

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam keberhasilan suatu organisasi di era globalisasi sekarang ini. SDM adalah kompetensi yang berpadu dari kemampuan berpikir serta jasmani yang dimiliki seseorang. SDM harus bisa mengatur dirinya sendiri serta seluruh kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai ketenteraman hidup yang seimbang dan berkesinambungan untuk dapat melaksanakan tugasnya sebagai makhluk sosial yang fleksibel dan transformatif. Menurut Jackson *et al.* (2018) sebuah organisasi harus memiliki keunggulan bersaing agar dapat mencapai tujuan, dan salah satu strategi yang dapat menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan adalah melalui pengelolaan SDM yang mampu mencapai target yang sudah ditentukan. Keunggulan kebolehan SDM Indonesia dibanding negara-negara di ASEAN dapat dilihat pada gambar 1 dan 2.



Sumber: Sekretariat ASEAN

Gambar 1. Daya Saing SDM Indonesia di ASEAN

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang ini memiliki nilai tambah yang mendukung keunggulan bersaing (Arifin & Pranogyo, 2021). SDM penting karena memiliki peran untuk merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi guna mencapai tujuan organisasi, dapat berupa kemampuan berpikir dan fisik yang dipunyai pegawai (Latief *et al.*, 2021). Menurut Darim (2020) perilaku dan sifat pegawai dipengaruhi oleh faktor lingkungan individu antara lain kebutuhan, pengalaman, kemampuan. Serta faktor organisasi diantaranya tugas-tugas, kepemimpinan, wewenang, tanggung jawab.

Menurut Rahma (2020) kualitas SDM Indonesia makin meningkat dari data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2021 diketahui bahwa indeks pembangunan manusia (IPM) dari tahun 2016 hingga tahun 2020 mengalami peningkatan sebesar 1,76 dalam kurun waktu 5 tahun sebagaimana pada gambar 2.



Sumber: data diolah

Gambar 2. Diagram IPM Indonesia

Menurut Anggraeni *et al.* (2021) perilaku organisasi menekankan pada perilaku individu dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari dengan secara efektif. Salah satu perilaku organisasi ditunjukkan melalui pengelolaan SDM. Pengelolaan SDM adalah hal utama dalam organisasi karena SDM merupakan pelaku, pengelola serta pelaksana dalam proses kinerja organisasi. Menurut Ong & Mahazan (2020) untuk menghasilkan tindakan tepat dalam mencapai tujuan organisasi harus

dilengkapi dengan strategi pengelolaan SDM yang tepat serta SDM yang berkualitas. Pengembangan SDM menjadi tujuan dalam pembangunan nasional Indonesia dan menjadi suatu tantangan tersendiri agar SDM Indonesia memiliki kualitas yang baik di berbagai macam bidang sehingga dapat setara dengan bangsa lainnya. SDM memengaruhi kemampuan bersaing bangsa, serta mendukung pembangunan nasional karena menciptakan suatu bangsa yang kuat dan makmur merupakan tanggung jawab bersama. Menurut Azan *et al.* (2021) prioritas utama pengembangan kualitas SDM di antaranya: pengaturan kualitas pendidikan yang baik serta berbobot, menciptakan kehidupan sosial bermasyarakat yang bertujuan memperkuat identitas dan kepribadian bangsa, maka diperlukan penguatan fungsi agama, pengembangan kinerja SDM melalui diklat, pengembangan kompetensi, pembinaan mental dan lain-lain.

Pengelolaan SDM perlu dilakukan karena tingkat kemampuan perubahan suatu organisasi dilihat dari konsistensi perubahan SDM secara berkelanjutan serta pembentukan budaya di mana hal tersebut merupakan kunci sukses dari perubahan (Kusumajati, 2014; Ulrich, 1998). Menurut Handitya (2019) SDM merupakan posisi strategis bagi percepatan pembangunan negara serta kebijakan dan program kerja yang menyeluruh harus terlaksana agar memperoleh SDM berkualitas sehingga dapat bersaing di tingkat global. Partisipasi seluruh pegawai dalam usaha perubahan organisasi sangat dibutuhkan. Oleh karena itu, semua akan tercapai selama ada kemauan dan juga kemampuan dari tiap individu pegawai. Suatu kebijakan yang bersinergi dibutuhkan antarpelaksana kepentingan di bidang terkait juga lintas bidang untuk menggabungkan sumber daya dan kekuatan yang ada bagi percepatan pembangunan SDM di Indonesia.

