

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

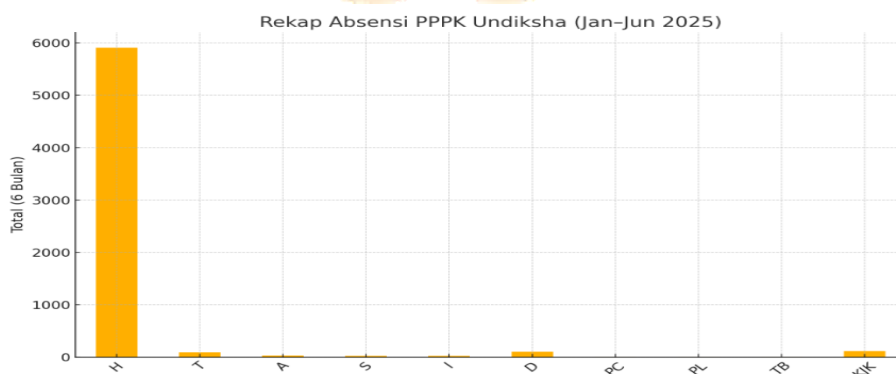
### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi merupakan entitas yang terdiri dari individu-individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam proses pencapaian tujuan tersebut, keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia yang memiliki loyalitas dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal serta memiliki dorongan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perkembangan organisasi. Salah satu aspek penting yang berperan dalam memastikan keberlanjutan organisasi adalah komitmen organisasi.

Komitmen organisasi merupakan faktor krusial dalam menentukan efektivitas, kinerja, dan keberlanjutan organisasi, termasuk pada sektor pendidikan tinggi yang sangat bergantung pada kualitas dan loyalitas sumber daya manusia. Komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi, yang ditunjukkan melalui keterlibatan kerja, kesediaan untuk mempertahankan keanggotaan, serta penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi (Meyer, Stanley and Parfyonova 2012). Dalam konteks Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), komitmen organisasi menjadi isu yang semakin relevan mengingat sifat kontraktual dari status kepegawaian yang berbeda dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS). PPPK di Universitas Pendidikan Ganesha memiliki tuntutan untuk tetap menunjukkan dedikasi dan kinerja optimal guna mendukung pencapaian tujuan lembaga.

Data absensi PPPK Undiksha periode Januari–Juni 2025 menunjukkan pola kehadiran yang cenderung stabil, dengan total 5.909 hari hadir, serta tingkat keterlambatan dan ketidakhadiran tanpa keterangan (alpha) yang relatif rendah, yaitu masing-masing 90 kali keterlambatan dan 32 kali alpha. Selain itu, terdapat 102 aktivitas dinas, 8 pulang cepat, dan 115 jam kekurangan jam kerja (KJK) yang meskipun tidak signifikan, mengindikasikan masih terdapat ruang peningkatan kepatuhan terhadap jam kerja. Temuan ini mengilustrasikan bahwa secara umum PPPK memiliki komitmen yang cukup baik terhadap kehadiran dan tugas, meskipun aspek kedisiplinan waktu dan konsistensi pemenuhan jam kerja tetap menjadi area pengembangan.

Temuan ini penting dalam memahami variabel yang memengaruhi komitmen organisasi PPPK, terutama dalam kaitannya dengan faktor kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan mempertimbangkan dinamika kepegawaian PPPK yang bersifat kontraktual, kemampuan organisasi dalam membangun sistem dukungan, pengembangan kompetensi, dan peningkatan iklim kerja menjadi kunci untuk memperkuat komitmen pegawai dan memastikan kontribusi optimal bagi institusi.



