

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan pilar penting yang memengaruhi keberhasilan organisasi. Peran SDM tidak hanya terbatas pada pelaksanaan tugas, tetapi juga mencakup kontribusi terhadap budaya kerja, etos kerja, dan hubungan kerja yang sehat. Ketika manajemen SDM dijalankan secara adil dan proporsional, maka akan tercipta kolaborasi yang baik serta berdampak pada reputasi dan produktivitas organisasi (Muttaqien, 2021). Kinerja organisasi sendiri mencerminkan sejauh mana institusi tersebut mampu mewujudkan visi, misi, serta strategi yang telah dirancang (Sinambela, 2022).

Keberhasilan organisasi tidak semata ditentukan oleh kinerja formal pegawainya, namun juga oleh sikap-sikap positif yang muncul secara sukarela dari individu dalam organisasi. Perilaku ini dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu bentuk kontribusi ekstra yang tidak tercantum dalam deskripsi tugas resmi, namun berperan besar dalam menjaga harmoni, kepatuhan, dan efektivitas organisasi. Contohnya adalah kesediaan membantu rekan kerja, menaati aturan tanpa pengawasan, serta menjaga lingkungan kerja yang kondusif. Perilaku OCB menjadi salah satu indikator kematangan organisasi karena mendorong kinerja secara kolektif. (Wahyuni & Supartha, 2019).

Upaya mendorong OCB membutuhkan pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor penyebabnya. Beberapa unsur yang diyakini berpengaruh antara lain kepuasan kerja, persepsi terhadap keadilan, motivasi internal, gaya kepemimpinan,

budaya dan iklim organisasi, masa kerja, serta persepsi terhadap dukungan organisasi. Faktor-faktor tersebut secara langsung maupun tidak langsung mendorong individu untuk bertindak secara sukarela demi kepentingan bersama dalam organisasi (Jufrizen & Hamdani, 2023).

Dalam struktur birokrasi pemerintahan, Aparatur Sipil Negara (ASN) bukan sekadar pelaksana tugas administratif, melainkan merupakan tulang punggung yang menggerakkan roda kebijakan publik dan layanan kepada masyarakat. Menurut (Rudini, 2024), kualitas individu ASN serta kinerjanya yang terukur menjadi penentu utama bagi efektivitas sistem pemerintahan yang dijalankan. Hal ini sejalan dengan konteks di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lumajang, di mana capaian kerja pegawai tidak hanya mencerminkan produktivitas personal, tetapi juga menjadi cerminan nyata dari seberapa jauh lembaga tersebut mampu melangkah menuju tujuannya. Oleh karena itu, performa optimal ASN bisa dianggap sebagai salah satu parameter strategis dalam menilai laju perkembangan institusi pemerintahan secara menyeluruh.

BKD Kabupaten Lumajang, yang beralamatkan di Jl. Ahmad Yani No. 25 Lumajang merupakan salah satu perangkat daerah di pemerintah kabupaten/kota atau provinsi yang bertugas mengelola manajemen kepegawaian. Setiap organisasi termasuk instansi pemerintah seperti BKD pada dasarnya menginginkan seluruh pegawainya untuk terus berupaya secara maksimal. Dorongan ini mencerminkan komitmen institusi dalam mengoptimalkan kinerja kolektif melalui peran aktif setiap individu. (Inengah *et al.*, 2023).

BKD berperan sebagai unit pendukung pemerintah daerah dalam mengelola urusan kepegawaian, termasuk aspek pendidikan dan pelatihan ASN. Fungsi ini dijalankan sebagai bagian dari kewenangan daerah sesuai amanat regulasi yang berlaku, salah satunya tertuang dalam Peraturan Bupati Lumajang Nomor 129 Tahun 2021. BKD memiliki peran strategis dalam manajemen SDM di sektor publik. Seluruh proses manajemen kepegawaian, seperti rekrutmen, pelatihan, penilian, pengembangan, hingga pemberhentian pegawai ditangani oleh BKD (Badan Kepagawaian Daerah, 2023).