Menurut Organ & Ryan (1995) persoalan lain berkaitan dengan pengelolaan SDM adalah pada perilaku orang dalam organisasi, bagaimana kinerja dan apa sikap orang-orang yang dikenal dengan istilah *Organizational Behaviour* (OB) yang kerap kali dilakukan untuk mengatasi masalah di tempat kerja seperti ketidakhadiran, hasil kerja, kualitas kerja, motivasi, bekerja dalam kelompok, dan kepuasan kerja. Pembahasan tentang OB penting karena suatu organisasi pasti mengharapkan loyalitas dari pegawainya dalam bekerja, yang selalu bersedia melakukan tugas di luar dari deskripsi pekerjaan yang tercantum dalam *job*

description pegawai tersebut (misalnya, menolong partner kerja; perilaku yang sopan kepada pegawai lain) dan perilaku yang dilakukan pegawai secara senang hati, sukarela, serta tulus akan memberikan dampak yang baik bagi perusahaan seperti keuntungan juga dapat menaikkan efektivitas dan efisiensi organisasi yang tidak berhubungan dengan skema kompensasi dikenal dengan nama *organizational citizenship behavior* (OCB).

OCB merupakan bagian yang tidak umum dari seseorang di dalam aktivitasnya kerjanya. Salah satu capaian keberhasilan suatu organisasi adalah apabila memiliki pegawai yang mau melakukan tugas tambahan lainnya selain dari tugas pokoknya seperti mau memberikan saran, bekerja sama, ikut berpartisipasi aktif, saling membantu, dan mau memanfaatkan waktu kerjanya secara efektif. Menurut Supriadi *et al.* (2019) karyawan yang memiliki perilaku kewargaan organisasi yang baik, cenderung bekerja secara profesional dan mampu menyelesaikan pekerjaan yang berkualitas.

Lebih lanjut mengenai konsep OCB, Organ *et al.*, (2006) menyatakan bahwa OCB merupakan bentuk perilaku ekstradari pribadi seseorang yang dapat diimplementasikan di antaranya : (1) *Altruism*, yaitu perilaku inisitif pegawai untuk menolong partner kerja secara tulus; (2) *Courtesy*, yaitu perilaku seorang untuk menjaga kekerabatan yang baik dengan teman sekerja dan menghindari perselisihan; (3) *Sportmanship*, yaitu perilaku atas sikap mau menerima apa pun yang menjadi ketentuan organisasi; (4) *Conscientiousness*, yaitu perilaku loyalitas individu dalam menjalankan pekerjaannya dengan memberi lebih dari standar; (5) *Civic Virtue*, yaitu perilaku seorang pegawai yang berpartisipasi, dan memiliki kepedulian dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

Ada beberapa pendapat yang menyatakan tentang perlunya menerapkan OCB. Organ *et al.* (2006) berpendapat bahwa OCB sebagai praktik sederhana yang diperluas ke kolega, bos, dan klien. Hal ini berupa menolong partner kerja yang mempunyai tanggung jawab pekerjaan berlebihan atau mengerjakan aktivitas yang inovatif dan spontan serta membicarakan mengenai organisasi secara positif kepada pihak luar. Satya Nugraha & Adnyani (2018) bertumbuhnya OCB pada pegawai di lingkungan organisasi sangatlah penting, hal ini saja yang membuat munculnya atau bertambahnya OCB. Menurut Siders *et al.* (2009) hal utama yang memengaruhi

meningkatnya perilaku OCB antara lain yang bermula dari pribadi karyawan itu sendiri (internal) seperti kepuasan, kompetensi, komitmen, tingkah laku positif, dsb. Lalu yang bermula dari luar karyawan (eksternal) seperti manajemen, administrasi, budaya organisasi dan kepemimpinan. Robbins & Judge (2013) mengungkapkan bahwa dalam perilaku kewargaan organisasi (OCB) karyawan kerja menjadi penentu utama.