**Gambar 1.1**  
**Rekap Absensi PPPK Undiksha**

Kepemimpinan transformasional secara konsisten diidentifikasi sebagai salah satu determinan utama dalam meningkatkan komitmen organisasi, khususnya melalui kemampuannya membangun keterikatan psikologis dan kepercayaan pegawai terhadap organisasi. Kepemimpinan transformasional merujuk pada gaya kepemimpinan yang menekankan inspirasi visi, motivasi intrinsik, stimulasi intelektual, serta perhatian individual guna mendorong pengembangan dan pemberdayaan karyawan secara berkelanjutan (Hoch *et al.*, 2018). Dalam organisasi pendidikan, kepemimpinan transformasional memiliki peran krusial dalam membentuk budaya kerja yang mendukung keterlibatan dan loyalitas pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada PPPK akan meningkatkan rasa keterikatan mereka terhadap organisasi, yang pada akhirnya memperkuat komitmen organisasi (Podsakoff *et al.*, 1996). Namun, hingga saat ini, masih terdapat sedikit penelitian yang secara spesifik meneliti dampak kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi di kalangan PPPK di Universitas Pendidikan Ganesha.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang berperan signifikan dalam membentuk dan memperkuat komitmen organisasi. Kepuasan kerja mencerminkan tingkat evaluasi positif individu terhadap pekerjaannya, yang meliputi aspek kompensasi, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, serta peluang pengembangan karier yang berkelanjutan (Judge *et al.*, 2020). Temuan penelitian terkini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan keterikatan emosional yang lebih kuat, loyalitas yang lebih besar, serta keinginan yang lebih tinggi untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, sehingga berdampak langsung pada peningkatan

komitmen organisasi, khususnya pada sektor publik dan pendidikan (Lu *et al.*, 2021) Namun, dalam konteks PPPK, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh ketidakpastian kontrak, kesempatan karir yang terbatas, serta kebijakan organisasi yang berbeda dengan PNS. Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian lebih lanjut mengenai bagaimana kepuasan kerja berkontribusi terhadap komitmen organisasi PPPK.

Selain kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga berperan penting dalam meningkatkan komitmen organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merujuk pada perilaku kerja sukarela dan ekstra peran yang dilakukan pegawai di luar kewajiban formalnya, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan inisiatif proaktif, serta mendukung kebijakan dan tujuan organisasi tanpa adanya tuntutan langsung. OCB dipahami sebagai bentuk kontribusi perilaku yang memperkuat efektivitas organisasi melalui peningkatan kerja sama, kepercayaan, dan iklim kerja positif (Podsakoff *et al.* 2021). Studi empiris terbaru menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung memiliki keterikatan psikologis yang lebih kuat, rasa memiliki terhadap organisasi, serta komitmen organisasi yang lebih tinggi, baik dalam bentuk komitmen afektif maupun normatif (Zhang *et al* 2022). Namun, masih belum banyak penelitian yang membahas bagaimana OCB berpengaruh terhadap komitmen organisasi dalam konteks PPPK, khususnya di sektor pendidikan tinggi.

Universitas Pendidikan Ganesha sebagai institusi pendidikan tinggi memiliki tantangan tersendiri dalam mengelola sumber daya manusia, terutama pegawai dengan status PPPK. Berbeda dengan PNS, PPPK memiliki keterbatasan

dalam hal jaminan kerja jangka panjang, peluang promosi, serta akses terhadap berbagai fasilitas yang diberikan kepada PNS (Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK). Dalam konteks ini, tingkat komitmen organisasi PPPK dapat sangat bervariasi tergantung pada faktor-faktor internal seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, serta kebijakan organisasi yang diterapkan. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi di kalangan PPPK menjadi penting untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas kinerja institusi.

Berdasarkan observasi awal terhadap PPPK di Universitas Pendidikan Ganesha, beberapa isu utama yang mempengaruhi komitmen organisasi mereka dapat diidentifikasi. Isu pertama adalah ketidakpastian status pekerjaan. Sebagian besar PPPK mengungkapkan kekhawatiran mengenai masa depan pekerjaan mereka, mengingat sifat kontrak yang membatasi jaminan kerja jangka panjang. Hal ini menyebabkan ketidakstabilan psikologis, yang berdampak pada tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan dan loyalitas terhadap organisasi. Banyak pegawai merasa kurang dihargai dibandingkan dengan PNS yang memiliki keamanan pekerjaan dan peluang karir lebih baik.