BKD tidak hanya membutuhkan pegawai yang memenuhi kewajiban formal, tetapi juga pegawai yang mampu menunjukkan perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB, seperti membantu rekan kerja, mematuhi aturan tanpa pengawasan, dan berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif, sangat penting untuk mendukung efektivitas pelaksanaan tugas BKD. Dengan kompleksitas tugas BKD dalam menciptakan sistem kepegawaian yang efektif dan efisien, perilaku OCB menjadi salah satu kunci untuk memastikan pelayanan publik yang optimal dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Sandhika & Sobandi, 2018).

Perilaku OCB dapat dipengaruhi beberapa faktor eksternal yang dapat organisasi ciptakan sebagai stimulusnya. Sebagai lembaga yang fokus pada pengelolaan SDM, tentu BKD harus menjadi contoh bagi unit kerja lainnya tentang bagaimana organisasi menjalankan komitmen terhadap seluruh pegawainya. Komitmen Organisasi adalah sikap karyawan yang sedia untuk menyerahkan usaha atas nama organisasi. Komitmen tingkat tujuan dan keinginan untuk

mempertahankan keanggotaan, dan juga komitmen dalam bekerja dapat ditunjukkan dengan keterlibatan karyawan pada organisasi dan bekerja keras atas nama organisasi (Karlinda *et al.*, 2022).

Komitmen terhadap organisasi dapat dipahami sebagai kondisi psikologis di mana seorang pegawai merasa terikat pada tujuan, nilai, dan eksistensi institusi tempat ia bekerja. Penulis memandang bahwa bentuk keterikatan ini bukan hanya soal kepatuhan terhadap aturan, tetapi lebih jauh merupakan manifestasi dari kesediaan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi secara sukarela dan penuh keyakinan. Dalam konteks organisasi sektor publik, tingkat komitmen yang tinggi biasanya tercermin melalui loyalitas, rasa percaya terhadap kepemimpinan, serta kesiapan untuk berkontribusi melebihi kewajiban formal. Artinya, relasi antara individu dan organisasi bukan semata hubungan kerja, melainkan ikatan nilai dan kepercayaan yang menguatkan integrasi sosial di dalam lingkungan birokrasi itu sendiri (Ukkas & Lathif, 2017).

Komitmen organisasi mencerminkan kepercayaan individu, partisipasi aktif dalam organisasi, dan loyalitas terhadapnya. Menurut Saraswati & Hakim (2019), komitmen organisasi merupakan sebuah konstruksi psikologis yang mencerminkan hubungan antara anggota organisasi dengan organisasinya, yang memengaruhi keputusan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Saraswati & Hakim (2019) menjelaskan terkait bentuk komitmen terhadap organisasi dapat dibedakan menjadi tiga bentuk, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Berdasarkan penelitian Watson Wyatt dalam *Commitment Index*, tingkat komitmen karyawan di Indonesia hanya

mencapai 57%. Angka ini menunjukkan bahwa tingkat komitmen karyawan di Indonesia masih relatif rendah.

Tiga dimensi komitmen yang meliputi *affective commitment*, yaitu keterikatan emosional karyawan dengan organisasi; *continuance commitment*, yang berfokus pada alasan praktis atau biaya yang ditanggung jika meninggalkan organisasi; serta *normative commitment*, yang merupakan kewajiban moral untuk tetap bertahan. Ketiganya memengaruhi keterlibatan dan kinerja karyawan dalam organisasi (Saraswati & Hakim, 2019).

Komitmen organisasi dipahami sebagai sikap individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, keterlibatan aktif, serta identifikasi diri terhadap tujuan organisasi. Setiawan Alhasani *et al.* (2021) berpendapat bahwa komitmen terhadap organisasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Namun demikian, penulis mencermati bahwa sejumlah studi sebelumnya justru menampilkan temuan yang saling bertolak belakang terkait hubungan antara kedua variabel tersebut. Dalam konteks inilah, penelitian ini hadir untuk mengkaji ulang seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kecenderungan munculnya OCB di lingkungan kerja.