Menurut Munawir *et al.* (2019) menyatakan OCB merupakan peran serta individu yang melampaui tugas tanggung jawabnya di organisasi. OCB mengikutsertakan beberapa perilaku termasuk membantu teman kantor yang lain sebagai sukarelawan melakukan tugas ekstra, mematuhi peraturan di tempat kerja. Menurut Hendrawan & Sucahyawati (2017) menyatakan beberapa unsur yang memengaruhi OCB, yaitu budaya organisasi, kepribadian, komitmen organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, servant leadership dan kepemimpinan transformasional, tanggung jawab sosial dari pekerja, usia pekerja, kolektivisme, keterlibatan kerja serta keadilan organisasi. OCB berhubungan dengan kepemimpinan transformasional. Gambaran dari kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin menjadi inspirasi/teladan bawahannya serta memiliki kharisma dan secara intelektual seorang pemimpin yang dapat merangsang bawahannya untuk terampil dalam menyelesaikan masalah. Kepercayaan dari pegawai dengan pemimpin yang dapat mereka tiru dan percaya tentunya akan dapat mengembangkan visi bersama guna mendorong keberhasilan organisasi. Menurut Saragih *et al.* (2021) pemimpin berperan dalam menghadirkan komunikasi dan kerja sama agar pegawai termotivasi untuk memiliki inovasi bagi organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional harus mampu menimbulkan kesadaran moral serta etika kerja pegawai dalam menjalankan sehingga memunculkan energi yang akan menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan dari organisasi. Seseorang yang dapat menjadi pelopor perubahan positif pada organisasi melalui perubahan pola pikir dan perilaku serta kemampuannya beradaptasi akan lingkungan kerja yang dinamis adalah merupakan karakter yang harus dimiliki pemimpin transformasional. Hadirnya sosok pemimpin yang dapat menjadi panutan bagi pegawai tentunya merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi. Kepemimpinan transformasional menjadi agen perubahan pada organisasi melalui

perilaku juga kinerja dari pemimpin yang mumpuni secara emosional juga intelektual. Model kepemimpinan pada suatu organisasi memiliki peran dalam peningkatan kualitas kinerja serta OCB pada bawahannya yang tentunya hal tersebut menjadi kunci sukses suatu organisasi (Saputro, 2021). Suksesnya seorang pemimpin diketahui dari kemampuannya mempengaruhi bawahannya untuk dapat menghasilkan pekerjaan lebih dari yang ditentukan melalui contoh teladan dari perilaku pemimpin itu sendiri dalam bekerja (Awanti *et al.*, 2018).

Kualitas kehidupan kerja merupakan hal yang berarti bagi pegawai untuk dapat bekerja dengan bagus dan optimal. Pemenuhan kebutuhan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya harus menjadi perhatian dari organisasi. Kenyamanan, fasilitas dan lingkungan yang baik sangat mempengaruhi akan iklim bekerja dari pegawai tentunya hal tersebut akan berdampak akan hasil kerja pegawai. Organisasi yang tidak berikan perhatian terhadap kualitas kehidupan kerja pegawainya akan mengalami kesulitan mendapat hasil kinerja pegawai sesuai yang diharapkan. Karena semakin baik mutu kualitas kehidupan kerja pegawai berbanding lurus dengan hasil kinerja dari pegawai. Menurut Robbins & Judge (2014) kualitas kehidupan kerja merupakan proses respon dari organisasi akan kebutuhan dari pegawai. Menurut Luthans (2011) kualitas kehidupan kerja merupakan kombinasi dari efektivitas pegawai dan organisasi dalam menciptakan iklim kerja dan budaya kerja yang baik sehingga membuat suasana kerja lebih menarik dengan pencapaian kinerja kerja sesuai harapan dari organisasi. Reddy (2010) menyatakan meningkatnya kepuasan serta psikologis pegawai merupakan tujuan dari kualitas kehidupan kerja sehingga tercipta perasaan positif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pegawai pada organisasi.