Masalah kedua yang muncul adalah kurangnya peluang pengembangan karir. Banyak PPPK yang merasa stagnan dalam karir mereka, karena tidak ada jaminan untuk naik jabatan atau mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan lebih lanjut. Ketidakmampuan untuk mengakses peluang karir yang lebih baik ini menurunkan motivasi mereka untuk berkontribusi lebih banyak dalam tugas sehari-hari dan memperburuk rasa keterikatan mereka terhadap organisasi. Selain itu, ketimpangan dalam manfaat dan penghargaan juga

menjadi isu yang cukup signifikan. PPPK tidak memperoleh fasilitas atau tunjangan yang setara dengan PNS, meskipun mereka menjalankan tugas yang sama. Ketidakadilan ini dirasakan oleh sebagian besar PPPK dan mempengaruhi tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan dan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh beberapa pemimpin di Universitas Pendidikan Ganesha dapat memberikan dampak positif. Beberapa PPPK mengungkapkan bahwa mereka merasa lebih dihargai dan terdorong untuk bekerja lebih baik ketika mereka mendapatkan dukungan dan motivasi dari pemimpin yang menginspirasi. Pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas dan memperhatikan kebutuhan perkembangan pribadi pegawai dapat meningkatkan rasa keterikatan dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Terakhir, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga terdeteksi pada beberapa PPPK. Meskipun mereka bekerja dengan status kontrak, beberapa pegawai menunjukkan perilaku ekstra peran, seperti membantu rekan kerja dan mendukung kebijakan organisasi secara sukarela. Ini menunjukkan bahwa meskipun ada tantangan yang dihadapi oleh PPPK, mereka tetap memiliki komitmen emosional terhadap organisasi.

Hasil observasi ini menunjukkan bahwa faktor-faktor internal seperti ketidakpastian pekerjaan, kesempatan karir terbatas, dan ketimpangan dalam manfaat perlu diperhatikan dengan serius oleh manajemen untuk meningkatkan komitmen organisasi PPPK di Universitas Pendidikan Ganesha. Ketidakpastian pekerjaan, yang mencakup ketidaktahuan mengenai kestabilan posisi atau kemungkinan pengurangan jumlah pegawai, dapat menurunkan rasa aman dan

motivasi kerja. Dalam konteks ini, pegawai yang merasa tidak pasti mengenai masa depan pekerjaan mereka cenderung kurang berkomitmen terhadap organisasi. Selain itu, kesempatan karir terbatas, baik dari sisi peningkatan jabatan maupun pengembangan keterampilan, juga mempengaruhi tingkat komitmen pegawai. Pegawai yang merasa bahwa jalur karir mereka terhambat atau tidak ada ruang untuk berkembang, akan merasa kurang termotivasi untuk berkontribusi lebih maksimal. Lebih jauh lagi, ketimpangan dalam manfaat, baik dari sisi kesejahteraan maupun akses terhadap fasilitas, dapat memicu perasaan ketidakadilan di kalangan pegawai, yang pada gilirannya mengurangi rasa loyalitas dan keterikatan mereka terhadap organisasi. Oleh karena itu, manajemen perlu menciptakan kebijakan yang dapat mengatasi ketidakpastian pekerjaan, memperluas kesempatan karir, dan menyelaraskan manfaat secara adil untuk meningkatkan komitmen organisasi dan memaksimalkan kinerja PPPK.

Studi empiris terkini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki hubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi dalam berbagai konteks organisasi, termasuk sektor publik dan pendidikan. Kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan keterikatan afektif pegawai melalui pemberdayaan psikologis dan kejelasan visi, sementara kepuasan kerja berperan dalam memperkuat loyalitas dan keinginan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi. Selain itu, perilaku OCB berkontribusi pada pembentukan iklim kerja positif yang mendorong peningkatan komitmen organisasi secara berkelanjutan (Banks *et al.* 2022) (Hassan *et al.* 2023) (Podsakoff *et al.* 2021). Namun, penelitian mengenai keterkaitan ketiga faktor ini dengan komitmen

organisasi dalam konteks PPPK masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan OCB berpengaruh terhadap komitmen organisasi PPPK di Universitas Pendidikan Ganesha.

