

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Lembaga Pengelola Modal Usaha Kelautan dan Perikanan (LPMUKP) merupakan unit kerja dibawah Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) yang di bentuk pada tanggal 20 September 2009 dan bertugas untuk melaksanakan pengelolaan dana bergulir yang berpendampingan bagi pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah sektor kelautan dan perikanan.

LPMUKP dalam rangka menyediakan dan mengembangkan akses pinjaman atau pembiayaan untuk penguatan modal usaha bagi nelayan, pembudidaya ikan, petambak garam, pengolah dan pemasar hasil perikanan, serta usaha masyarakat pesisir, maka perlu meningkatkan efesiensi dan efektivitas pengelolaan dana bergulir melalui Pola Penyaluran yang Efektif dan Efisien, untuk itu LPMUKP membutuhkan Sumber daya Manusia yang handal, memiliki potensi dan loyalitas serta dedikasi tinggi.

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting karena tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang baik suatu organisasi akan menghadapi masalah dalam pencapaian tujuan. Suatu organisasi sebaiknya memandang manusia tidak lagi sebagai beban melainkan aset untuk organisasi. Apabila hal ini dapat tercapai maka akan tercipta hubungan dan sinergi yang baik antara pemimpin dan pegawai di organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan dua narasumber yaitu Kepala Divisi Sumber Daya Manusia dan Kepala Divisi Perencanaan menjelaskan bahwa sebagai bagian dari instansi pemerintah, pegawai di BLU LPMUKP memiliki sikap kerja yang cenderung hanya memenuhi tugas pokoknya saja, tidak ada upaya untuk memberikan hasil yang lebih atau sikap sukarela dalam bekerja. Sikap sukarela pegawai dalam memberikan hasil kerja yang lebih sangat berpengaruh untuk kemajuan BLU LPMUKP.

Fenomena yang terjadi pada BLU LPMUKP yaitu terdapat beberapa pegawai ketika jam kerja memanfaatkan waktu untuk membuka sosial media atau bermain *game* di komputer maupun *handphone*. Selain itu ketika jam bekerja, terdapat beberapa pegawai memanfaatkan waktu bekerjanya untuk keluar membeli makanan atau minuman yang seharusnya bisa dilakukan ketika jam istirahat. Terdapat juga beberapa pegawai memanfaatkan waktu istirahat melebihi waktu yang sudah ditentukan. Tentunya hal ini sangat mengurangi efektivitas dan kontribusi pegawai terhadap organisasi. Karena kontribusi pegawai memiliki peran yang penting dalam sebuah organisasi. Fenomena lain yang terjadi adalah kurangnya kesadaran pegawai dalam menolong antar rekan kerja. Pegawai lebih fokus pada pekerjaan pribadi, sedangkan saat rekan kerja yang lain memiliki pekerjaan yang lebih banyak, mereka kurang peduli akan hal tersebut. Sehingga pekerjaan tim yang seharusnya dapat diselesaikan dengan cepat memerlukan waktu yang lebih lama.

Menurut kedua narasumber tersebut lemahnya perilaku sukarela pada pegawai disebabkan karena ketidakpuasan pegawai terhadap organisasi. Sebagai lembaga yang

membantu Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP), BLU LPMUKP tetap memiliki sistem kompensasi dan *benefit* yang berbeda dengan KKP sehingga memunculkan ketidakpuasan pada pegawai. Pegawai merasa gaji yang diberikan belum sesuai dengan beban pekerjaan, tidak adanya kesempatan promosi untuk pegawai yang memiliki prestasi, serta kurangnya fasilitas yang dapat mendukung berjalannya aktivitas di BLU LPMUKP.

Menyikapi rendahnya sikap sukarela dikarenakan ketidakpuasan, menurut narasumber peran kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk menyelaraskan berbagai macam kebutuhan dan untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Disamping itu dapat mendorong pegawai untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam menumbuhkan semangat kerja para pegawai dan dapat menumbuhkan sikap kesediaan untuk melakukan hal lebih diluar tanggung jawab formalnya. Sesungguhnya perilaku pemimpin secara efektif merupakan salah satu kunci keberhasilan seorang pemimpin. Kepemimpinan harus dimiliki oleh seorang atasan yang dapat memberikan stimulasi intelektual dan inspirasional untuk bawahannya sehingga para bawahan tergerak untuk lebih maju, produktif dan inovatif.