Selain dari kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi pun turut mempengaruhi OCB. Supriadi *et al.* (2019) komitmen adalah tekad yang datang dari hati untuk bekerja keras, berbakti dan berkewajiban untuk mencapai misi dan visi perusahaan yang sebelumnya telah disepakati. Mowday *et al.* (1982, p. 186) bahwa komitmen organisasi menggambarkan suatu perasaan individu dari sebuah persepsi akan organisasi dan juga keterlibatannya di dalam organisasi tertentu. Hal tersebut menandakan komitmen organisasi bukan saja sekadar kesetiaan yang pasif, namun juga

menyertakan ikatan yang aktif dari pekerja untuk berpartisipasi yang lebih kepada organisasi. Memberi kontribusi dan pengertian yang kuat akan misi dan nilai-nilai organisasi, bersedia untuk selalu siap bekerja lebih giat, dan kemauan yang keras untuk tetap berada di organisasi merupakan karakteristik yang dimiliki dalam komitmen organisasi. Komitmen ini dikategorikan sebagai komitmen perilaku sebagaimana yang terkait dengannya adalah kesesuaian dari nilai dan misi pribadinya dengan organisasi. Makin tinggi kesesuaian antara individu dan nilai misi organisasi, makin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi (Rita *et al.*, 2018). Penjelasan mengenai komitmen organisasi dapat disimpulkan bahwa organisasi perlu melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan daya saing yang ditunjukkan oleh perilaku organisasi, seperti pengelolaan SDM, OCB, dan komitmen organisasi. Tiga hal ini juga merupakan hal yang perlu dilakukan oleh Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sebagai objek latar penelitian ini.

Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dibentuk berdasarkan Permenkumham Nomor 29 Tahun 2015 yang merupakan ujung tombak dalam pelaksanaan tugas pengembangan SDM Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sehingga dituntut untuk bisa memenuhi kebutuhan pengembangan pengetahuan, keterampilan dan sikap Aparatur Sipil Negara (ASN) Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia perlu melakukan kegiatan pengelolaan SDM yang berkaitan dengan OCB. Berdasarkan informasi dari bagian kepegawaian diketahui saat ini jumlah ASN Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia sebanyak 422 orang. Sedangkan ASN yang bertugas menangani kepegawaian berjumlah Enam (6) orang, satu (1) orang menangani Surat Keputusan dan Absen; satu (1) orang menangani Cuti dan Absen Tunjangan Kinerja; satu (1) orang menangani SKP, satu (1) orang menangani Hukuman Disiplin, satu (1) orang menangani Kenaikan Gaji Berkala, Mutasi, Penghargaan Satyalencana Karya Satya; dan satu (1) orang menangani pensiunan. Ini menunjukkan pegawai yang melakukan tugas tersebut lebih fokus pada tugas-tugas pengelolaan SDM secara rutin sehingga sedikit memperhatikan praktik OCB di organisasi. Namun, demikian

bagian kepegawaian melakukan kegiatan terkait OCB misalnya pelaksanaan apel pagi dan sore yang menyampaikan pesan-pesan agar pegawai memiliki sikap atau nilai sebagaimana terkandung di dalam OCB.

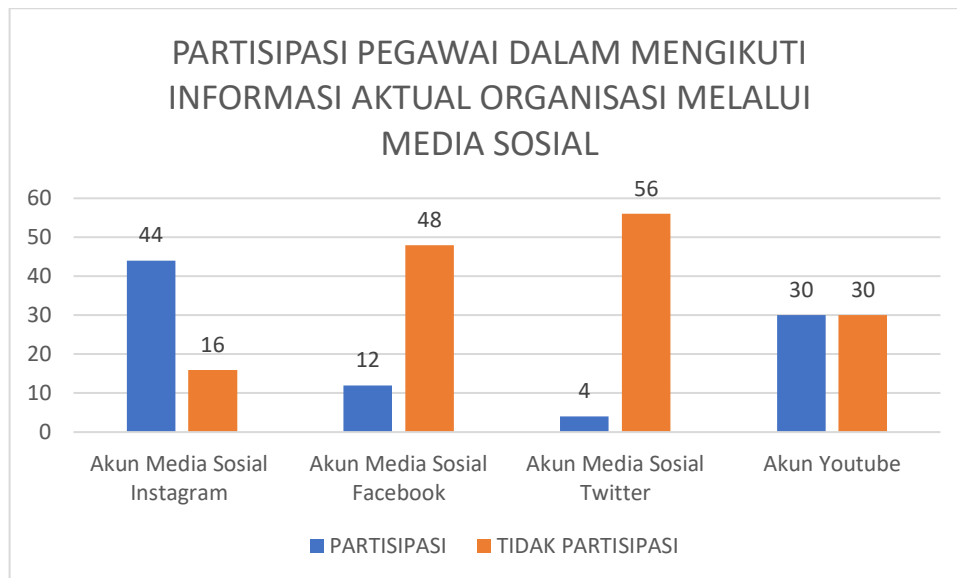
Menurut Husniati & Pangestuti (2018) organisasi akan berhasil apabila pegawai berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan organisasi. Berdasarkan pendapat Miao (2011) salah satu aspek OCB, yaitu *civic virtue* menunjukkan partisipasi pegawai yang mendukung peranan baik secara profesional maupun alami. Partisipasi mendeskripsikan kesediaan pegawai untuk rajin memajukan dan mendukung segala kegiatan yang dilaksanakan organisasi untuk kemajuan dari organisasi. Partisipasi bisa berupa pegawai yang memberikan perhatian pada isu nyata organisasi, mengikuti perkumpulan resmi dan tidak resmi, memberi masukan pada organisasi. Fenomena terkait dengan praktik OCB di Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia, khususnya *civic virtue* tentang partisipasi pegawai pada kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia diketahui bahwa partisipasi pegawai Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia pada kegiatan organisasi relatif rendah, yaitu sebesar 59,7% yang tentunya berdampak pada keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan kegiatan-kegiatan organisasi. Hal ini bisa di lihat pada data di bawah ini:

Tabel 1. Partisipasi Pegawai Dalam Kegiatan Organisasi

No	Kegiatan	Keterangan		
		Target	Berpartisipasi	Tidak Berpartisipasi
1	Senam (mingguan)	422	27	395
2	Apel (mingguan)	422	225	197
3	Upacara Hari Pancasila (tahunan)	422	327	115
4	Upacara Hari Kemerdekaan RI (tahunan)	422	346	76
5	Upacara Hari Kesaktian Pancasila (tahunan)	422	331	91
6	Survey Internal (tahunan)	422	254	168
Jumlah Total Partisipasi Kegiatan		252 (59,7%)		

Sumber: Data Kepegawaian (Jumlah Pegawai 422)

Berdasarkan tabel 1 di atas menunjukkan yaitu kegiatan yang mendapatkan partisipan tinggi pegawai adalah Upacara Hari Kemerdekaan RI, dan kegiatan dengan partisipasi paling rendah adalah Senam. Untuk mengetahui fenomena lain, penulis melakukan survei mandiri melalui media komunikasi whatsapp dengan mengirimkan pertanyaan ke-61 pegawai terkait partisipasi pada akun Media Sosial dan YouTube bpsdm_kumham, sebagaimana pada gambar 3.



Sumber: Data Primer

Gambar 3. Partisipasi Pegawai Dalam Mengikuti Media Sosial Organisasi

Berdasarkan gambar 3, diketahui partisipasi pegawai untuk mengikuti akun media sosial organisasi sebagai media penyampaian kegiatan organisasi angkanya rendah hanya 37,5% yang mengikuti akun medsos Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia. Untuk akun media sosial yang paling banyak diikuti adalah Instagram dan paling sedikit diikuti adalah Twitter. Ini menunjukkan adanya variasi dari partisipasi pegawai dalam mendukung kegiatan organisasi sebagai bagian dari nilai OCB.

Pemerintah Indonesia sendiri melalui Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara menyatakan bahwa PNS harus memiliki akhlak yang diukur dengan kejujuran, ketaatan atas peraturan perundang-undangan, kepiawaian bekerja sama serta dedikasi untuk masyarakat, bangsa dan negara yang sesuai dengan ukuran yang terkandung dalam OCB. Salah satu ciri dari perilaku OCB adalah perilaku

mendorong berfungsinya organisasi secara efektif yang sesuai dengan ukuran integritas PNS (Pond III *et al.*, 1997).

Menurut Halisa (2020) organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif, di mana hal tersebut bergantung dari bagaimana organisasi mengelola SDM yang memiliki nilai tambah antara lain peningkatan kompetensi dan motivasi. Komitmen organisasi untuk mendorong praktik OCB di lingkungan Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah dengan melakukan peningkatan kompetensi sebagaimana dengan komitmen pemerintah Indonesia dalam hal ini melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki Aparatur Sipil Negara adalah kemampuan untuk bekerja sama dan kemampuan mengelola perubahan.