Fenomena ini menjadi penting untuk diteliti karena status kepegawaian PPPK yang bersifat kontraktual dapat memengaruhi tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi. Berbeda dengan PNS yang memiliki kepastian kerja jangka panjang, PPPK menghadapi tantangan dalam hal kestabilan pekerjaan dan pengembangan karier yang dirancang secara sistematis dan adil terbukti berperan penting dalam meningkatkan keterikatan psikologis pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap tingkat komitmen organisasi, baik dalam bentuk komitmen afektif maupun normatif (De Vos, Heijden and Akkermans 2020). Selain itu, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi, namun belum banyak penelitian yang mengkaji fenomena ini dalam konteks PPPK di sektor pendidikan tinggi. Demikian pula, kepuasan kerja dan OCB telah terbukti memiliki korelasi dengan komitmen organisasi dalam berbagai sektor, tetapi belum banyak yang mengeksplorasi hubungan tersebut dalam lingkup PPPK di Universitas Pendidikan Ganesha. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki relevansi akademik dan praktis dalam memberikan pemahaman lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap komitmen organisasi PPPK serta implikasinya terhadap kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di universitas.

Dengan memahami faktor-faktor yang berkontribusi terhadap komitmen organisasi PPPK, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi

manajemen Universitas Pendidikan Ganesha dalam merancang kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan loyalitas dan produktivitas PPPK. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi bagi literatur akademik dalam bidang manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan tinggi.

Penelitian ini juga memiliki implikasi praktis dalam perumusan strategi pengelolaan PPPK. Jika kepemimpinan transformasional terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasi, maka universitas dapat meningkatkan program pelatihan kepemimpinan bagi para manajer dan kepala unit kerja. Demikian pula, jika kepuasan kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen organisasi, maka perlu ada evaluasi terhadap sistem kompensasi, kesejahteraan, serta kesempatan pengembangan karir bagi PPPK.

Sebagai kesimpulan, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan OCB terhadap komitmen organisasi PPPK di Universitas Pendidikan Ganesha. Dengan memahami hubungan antara faktor-faktor ini, diharapkan dapat ditemukan solusi strategis yang dapat diterapkan untuk meningkatkan komitmen organisasi PPPK, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, beberapa masalah yang perlu diidentifikasi dalam konteks penelitian mengenai komitmen organisasi PPPK di Universitas Pendidikan Ganesha adalah sebagai berikut:

1. Ketidakpastian Status Pekerjaan. PPPK menghadapi ketidakpastian terkait dengan status pekerjaan mereka, yang mengarah pada ketidakstabilan

psikologis dan menurunkan keterlibatan serta loyalitas terhadap organisasi. Hal ini menciptakan masalah dalam mempertahankan komitmen organisasi yang tinggi di kalangan pegawai dengan status kontrak.

2. Keterbatasan Peluang Pengembangan Karir. Keterbatasan dalam akses terhadap peluang promosi dan pengembangan karir bagi PPPK dapat mengurangi motivasi mereka untuk berkontribusi lebih banyak. Hal ini menjadi masalah utama yang mempengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi, mengingat tidak ada jaminan untuk naik jabatan atau memperoleh kesempatan untuk pengembangan lebih lanjut.
3. Ketimpangan dalam Manfaat dan Penghargaan. PPPK sering merasa diperlakukan tidak adil, karena mereka tidak memperoleh fasilitas atau tunjangan yang setara dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS), meskipun mereka menjalankan tugas yang sama. Ketimpangan ini dapat menurunkan kepuasan kerja dan berdampak langsung pada komitmen mereka terhadap organisasi.

### **1.3 Batasan Masalah**

Penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap komitmen organisasi di kalangan PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) di Universitas Pendidikan Ganesha. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional

Penelitian ini terbatas pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin di Universitas Pendidikan Ganesha

terhadap tingkat komitmen organisasi PPPK. Fokus utama adalah bagaimana pemimpin yang menginspirasi, memberikan visi jelas, dan mendorong pengembangan pegawai dapat meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi.