Dalam realitas kerja di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lumajang, komitmen organisasi tercermin dari bagaimana pegawai menunjukkan loyalitas dan konsistensi dalam mendukung arah kebijakan instansi. Penulis melihat bahwa komitmen di sini bukan sekadar bentuk kedisiplinan administratif, tetapi lebih kepada keterikatan emosional yang mendorong pegawai untuk bertahan dan aktif berkontribusi dalam berbagai kegiatan organisasi, termasuk di luar tugas rutin.

Ketika komitmen ini tumbuh kuat, hubungan antara individu dan lembaga pun menguat ditandai dengan rasa memiliki, kepercayaan terhadap sistem, dan kesediaan untuk memperjuangkan kepentingan organisasi sebagai bagian dari identitas profesional mereka. Fenomena ini cukup nyata terlihat di lingkungan BKD, di mana sejumlah pegawai menunjukkan antusiasme tinggi terhadap program-program internal meski tidak selalu terkait langsung dengan deskripsi tugas mereka.

Studi yang lain menyatakan bahwa selain komitmen, keadilan organisasi juga merupakan stimulus yang berpengaruh terhadap munculnya perilaku OCB pada pegawai. Keadilan organisasi dipahami sebagai bagaimana persepsi karyawan terbentuk terhadap perlakuan yang mereka terima dari institusi tempat mereka bekerja apakah hal tersebut dirasa adil atau tidak. Pegawai cenderung menilai organisasi sebagai adil jika mereka meyakini bahwa proses dan hasil yang diberikan bersifat logis dan setara. (Anggraeni, *et al.*, 2021). Keadilan organisasi dibagi kedalam empat dimensi utama, yaitu: distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional, yang masing-masing menggambarkan aspek berbeda dalam pengalaman keadilan di lingkungan kerja (Jufrizen & Hamdani, 2023).

Keadilan distributif merujuk pada cara karyawan menilai kesetaraan dalam pembagian sumber daya, yang biasanya dilihat dari perbandingan antara usaha yang diberikan dan hasil yang diterima, baik oleh dirinya sendiri maupun rekan kerja lainnya. Sementara itu, keadilan prosedural lebih menitikberatkan pada kejelasan dan konsistensi dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pembagian hak atau kompensasi. Adapun keadilan interpersonal tercermin dari

bagaimana atasan memperlakukan bawahannya secara manusiawi, termasuk dalam aspek penghargaan dan penghormatan selama proses interaksi kerja berlangsung. Keadilan informasional merujuk pada persepsi keadilan terkait dengan komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada karyawan (Patras, 2017).

Keadilan organisasi dalam konteks Badan Kepegawaian Daerah (BKD) sebagai lembaga pemerintahan tidak hanya mencakup aspek prosedural dan struktural seperti pengelolaan gaji dan fasilitas yang adil, tetapi juga melibatkan perlakuan yang lebih holistik terhadap pegawai. Keadilan interpersonal dan informasional menjadi sangat penting, di mana pimpinan di BKD harus menunjukkan sikap sopan, menghargai, dan memberikan komunikasi yang jelas tentang keputusan atau kebijakan yang diambil.

Kepercayaan serta kepuasan pegawai terhadap organisasi pun berpotensi tumbuh melalui mekanisme ini, yang pada gilirannya mendukung komitmen dan motivasi mereka untuk bekerja lebih baik (Kamil & Rivai, 2021). Dengan demikian, keadilan organisasi di BKD tidak hanya terbatas pada pengelolaan sumber daya manusia secara administratif, tetapi juga mencakup bagaimana pegawai diperlakukan secara adil dalam interaksi dan bagaimana transparansi serta penjelasan kebijakan dikelola.

Aspek keadilan organisasi, komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di BKD memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai. Keadilan organisasi yang baik, seperti pembagian tugas yang adil, transparansi dalam pengambilan keputusan, serta perlakuan yang setara terhadap pegawai, dapat meningkatkan loyalitas dan

keterlibatan mereka dalam organisasi. Ketika pegawai merasakan adanya keadilan dalam lingkungan kerja, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dan bersedia memberikan kontribusi diluar tugas utama mereka. Hal ini mendukung peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan Riyanto *et al.* (2024).