Kompetensi kemampuan untuk bekerja sama dan kemampuan mengelola perubahan ini menunjukkan ciri dari OCB, yaitu menolong teman kerja dalam merampungkan tugas serta memiliki keinginan (proaktif) mengembangkan diri secara sukarela tanpa menunggu perintah dari pimpinan. Kegiatan yang dilakukan Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai wujud komitmen organisasi untuk mendorong perilaku OCB adalah mendorong pegawai untuk melaporkan kegiatan harian yang dilakukan saat jam kerja. Kegiatan lainnya Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia mengalokasikan anggaran untuk pembinaan mental dan disiplin pegawai dalam rangka mewujudkan perilaku OCB pegawai.

Selain fenomena dari partisipasi (*civic virtue*) pegawai, terdapat praktik OCB lain di Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah kerja sama (*altruism*) dan mengelola perubahan (*sportmanship*). Setiap tahun BPSDM Hukum dan Hak Asasi Manusia melaksanakan kegiatan penilaian kompetensi terutama kompetensi manajerial yang mengacu pada dua kompetensi manajerial yang terkait dengan kriteria OCB yaitu kerja sama (*altruism*) dan mengelola perubahan (*sportmanship*). Berdasarkan pengamatan dan hasil diskusi beberapa pejabat fungsional yang melakukan tugas penilaian diperoleh data sebagai berikut.

Berdasarkan assessment pada ASN Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia tahun 2020, didapati hasil kompetensi sebagaimana Tabel 2.

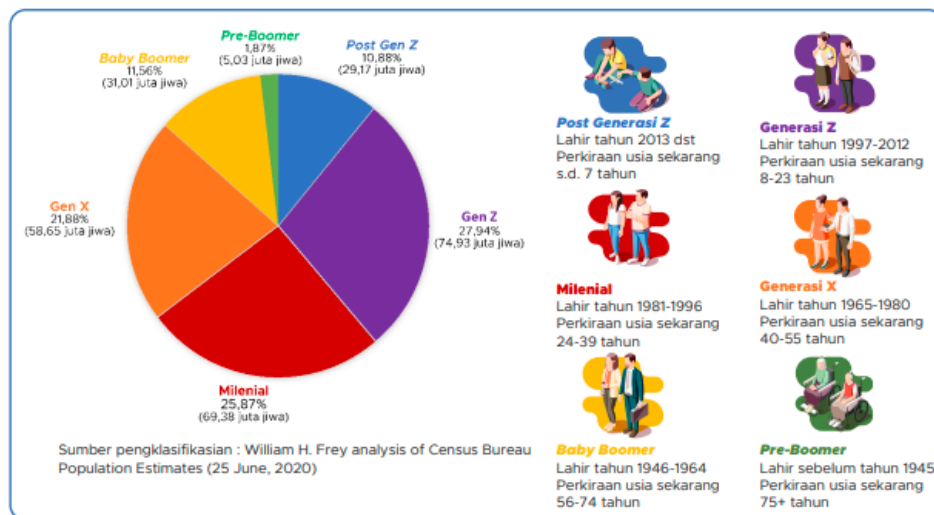
Tabel 2. Hasil Kompetensi Pegawai Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia Terkait OCB

No	Kompetensi	Keterangan		
		Melebihi Standar	Sesuai Standar	Di bawah Standar
1	Kerja sama	12,05%	81,93%	6,02%
2	Mengelola Perubahan	6,02%	73,49%	20,48%

Sumber: Data Assessment (Tahun 2020)

Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa masih terdapat pegawai dengan kriteria OCB di bawah standar, namun demikian dari data tersebut tidak dapat dibedakan hasil kompetensi antara pegawai senior dan pegawai dari kalangan milenial. Sebab itu peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian faktor-faktor perihal OCB di Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia terutama dikalangan milenial dengan masa kerja kurang dari 5 (lima) tahun. Dalam lingkungan pekerjaan, perbedaan generasi merupakan hal yang biasa terjadi. Adanya lintas generasi menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi di pengelolaan maupun perekrutan SDM. Memiliki karyawan lintas generasi, maka terdapat perbedaan karakteristik baik cara pandang generasi, cara pandang dalam menyikapi masalah baik secara personal maupun dalam dunia kerja nantinya. Perbedaan generasi dalam lingkup dunia pekerjaan adalah menjadi bagian dalam berkembangnya manajemen sumber daya manusia. Kemenpppa (2018) menyatakan bahwa angkatan milenial adalah mereka yang lahir antara tahun 1980 hingga 2000 yang memiliki karakteristik khas dibandingkan angkatan sebelumnya.