## 2. Kepuasan Kerja

Penelitian ini hanya mencakup pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi PPPK di Universitas Pendidikan Ganesha. Kepuasan kerja dalam penelitian ini difokuskan pada aspek-aspek yang relevan bagi pegawai dengan status kontrak, seperti gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan pengembangan karir, serta ketidakpastian status pekerjaan yang berhubungan dengan kontrak kerja PPPK.

## 3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Penelitian ini membatasi kajian pada perilaku kewarganegaraan organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dilakukan oleh PPPK. OCB dalam konteks ini merujuk pada tindakan ekstra peran pegawai, seperti membantu rekan kerja, proaktif dalam menyelesaikan pekerjaan, serta mendukung kebijakan organisasi tanpa paksaan, yang dapat memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi.

## 4. Konteks PPPK di Universitas Pendidikan Ganesha

Penelitian ini hanya mengkaji komitmen organisasi di kalangan PPPK yang bekerja di Universitas Pendidikan Ganesha, dengan fokus pada tantangan spesifik yang mereka hadapi, seperti ketidakpastian kontrak, kesempatan karir terbatas, dan ketimpangan manfaat yang diterima dibandingkan

dengan PNS. Penelitian ini tidak membahas komitmen organisasi pada pegawai PNS atau pegawai dengan status kepegawaian lainnya.

#### 5. Pengaruh Faktor Internal

Penelitian ini membatasi diri pada faktor internal yang mempengaruhi komitmen organisasi, yakni kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan OCB. Faktor-faktor eksternal, seperti kebijakan pemerintah, perubahan sosial, atau ekonomi, tidak menjadi fokus dalam penelitian ini.

### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi PPPK di Universitas Pendidikan Ganesha?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi PPPK di Universitas Pendidikan Ganesha?
3. Apakah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap komitmen organisasi PPPK di Universitas Pendidikan Ganesha?
4. Apakah kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasi PPPK di Universitas Pendidikan Ganesha?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi PPPK di Universitas Pendidikan Ganesha.

2. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi PPPK di Universitas Pendidikan Ganesha.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap komitmen organisasi PPPK di Universitas Pendidikan Ganesha.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasi PPPK di Universitas Pendidikan Ganesha.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi pendidikan tinggi. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan OCB terhadap komitmen organisasi, khususnya pada pegawai dengan status kontrak seperti PPPK. Selain itu, penelitian ini juga memberikan sumbangan dalam pengembangan teori kepemimpinan dan organisasi, dengan memperluas pemahaman mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan komitmen organisasi di kalangan pegawai yang menghadapi ketidakpastian pekerjaan dan karir. Penelitian ini juga memperkaya teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan mengkaji hubungan antara OCB dan komitmen organisasi di sektor pendidikan tinggi, yang memiliki karakteristik unik berbeda dengan sektor lainnya.

### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini memberikan manfaat praktis yang signifikan bagi manajemen Universitas Pendidikan Ganesha dengan memberikan wawasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi PPPK. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen merancang kebijakan dan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan keterikatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan rekomendasi mengenai pentingnya kepemimpinan transformasional yang dapat memotivasi dan menginspirasi pegawai, serta langkah-langkah untuk meningkatkan kepuasan kerja dan pengembangan peluang karir bagi PPPK, guna meningkatkan komitmen mereka terhadap universitas. Bagi PPPK, penelitian ini memberi pemahaman mengenai pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja, dan OCB terhadap komitmen mereka terhadap organisasi, serta bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas melalui keterlibatan yang lebih tinggi dan perilaku ekstra peran.

### **1.7 Rencana Publikasi**

Rencana publikasi penelitian ini adalah pada jurnal Jurnal KRISNA (Kumpulan Riset Akuntansi) ISSN : 2301-8879. Jurnal dapat diakses pada link berikut: <https://ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/KR>