Penerapan gaya kepemimpinan situasional dalam segi kematangan pegawai tidaklah sama antar pegawai satu dengan pegawai yang lainnya. Dimana dalam perusahaan terdapat tingkat kematangan pegawai yang tinggi, sedang, dan rendah. Dari tingkat kematangan pegawai tersebut maka perilaku pemimpin dalam

menghadapi kematangan pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut. Dalam menghadapi bawahan yang mempunyai kematangan yang relatif rendah (biasanya pegawai baru) pemimpin seharusnya lebih cenderung memberikan pengarahan, bimbingan dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan bawahan. Dan sebaliknya pemimpin dalam menghadapi bawahan yang mempunyai tingkat kematangan yang relatif tinggi, pemimpin seharusnya cenderung mengikutsertakan dan mendelegasikan tugas yang dibebankan kepada bawahannya. Dengan adanya kesesuaian gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan bawahan diharapkan dapat mendorong semangat kerja pegawai yang diinginkan.

Narasumber juga menuturkan, selain dari pola kepemimpinan, narasumber juga menyadari bahwa LPMUKP belum memberikan fokus pada pengembangan karir pegawai. Pengembangan karir ini sangat penting, dimana setiap pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya masing-masing akan sangat tertarik pada suatu saat ditempatkan pada level tertinggi baik itu jabatan, materi maupun non materi, disisi lainnya organisasi dapat mencapai tujuannya karena setiap pekerja akan melihat potensi dirinya untuk naik ke level yang lebih tinggi. Narasumber menilai bahwa pegawai belum memiliki tujuan karir yang jelas karena manajemen karir dalam LPMUKP belum cukup baik sehingga pegawai pun merasa belum dibekali dengan kompetensi dan pengetahuan yang cukup demi kemajuan karir mereka.

Keseluruhan hasil wawancara ini dapat diketahui bahwa pokok permasalahan utamanya adalah OCB yang rendah dikarenakan ketidakpuasan pegawai. Dan dari hasil wawancara ini dapat diketahui pula bahwa rendahnya kepuasan kerja pegawai

dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan lebih tepatnya kepemimpinan situasional dan pengembangan karir yang belum optimal, sehingga dari wawancara ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional dan pengembangan karir mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yang akhirnya berdampak pada OCB mereka.

Penelitian terdahulu ditemukan juga keterkaitan permasalahan-permasalahan ini. Penelitian Hartono (2016) menemukan adanya pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja, Penelitian Jusuf, *et al* (2015) menemukan adanya pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Penelitian Mattalatta (2019) menemukan adanya pengaruh kepemimpinan situasional terhadap OCB, Penelitian Oktariyani (2019) menemukan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap OCB. sedangkan dalam penelitian Ferit (2014) menunjukkan bahwa Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB pegawai dan pada penelitian Kusumo (2015) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap OCB, sehingga ada *research gap* disini yang dapat memicu munculnya variabel mediasi. Dimana mediasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Kepuasan Kerja, menurut Hartono (2016) semakin baik seorang pemimpin menerapkan kepemimpinan situasional kepada pegawai maka semakin meningkatkan kepuasan pegawai tersebut dan pengembangan karir yang baik maka hal tersebut juga akan mampu menimbulkan perasaan positif terhadap organisasinya, dengan didasari perasaan positif maka pegawai akan merasakan kepuasan kerja Colquitt, LePine, Wesson, (2015), hal tersebut akan

mempengaruhi OCB. Pernyataan tersebut didukung oleh Penelitian Yunanto *et all* (2019) bahwa kepuasan kerja sebagai mediasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Berdasarkan penjabaran di atas dapat ditemukan variabel-variabel penelitian yakni OCB, kepuasan kerja, kepemimpinan situasional, dan pengembangan karir. Untuk menguatkan variabel-variabel yang muncul pada fenomena di atas, peneliti melakukan survei pra penelitian kepada 30 responden, yakni pegawai tetap LPMUKP dengan masa kerja satu tahun atau lebih untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel tersebut.