Budaya organisasi yang kuat juga berperan dalam memperkuat komitmen pegawai terhadap instansi pemerintah. Menurut Miko & Muslim (2023), pegawai yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung menampilkan perilaku OCB, seperti memberikan bantuan kepada rekan kerja, menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan tugas, hingga rela berkontribusi lebih tanpa mengharapkan imbalan langsung. Dalam konteks organisasi publik seperti BKD, pola perilaku ini dinilai krusial untuk membangun suasana kerja yang suportif dan produktif. Oleh karena itu, penguatan nilai keadilan dan pembentukan budaya organisasi yang sehat perlu menjadi prioritas dalam strategi pengelolaan aparatur sipil negara.

Penelitian ini difokuskan untuk menelaah sejauh mana komitmen organisasi dan persepsi terhadap keadilan organisasi berkontribusi terhadap munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan pegawai BKD Kabupaten Lumajang. Dalam konteks ini, komitmen organisasi mencerminkan keterikatan pegawai terhadap nilai dan tujuan organisasi, sedangkan keadilan organisasi termasuk keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional berperan penting dalam membentuk persepsi pegawai terhadap perlakuan yang mereka terima di dalam organisasi.

Sebagai institusi pemerintah, BKD Kabupaten Lumajang memegang peran penting dalam mengelola aparatur sipil negara dan membina sumber daya manusia di sektor publik. Efektivitas peran ini sangat dipengaruhi oleh seberapa baik prinsip keadilan dan komitmen organisasi diterapkan. Dengan menelusuri keterkaitan antarvariabel tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberi masukan yang bernilai bagi pengelolaan SDM di BKD, khususnya dalam mendorong peningkatan OCB pegawai sebagai fondasi bagi kinerja organisasi dan layanan publik yang lebih optimal.

1.2 Batasan Masalah

Penelitian akan difokuskan pada pokok pembahasan, sehingga akan diberi batasan masalah dalam penelitian ini:

- a. Fokus pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lumajang.
- b. Fokus pada dua variabel utama, yaitu komitmen organisasi dan keadilan organisasi serta pengaruhnya terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- c. Penelitian ini mengkaji sejauh mana kontribusi komitmen organisasi dan keadilan organisasi terhadap OCB dalam konteks lembaga pemerintahan daerah, dengan fokus pada pegawai BKD Kabupaten Lumajang.
- d. Penelitian ini dilaksanakan dalam periode tahun 2025 dan tidak mencakup perkembangan atau faktor eksternal yang terjadi setelah periode tersebut.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lumajang?
- b. Apakah terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lumajang?

1.4 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lumajang.
- b. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lumajang.

1.5 Manfaat Penelitian

- a. Manfaat teoritis, sebagai berikut:
 - 1). Menambah pengetahuan tentang pengaruh komitmen organisasi dan keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB): Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian yang ada mengenai hubungan antara

komitmen organisasi, keadilan organisasi, dan OCB, khususnya dalam konteks pegawai BKD Kabupaten Lumajang.

- 2). Memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen SDM di sektor publik: Dengan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi OCB pada pegawai BKD, penelitian ini berpotensi memperkaya teori manajemen SDM, khususnya yang berhubungan dengan komitmen organisasi dan keadilan organisasi dalam organisasi pemerintahan.
 - 3). Mendukung pengembangan teori keadilan organisasi: Penelitian ini dapat memberikan bukti empiris mengenai dimensi keadilan organisasi (distributif, prosedural, interpersonal) dan bagaimana dimensi-dimensi tersebut memengaruhi perilaku pegawai di sektor publik, terutama dalam meningkatkan OCB.
- b. Manfaat Praktis
- 1). Bagi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lumajang
- Penelitian ini dapat membantu BKD untuk lebih memahami bagaimana komitmen organisasi dan keadilan organisasi memengaruhi terbentuknya perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) di kalangan pegawai. Dengan pemahaman tersebut, BKD dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan OCB, yang pada gilirannya akan memberikan dampak positif terhadap kinerja dan kualitas pelayanan publik.
- 2). Bagi Peneliti Selanjutnya
- Diharapkan penelitian ini akan dapat memberikan referensi dan menambah wawasan bagi peneliti yang akan datang.