Berdasarkan data BPS komposisi penduduk menurut generasi untuk populasi milenial sebanyak hasil 25,87% sebagaimana pada gambar 4.



Sumber: Berita Resmi Statistik No. 7/01/Th. XXIV, 21 Januari 2021

Gambar 4. Komposisi Penduduk Menurut Generasi, 2020

Masuknya angkatan milenial di dunia kerja menandakan bahwa kalangan ini memiliki ciri yang berbeda dari generasi sebelumnya. Menurut data dari Alvares (2020) loyalitas yang dimiliki generasi milenial tergolong rendah. Ciri-ciri utama milenial dalam bekerja sebagai berikut; generasi milenial memiliki komitmen yang sama pada pekerjaan mereka seperti kolega mereka yang lebih senior, generasi milenial menghargai pekerjaan yang menarik dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan yang baik, mereka tidak percaya bahwa tuntutan pekerjaan yang berlebihan layak dikorbankan dalam kehidupan pribadi mereka, milenial ingin merasa didukung dan dihargai oleh perusahaan dan atasan mereka, milenial menginginkan lebih banyak kesempatan untuk mengembangkan keterampilan mereka termasuk keterampilan teknologi, kerja tim, dan keterampilan interpersonal, generasi milenial cerdas teknologi yang mengandalkannya untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik (Adiwena *et al.*, 2021).

Milenial dalam bekerja menurut Gallup (2016) memiliki karakteristik yang berbeda, yaitu: (a) tidak hanya sekadar menerima gaji, kaum milenial pun memiliki tujuan yang dicita-citakan, (b) selain tidak sungguh-sungguh mengejar kepuasan dalam bekerja, kaum milenial pun ingin pengembangan diri dengan keterampilan baru, mengenal banyak orang, mempelajari hal-hal baru serta kesempatan lainnya, (c) dalam menilai pemimpin, kaum milenial tidak menyukai pimpinan yang kerap memerintah dan melakukan pengawasan ketat, (e) kaum milenial mengingini

komunikasi yang berkelanjutan dan bukan ulasan tahunan, (f) kaum milenial lebih mempertimbangkan pengembangan akan kelebihan mereka dibanding memperbaiki kelemahan mereka, (g) bagi milenial, pekerjaan adalah bagian dari kehidupan.

Penelitian ini ingin melihat bagaimana persepsi kalangan milenial yang bekerja sebagai PNS terhadap TL, QWL, OC, dan OCB. Sehingga dapat diketahui seberapa besar keinginan generasi milenial dalam menunjukkan perilaku OCB. Mengingat jumlah kalangan milenial khususnya dengan masa kerja kurang dari 5 tahun adalah sekitar 133 orang atau 31% dari keseluruhan pegawai di Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jika mereka memiliki perilaku OCB, maka akan berdampak besar kinerja organisasi secara keseluruhan. Fenomena yang ada di Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah rendahnya partisipasi pegawai serta menimbulkan permasalahan, yaitu berupa hambatan bagi keberhasilan kinerja Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia serta masih terdapat pegawai dengan kriteria OCB pada penilaian kompetensi pegawai, yaitu kriteria kerja sama dan mengelola perubahan yang hasil penilaian di bawah standar.

Berdasarkan hasil penelusuran jurnal yang sudah penulis lakukan, menemukan research gap untuk memperkuat dasar penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut : adanya perbedaan hasil penelitian pada hubungan TL terhadap OCB. Penelitian Lofquist & Matthiesen (2018), Nurjanah *et al.* (2020), dan Kim & Park (2019) menyatakan bahwa TL memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Sedangkan penelitian dari Pratama Vini Wiratno (2019) menyatakan pengaruh tersebut tidak signifikan. Begitu pun dengan hasil penelitian QWL dari Yadav *et al.* (2019), Pio & Tampi (2018), Hamzah *et al.* (2020), dan Pio & Lengkong (2020) menyatakan bahwa QWL memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Berbeda dengan hasil penelitian Suriyana *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa QWL tidak berpengaruh terhadap OCB. OC dapat memiliki peran sebagai mediasi. Namun, penelitian terdahulu belum menjelaskan peran OC sebagai mediasi dalam hubungan antara TL dan QWL dengan OCB. Di mana OC sebagai mediasi belum pernah diteliti pada lokasi penelitian di organisasi pemerintah dalam hal ini pada Kementerian di Indonesia. Sebab itu, peneliti merasa perlu untuk meneliti lebih