Hasil pra penelitian *organizational citizenship behavior* dalam penelitian ini diuraikan dalam Tabel 1.1.

Tabel 1. 1. Survei Pra Penelitian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dimensi Item	SS		S		TS		STS	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Alturisme (<i>Altruism</i>)								
Bersedia membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja berlebih.	10	33	8	27	12	40	-	-
Kesopanan (<i>Courtesy</i>)								
Pegawai menghindari masalah dengan rekan kerja.	9	30	15	50	6	20	-	-
Sportif (<i>Sportmanship</i>)								
Menyesuaikan diri terhadap kebijakan organisasi yang tidak sesuai.	7	23	10	33	13	44	-	-
Proaktif (<i>Civic Virtue</i>)								
Mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk kemajuan organisasi.	7	23	15	50	8	27	-	-

Ketaatan (*Conscientiousness*)

Tidak membuang waktu dengan membicarakan hal di luar pekerjaan.	-	-	18	60	11	37	1	3
---	---	---	----	----	----	----	---	---

Sumber: Hasil Data Kuesioner Pra Penelitian (2020)

Berdasarkan data survei pra penelitian dalam Tabel 1.1. diperoleh bahwa pada dimensi Altruisme (*Altruism*) sebesar 40% tidak bersedia membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja berlebih. Namun, pada dimensi Kesopanan (*Courtesy*) sebesar 50% pegawai setuju untuk menghindari masalah dengan rekan kerja. Pada dimensi Sportif (*Sportmanship*) sebesar 44% menjawab tidak setuju untuk menyesuaikan diri terhadap kebijakan organisasi yang tidak sesuai. Tetapi pada dimensi Proaktif (*Civic Virtue*) sebesar 50% pegawai setuju mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk kemajuan organisasi. Sedangkan untuk dimensi Ketaatan (*Conscientiousness*) sebesar 60% pegawai setuju tidak membuang waktu dengan membicarakan hal di luar pekerjaan. Dapat dilihat bahwa dari data survei pra penelitian menunjukkan bahwa adanya pegawai yang tidak berperilaku *OCB* yaitu pada dimensi Altruisme (*Altruism*) dan dimensi Sportif (*Sportmanship*). Hal ini selaras dengan pernyataan Organ dalam (Shanker 2016) yaitu pegawai yang puas akan memiliki kesediaan untuk melakukan hal lebih diluar tanggung jawab formalnya. Kesediaan inilah yang kemudian dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Hasil survei pra penelitian Kepemimpinan Situasional dapat di lihat pada Tabel

1.2.

Tabel 1. 2. Survei Pra Penelitian Kepemimpinan Situasional

Dimensi Item	SS		S		TS		STS	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<i>Telling/Directing</i>								
Atasan memberitahu dengan jelas dan detail mengenai tujuan, apa, bagaimana dan kapan melakukan pekerjaan.	12	40	11	37	7	23	-	-
<i>Selling/Coaching</i>								
Atasan menerima pendapat bawahan dalam pengambilan keputusan	7	23	19	63	4	14	-	-
<i>Participating/Supporting</i>								
Atasan dan bawahan bertanggung jawab dalam tugas dan keputusan yang telah diputuskan	5	17	12	40	13	43	-	-
<i>Delegating/Observing</i>								
Pengarahan hanya diberikan pada bawahan jika tugas-tugas dianggap belum selesai	4	13	11	37	15	50	-	-

Sumber: Hasil Data Kuesioner Pra Penelitian (2020)

Berdasarkan data survei pra penelitian dalam Tabel 1.2. diperoleh bahwa pada dimensi *Telling* sebesar 40% sangat setuju Atasan memberitahu dengan jelas dan detail mengenai tujuan, apa, bagaimana dan kapan melakukan pekerjaan, sedangkan pada dimensi *Selling* sebesar 63% setuju mengenai Atasan menerima pendapat bawahan dalam pengambilan keputusan. Untuk dimensi *Participating* sebesar 43% menjawab tidak setuju mengenai Atasan dan bawahan bertanggung jawab dalam tugas dan keputusan yang telah diputuskan, Pada dimensi *Delegating* sebesar 50% juga

menjawab tidak setuju mengenai pengarahan hanya diberikan pada bawahan jika tugas-tugas dianggap belum selesai.

Peneliti telah melakukan survei pra penelitian untuk mengetahui tingkat pengembangan karir yang dimiliki pegawai dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 30 responden. Adapun hasil survei pra penelitian mengenai pengembangan karir dalam penelitian ini diuraikan dalam Tabel 1.3.

Tabel 1. 3. Survei Pra Penelitian Pengembangan Karir

Dimensi Item	SS		S		TS		STS	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Manajemen Karir								
Saya memiliki tujuan karir yang jelas karena manajemen karir di organisasi saya begitu baik.	5	17	8	27	17	56	-	-
Perencanaan Karir								
Saya dapat berkembang baik secara karir maupun pengetahuan mengenai pekerjaan saya di organisasi saat ini.	-	-	11	37	19	63	-	-

Sumber: Hasil Data Kuesioner Pra Penelitian (2020)

Berdasarkan data survei pra penelitian dalam Tabel 1.3. diperoleh bahwa pada dimensi Manajemen Karir sebesar 56% pegawai tidak setuju bahwa terdapat tujuan karir yang jelas pada organisasi, sedangkan untuk dimensi Perencanaan Karir sebesar 63% pegawai juga menjawab tidak setuju mengenai dapat berkembang baik secara karir maupun pengetahuan mengenai pekerjaannya dalam organisasi saat ini.

Peneliti juga ingin mengetahui masalah yang dirasakan oleh pegawai mengenai kepuasan kerja, kemudian membagikan kuesioner survei pra penelitian mengenai

kepuasan kerja kepada 30 orang responden Pegawai Blu Lembaga Pengelola Modal Usaha Kelautan dan Perikanan (LPMUKP) dalam Tabel 1.4.

Tabel 1. 4. Survei Pra Penelitian Kepuasan Kerja

Dimensi Item	SS		S		TS		STS	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Kepuasan terhadap Pembayaran (<i>Pay Satisfaction</i>)								
Gaji yang diberikan sesuai dengan beban pekerjaan	4	13	11	37	15	50	-	-
Kepuasan terhadap Promosi (<i>Promotion Satisfaction</i>)								
Kenaikan jabatan	9	30	10	33	11	37	-	-
Kepuasan terhadap Atasan								
Atasan memberikan bantuan teknis dalam menyelesaikan pekerjaan.	4	13	15	50	11	37	-	-
Kepuasan terhadap Rekan Kerja								
Pekerjaan cepat selesai ketika rekan kerja membantu.	7	23	13	43	10	33	-	-
Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri								
Tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan	5	17	12	40	13	43	-	-
Altruisme								
Berperilaku sukarela untuk mengerjakan pekerjaan lain demi efektivitas perusahaan	12	40	10	33	8	27	-	-
Status (<i>Status</i>)								
Status saat ini pada organisasi sudah memberikan kepuasan.	7	23	4	14	19	63	-	-
Lingkungan								
Lingkungan kerja mendukung	11	37	12	40	7	23	-	-

Sumber: Hasil Data Kuesioner Pra Penelitian (2020)

Berdasarkan data survei pra penelitian dalam Tabel 1.4. diperoleh bahwa pada dimensi Kepuasan terhadap Pembayaran sebesar 50% tidak setuju mengenai gaji yang diberikan sesuai dengan beban pekerjaan, kemudian pada dimensi Kepuasan terhadap promosi sebesar 37% tidak setuju bahwa terdapat kenaikan jabatan pada organisasi.

Kepuasan terhadap Atasan sebesar 50% setuju bahwa atasan memberikan bantuan teknis dalam menyelesaikan pekerjaan, selanjutnya pada dimensi Kepuasan terhadap Rekan Kerja sebesar 43% setuju mengenai pekerjaan akan cepat selesai ketika rekan kerja membantunya, pada dimensi Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri sebesar 43% menjawab tidak setuju mengenai tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan. Pada dimensi Altruisme sebesar 40% menjawab sangat setuju mengenai berperilaku sukarela untuk mengerjakan pekerjaan lain demi efektivitas perusahaan, pada dimensi Status (*Status*) sebesar 63% menjawab tidak setuju mengenai status saat ini pada organisasi sudah memberikan kepuasan, dan yang terakhir yaitu dimensi lingkungan sebesar 40% menjawab setuju mengenai Lingkungan kerja mendukung.

Hasil penyebaran kuesioner kepada 30 pegawai, peneliti menarik kesimpulan sementara bahwa kepemimpinan situasional dan pengembangan karir yang belum optimal akan menyebabkan rendahnya kepuasan kerja, faktor ini yang akhirnya dapat mempengaruhi sikap *organizational citizenship behavior* pegawai terhadap organisasi.

Berdasarkan latar belakang serta *research gap* yang ada tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait “**Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pengembangan Karir Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai Blu Lembaga Pengelola Modal Usaha Kelautan dan Perikanan (LPMUKP)**”.

1.2. Identifikasi, Pembatasan, dan Perumusan Masalah Penelitian

1.2.1. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan cakupan atau lingkup masalah yang akan diteliti. Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan dalam latar belakang masalah yang berkaitan dengan fenomena *organizational citizenship behavior* pada Pegawai BLU Lembaga Pengelola Modal Usaha Kelautan dan Perikanan (LPMUKP), dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Adanya masalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada BLU LPMUKP.
2. Adanya masalah Kepemimpinan Situasional pada BLU LPMUKP.
3. Adanya masalah Pengembangan Karir pada BLU LPMUKP.
4. Adanya masalah Kepuasan Kerja pada BLU LPMUKP.

1.2.2. Pembatasan Masalah

Dalam penelitian ini, peneliti membatasi masalah pada:

- 1) Peran Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pengembangan Karir terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai BLU LPMUKP.
- 2) Subyek penelitian adalah pegawai BLU LPMUKP.

1.2.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, dapat dirumuskan pertanyaan yang akan dijawab melalui penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan situasional terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada Pegawai BLU LPMUKP?
- 2) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja pada Pegawai BLU LPMUKP?
- 3) Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada Pegawai BLU LPMUKP?
- 4) Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada Pegawai BLU LPMUKP?
- 5) Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada Pegawai BLU LPMUKP?
- 6) Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan situasional terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada Pegawai BLU LPMUKP?
- 7) Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada Pegawai BLU LPMUKP?

1.3. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang diajukan pada rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis tentang:

- 1) Pengaruh kepemimpinan situasional terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada pegawai BLU LPMUKP.
- 2) Pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja pada pegawai

BLU LPMUKP.

- 3) Pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai BLU LPMUKP.
- 4) Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada pegawai BLU LPMUKP.
- 5) Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai BLU LPMUKP.
- 6) Pengaruh kepuasan kerja memediasi kepemimpinan situasional terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Pegawai BLU LPMUKP.
- 7) Pengaruh kepuasan kerja memediasi pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Pegawai BLU LPMUKP.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik dari sisi teoritis maupun sisi praktis.

1. Manfaat secara Teoritis

Manfaat hasil penelitian ini secara teoritis, sebagai berikut:

- 1) Memberikan sudut pandang baru terhadap analisis di bidang sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam kajian mengenai kepuasan kerja, kepemimpinan situasional, pengembangan karir dan *organizational citizenship behavior*.

- 2) Memperkaya bahan kajian dan referensi bagi kalangan akademis di bidang sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam kajian mengenai kepuasan kerja, kepemimpinan situasional, pengembangan karir dan *organizational citizenship behavior*.

2. Manfaat secara Praktis

Disamping manfaat secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi dunia praktik sebagai berikut:

- 1) Memberikan masukan bagi manajemen BLU LPMUKP dalam mengambil keputusan di bidang sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai dengan mempertimbangkan aspek kepuasan kerja, kepemimpinan situasional dan pengembangan karir.
- 2) Membantu pegawai BLU LPMUKP dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* dengan mempertimbangkan aspek kepuasan kerja, kepemimpinan situasional dan pengembangan karir.
- 3) Membantu peneliti dalam pemahaman fungsi keilmuan yang dipelajari selama mengikuti program studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.