lanjut hasil dari hubungan antara TL dengan OCB dan OC sebagai mediasi hubungan determinan dengan OCB di Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Penelitian Lubis Zulkarnain (2018) melihat pengaruh TL kepada OC dalam hal ini OC tidak memiliki peran sebagai mediasi antarhubungan faktor-faktor lain. Dari hasil literatur yang dikumpulkan terdapat 19 artikel yang meneliti OCB dengan berbagai determinan ini. Berdasarkan penelitian tersebut tentang OCB diketahui belum ada penelitian yang membahas kombinasi faktor-faktor antara *Transformational Leadership* (TL), *Quality of Work Life* (QWL) dalam memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terutama dengan adanya intervensi dari *Organizational Commitment* (OC) serta permasalahan yang dialami BPSDM Hukum dan Hak Asasi Manusia, maka penulis tertarik melakukan penelitian yang akan dibahas dengan judul tesis Pengaruh *Transformational Leadership* (TL), *Quality of Work Life* (QWL) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan mediasi dari *Organizational Commitment* (OC).

1.2. Perumusan Masalah

Perilaku OCB pada suatu organisasi tentunya tidak terlepas dari pola kepemimpinan transformasional (TL), komitmen pegawai terhadap organisasi (OC) dan kualitas kehidupan kerja (QWL). Khusus kepemimpinan transformasional ini merupakan faktor utama yang menimbulkan perilaku OCB bagi ASN. Seorang pemimpin yang memiliki semangat dan berenergi dalam melaksanakan tanggung jawabnya di pekerjaan serta mampu memberikan perubahan yang positif bagi organisasi dapat menjadi sosok teladan yang menginspirasi serta mendorong motivasi bagi para bawahannya. Melalui kepemimpinan transformasional (TL) yang baik dari tindakan yang dilakukannya dapat mengendalikan organisasi sehingga tercapainya tujuan organisasi serta pengembangan visi bersama sesuai harapan dari organisasi. Dengan demikian perlu diteliti bagaimana peran kepemimpinan transformasional (TL) dalam mendorong ASN dapat melaksanakan tugas tanggung jawabnya dengan baik dalam organisasi. Kurangnya teladan dari figur pemimpin tentunya akan menjadi persoalan dalam organisasi seperti pemimpin yang tidak percaya kepada bawahannya dalam penyelesaian tugas

sehingga mengakibatkan potensi-potensi yang dimiliki bawahannya tidak diketahui. Kecenderungan pemimpin yang tidak memberikan kesempatan pada bawahannya untuk secara mandiri menyelesaikan kendala atas pekerjaannya tentu hal menjadi hambatan bagi bawahan untuk berkembang atas kompetensi yang dimilikinya. Peran pimpinan dalam organisasi sangatlah penting untuk mendorong perilaku OCB pegawai. Pimpinan yang dapat memberikan motivasi, memiliki hubungan kedekatan yang baik secara profesional ke bawahannya agar dapat menciptakan perubahan positif individu serta sistem sosial pada bawahannya, memberikan kepercayaan pada bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan di pekerjaan, memiliki cara berpikir strategis serta logika sebab akibat melalui berbagai pengalamannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan penjabaran latar belakang dan penjelasan di atas, maka dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Sejauh mana *Transformational Leadership*, *Quality of Work Life* berpengaruh secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
2. Sejauh mana pengaruh *Transformational Leadership*, *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Organizational Commitment*?
3. Sejauh mana *Organizational Commitment* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisa data yang diperoleh untuk menguji pengaruh *Transformational Leadership* dan *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang di mediasi oleh *Organizational Commitment*.
2. Menganalisa hasil uji pengaruh *Transformational Leadership* dan *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang di mediasi *Organizational Commitment* sebagai dasar pengambilan keputusan manajemen kepegawaian di Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak seperti:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis kepada pengembangan teori Manajemen SDM melalui penjelasan tentang pengaruh-pengaruh *Transformational Leadership* (TL), *Quality of Work Life* (QWL) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan kontribusi praktis kepada pengambil kebijakan di Unit Kerja Diklat Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai.