

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan bagian integral dari pemerintahan yang sukses dan responsif. Pemerintah, baik di negara berpendapatan rendah maupun tinggi, menghadapi tantangan kebijakan yang semakin kompleks dan harus beroperasi dalam lanskap teknologi, ekonomi, sosial, dan politik yang berubah dengan cepat. Untuk beradaptasi dengan tantangan dan lingkungan ini, organisasi layanan publik modern memerlukan tenaga kerja pegawai negeri yang kompeten, berdedikasi, dan berorientasi pada misi. PNS merupakan sumber daya utama yang tersedia bagi pemerintah untuk meningkatkan penyampaian layanan publik (*public services*) (Dwiyanto, 2022). Oleh karena itu, komposisi dan pengelolaan PNS merupakan aspek penting bagi reformasi kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pemerintah. Mengatasi tantangan yang kompleks, memanfaatkan teknologi baru untuk meningkatkan interaksi warga-negara, melayani kelompok masyarakat yang beragam dan rentan, serta meningkatkan transparansi dan legitimasi proses pemerintahan tidak mungkin dilakukan tanpa pertimbangan mendalam terhadap praktik perekrutan, pelatihan, dan manajemen pada *public services sector* (Supranoto, 2022).

Sejak Masa Reformasi, yang mengarah pada penerapan norma-norma dan institusi demokrasi. Maka, perlu kiranya memahami peran aparatur sipil negara Indonesia sebagai pilar penting dalam mewujudkan pemerintahan yang modern,

akuntabel, dan transparan di masa depan. Upaya mewujudkan tujuan pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa diperlukan sumber daya manusia (selanjutnya disebut SDM) yang berkualitas. Aparatur sipil negara sebagai representasi SDM dalam organisasi pemerintahan berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Siagian (2019) mengemukakan bahwa manusia merupakan unsur terpenting dalam organisasi, sekaligus merupakan miliknya yang paling berharga. Manusia merupakan subyek dalam setiap aktivitas dan penggerak proses mekanisme dalam organisasi, oleh sebab itu agar mekanisme organisasi tersebut berjalan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tujuan yang diharapkan diperlukan manusia yang berkualitas.

Informasi mengenai kinerja aparatur dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja aparatur sangat penting untuk diketahui, sehingga pengukuran kinerja aparat hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya (Solong, 2020). Tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang semakin baik tentunya membutuhkan kesiapan dari aparatur sipil negara selaku penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Berdasarkan kondisi tata kelola kelembagaan secara umum, pelayanan publik di Indonesia memiliki rekam jejak yang beragam selama 5 tahun terakhir. Berdasarkan sejumlah indikator pelayanan, *Public Service Index*

Indonesia berada pada rentang 5,10 – 6,20, dimana nilai indeks yang semakin tinggi menggambarkan pelayanan publik yang semakin buruk (Asian Development Bank, 2021).

Kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan adanya usaha (*effort*), kemampuan (*ability*), dan persepsi pegawai (*task perception*) (Wilkinson, 2022). Upaya merupakan hasil motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasi yang menunjukkan besarnya energi (fisik dan mental) yang digunakan seseorang dalam memulai suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan ciri khas individu dalam melakukan suatu tugas. Suatu kemampuan biasanya tidak dipengaruhi secara langsung dalam jangka waktu pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk atau petunjuk yang membuat individu yakin bahwa dapat mewujudkan usahanya ke dalam pekerjaannya. Menurut Sedarmayanti (2019) kinerja pegawai diartikan sebagai hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan sebagai perilaku dan hasil. Evaluasi terhadap kinerja pegawai dapat dinilai oleh beberapa pihak yang terlibat dan oleh evaluator yang mewakili. Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa biasanya evaluasi kerja terbaik dilakukan oleh atasan langsung. Hal ini berkaitan dengan atasan langsung yang merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap kinerja bawahannya untuk dilakukan evaluasi secara menyeluruh. Lebih lanjut, Robbins & Judge (2019) juga mengemukakan bahwa saat ini tidak semua atasan langsung dapat mengamati langsung kinerja bawahan karena sistem kinerja yang baru diterapkan, seperti pembentukan tim yang independen, metode kerja jarak jauh yang menimbulkan kesenjangan antara atasan dan bawahan. Selain faktor penilai, metode yang

digunakan dalam evaluasi kinerja juga harus disesuaikan agar dapat memberikan hasil yang representatif.

Perilaku peran ekstra dari pegawai sangat diperlukan bagi organisasi/institusi dalam lingkungan yang cepat berubah dan fleksibel saat ini. Sangat penting bagi para pemimpin untuk mengubah perilaku dan sikap pegawai dengan terampil demi pengembangan organisasi. Mengenai masalah ini, para peneliti telah memperhatikan perilaku kewarganegaraan organisasi atau *organizational citizenship behavior* (OCB) yang merupakan konsep multidimensi yang mencakup berbagai aspek perilaku sukarela, yaitu di luar persyaratan (Hapsari *et al.*, 2021). OCB adalah perilaku yang dilakukan pegawai di luar tugas dan penugasan pekerjaan rutin yang diakui. Perilaku ini diinginkan secara organisasi karena hubungannya dengan efektivitas organisasi (Podsakoff *et al.*, 2019).

Yaakobi & Weisberg (2020) memperkenalkan tiga jenis perilaku yang diperlukan agar tempat kerja dapat beroperasi dengan baik. Seperti teorinya, individu harus diyakinkan untuk bergabung dan bertahan dengan kuat. Individu harus mampu melakukan tugas sehari-hari dengan andal. Individu terkadang perlu melampaui tugas yang diberikan kepada mereka untuk mencapai tujuan kerja. Podsakoff *et al.* (2019) menyebut perilaku tersebut sebagai kewarganegaraan. OCB dimaknai sebagai perilaku individu, yaitu, kebijaksanaan, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong berfungsinya organisasi secara efektif. Podsakoff *et al.* (2019) membagi perilaku kewarganegaraan menjadi lima dimensi: *sportsmanship* (perilaku adil yang mencegah terlalu banyak keluhan dalam organisasi), *civic virtue*

(mengekspresikan perilaku orang untuk terlibat dalam aktivitas yang berhubungan dengan tempat kerja), *altruism* (perilaku membantu untuk mendukung personel atau rekan kerja yang mempunyai tugas dan penugasan yang berhubungan dengan masalah), *conscientiousness* (perilaku yang menyebabkan orang melakukan lebih dari apa yang diharapkan), dan *courtesy* (sikap sopan yang mencegah terciptanya masalah dalam organisasi). Menurut Nikkhah & Niya (2019), OCB adalah tindakan yang terkait dengan menawarkan bantuan kepada rekan kerja tanpa mengharapkan timbal balik yang cepat dari rekan kerja yang menerima bantuan tersebut.

Perilaku kewarganegaraan di tempat kerja merupakan bentuk pemeliharaan dan peningkatan konteks sosial dan psikologis yang mendukung kinerja tugas. OCB tidak diminta oleh organisasi, OCB juga tidak diberi imbalan, namun orang-orang memilih sendiri dengan kesadaran untuk menunjukkan perilaku tersebut. Dalam tiga dekade terakhir, terdapat banyak penelitian mengenai perilaku kerja OCB yang berada di luar domain pelaksanaan tugas. Perilaku ini menjadi semakin penting dalam lingkungan bisnis yang kompetitif yang mengharuskan karyawan untuk melampaui panggilan tugas demi kepentingan organisasi. Penelitian empiris sebelumnya juga menemukan hubungan positif antara OCB dan kinerja diantaranya (Maidelis *et al.*, 2022); (Uddin *et al.*, 2019); (Tanjung *et al.*, 2020); (Sukrisnawati *et al.*, 2019); (Rusmayanti *et al.*, 2022); (Rino *et al.*, 2023); dan (Bustomi *et al.*, 2020). Hasil penelitian yang berbeda diperoleh (Hatidja *et al.*, 2022); (Wasim & Rehman, 2022); (Chandra *et al.*, 2021); dan (Utami & Riana, 2023).

Organisasi di seluruh dunia menghadapi tugas berat untuk mendapatkan tenaga kerja yang puas, berkomitmen, dan kooperatif. Metode transaksional

sebelumnya telah gagal menarik dan mempertahankan talenta terbaik dengan menawarkan gaji, insentif, dan fasilitas tambahan yang lebih baik. Meskipun cara-cara transaksional ini memberikan kelonggaran dalam waktu singkat, cara-cara tersebut tidak cukup untuk mempertahankan pegawai berbakat dalam waktu lama dan mengatasi krisis talenta. Organisasi membutuhkan lebih dari sekedar sarana pertukaran untuk melibatkan atau melibatkan pegawai dalam pertumbuhannya. Hal ini membutuhkan kepemimpinan yang inspiratif, visi yang menarik dan keterlibatan pegawai yang bermakna untuk mengubah organisasi menjadi entitas sosial yang bermakna dan penuh perasaan (Alghusin & Al-Ajlouni, 2020).

Kepemimpinan adalah salah satu kekuatan pendorong yang signifikan yang secara radikal dapat meningkatkan kinerja organisasi (Alzoraiki *et al.*, 2023). Pemimpin bertanggung jawab atas keputusan-keputusan utama organisasi, seperti penentuan merger dan akuisisi, pengembangan, alokasi sumber daya penting organisasi dan konversi sumber daya penting ini menjadi produk dan layanan yang bernilai, dan pada akhirnya menciptakan dan memberikan nilai kepada berbagai pemangku kepentingan (Udin, 2020). Peran kepemimpinan transformasional dalam penciptaan nilai pada semua level organisasi inilah yang menjadikan kepemimpinan transformasional sangat diperlukan. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang berkualitas dan mampu memanfaatkan sumber daya organisasi secara optimal dan mengarahkan aktivitas pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk meniadakan

permasalahan ini adalah dengan menerapkan model kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai pemimpin yang mentransformasikan nilai, kebutuhan, aspirasi, prioritas pengikutnya dan juga memotivasi pengikutnya untuk melebihi harapannya. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya hasil kerja, mengutamakan kepentingan kelompok, dan meningkatkan kebutuhan bawahannya ke tingkat yang lebih tinggi untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik (Roache, 2023). Menurut Yukl (2020), kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, dimana visi organisasi tidak hanya dirumuskan tetapi juga diimplementasikan melalui; pertama, pengaruh ideal, dimana pemimpin melalui otonomi pribadinya secara luar biasa mempengaruhi bawahannya. Kedua, motivasi inspiratif, yaitu kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi secara emosional, memotivasi, menyemangati, meriah bahkan memuji bawahannya. Ketiga, pertimbangan individual, kemampuan dan tanggung jawab pemimpin untuk memberikan kepuasan dan mendorong produktivitas bawahan. Pemimpin cenderung ramah, informal, dekat dengan bawahan, memperlakukan bawahan secara setara, memberikan nasehat, bantuan dan dukungan untuk pengembangan individu. Keempat, stimulasi intelektual mencerminkan kemampuan pemimpin dalam merangsang bawahan secara intelektual melalui motivasi. Gaya kepemimpinan transformasional dapat membawa perubahan signifikan yang berdampak pada kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional diyakini dapat diarahkan pada kinerja unggul dalam organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan transformasi. Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional umumnya mencoba membandingkan hasil kepemimpinan transformasional dan transaksional seperti kinerja dan seberapa efektif suatu organisasi. Menurut Cortes & Herrmann (2021), penelitian mengenai kepemimpinan biasanya lebih menekankan pada kepemimpinan transformasional. Penelitian empiris yang memberikan bukti keterkaitan kepemimpinan transformasional dan OCB diantaranya (Hapsari *et al.*, 2021); (Purwanto, 2022); (Purwanto *et al.*, 2021); (Sukrisnawati *et al.*, 2019); dan (Novianti, 2021). Hasil yang tidak konsisten diperoleh (Chandra, 2023); (Amin, 2022); (Sugianingrat *et al.*, 2019); (Utami & Riana, 2023); dan (Rino *et al.*, 2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian empiris yang memberikan bukti adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai diantaranya Alzoraiki *et al.* (2023); Alghusin & Al-Ajlouni (2020); Tanjung *et al.* (2020); Sungu *et al.* (2019); Asbari *et al.* (2019); Purwanto (2022); Novitasari & Asbari (2020a); Utami & Riana (2023); dan Rino *et al.* (2023). Temuan berbeda diperoleh Insani (2020); Nurhuda *et al.* (2020); Eliyana *et al.* (2019); Ampauleng & Abdullah (2021); (Sugianingrat *et al.*, 2019); dan Kurniawan *et al.* (2020) yang menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Salah satu cara untuk mendorong pencapaian kinerja pegawai adalah dengan membangun komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan kesetiaan

pegawai terhadap organisasinya dan merupakan suatu proses yang berkesinambungan, dimana pegawai juga turut serta menyatakan perhatiannya terhadap keberadaan dan keberhasilan organisasi (Widodo, 2019). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan mengidentifikasi organisasi tertentu dan tujuannya, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, yang mana unsur-unsur komitmen organisasi adalah: afektif, normatif dan rasional (Robbins & Judge, 2019). Komitmen afektif bermula dari keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasi dirinya melalui partisipasi aktif dan menikmati keterlibatannya dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka memang seharusnya melakukan hal tersebut. Komitmen rasional berkaitan dengan komitmen berdasarkan persepsi terhadap biaya yang dihadapi karyawan jika meninggalkan organisasi. Dengan kata lain, karyawan dengan komitmen rasional yang kuat akan bertahan di organisasi karena mereka membutuhkannya.

Komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen yaitu: (1) kesatuan dan tujuan nilai-nilai organisasi, (2) kemauan untuk tetap bersama dalam organisasi dan (3) kesiapan bekerja keras atas nama organisasi. Komitmen dapat terbentuk sejak awal individu bergabung menjadi anggota organisasi, melalui program sosialisasi dan orientasi yang dikembangkan. Pemahaman karyawan terhadap detail perusahaan, visi dan misi melalui program sosialisasi dan orientasi akan mempercepat penyatuan karyawan sebagai individu dalam organisasi. Komitmen mengarahkan individu untuk bekerja sesuai dengan harapan perusahaan dan

harapan individu, sehingga mendorong prestasi kerja yang lebih baik (Luthans *et al.*, 2020). Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi merasa terikat dan mengidentifikasi diri dengan organisasi, oleh karena itu, bersedia mengerahkan upaya yang besar demi kepentingan organisasi. Temuan penelitian empiris yang membuktikan adanya pengaruh komitmen terhadap OCB diantaranya (Uddin *et al.*, 2019); (Purwanto *et al.*, 2021); (Chandra, 2023); (Amin, 2022); (Ridwan, 2020); (Sukrisnawati *et al.*, 2019); dan (Utami & Riana, 2023). Hasil penelitian yang berbeda diperoleh (Sapta *et al.*, 2021) dan (Dahlia & Kurniawati, 2021) yang menunjukkan bahwa pengaruh komitmen terhadap OCB tidak signifikan. Beberapa penelitian yang berkaitan dengan komitmen yang berimplikasi pada kinerja diantaranya (Maidelis *et al.*, 2022); (Uddin *et al.*, 2019); (Alghusin & Al-Ajlouni, 2020); (Alzoraiki *et al.*, 2023); (Sungu *et al.*, 2019); (Ridwan, 2020); (Sukrisnawati *et al.*, 2019); (Sapta *et al.*, 2021); (Nursaid *et al.*, 2023); dan (Utami & Riana, 2023). Temuan yang berbeda diperoleh (Asbari *et al.*, 2019) dan (Eliyana *et al.*, 2019).

Kantor Kelurahan di Kabupaten Jember merupakan kantor Pemerintahan Daerah di wilayah Kelurahan di Kabupaten Jember, yang bertugas sebagai pelayanan terhadap masyarakat di wilayahnya. Untuk itu para pegawai dituntut mempunyai kinerja yang baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kelurahan di Kabupaten Jember untuk dapat melaksanakan tugas umum pemerintahan, membutuhkan pegawai-pegawai yang berkomitmen tinggi, mampu mengerjakan tugas yang dibebankan kepadanya secara efisien dan efektif sehingga dapat dicapai kinerja yang baik.

Kantor Kelurahan di Kabupaten Jember membantu Bupati untuk mengemban kewenangan di bidang penyelenggaraan urusan pemerintahan umum. Sebagaimana tugas dan kewenangan tersebut, kelurahan di Kabupaten Jember memiliki fungsi untuk melaksanakan pembinaan serta pengevaluasian terhadap seluruh program kerja dan kegiatan di wilayah kecamatan dan menyelenggarakan pelaksanaan tugas tugas lain yang diberikan Bupati. Secara keseluruhan jumlah kelurahan di Kabupaten Jember yaitu sebanyak 22 kelurahan yang keberadaannya tersebar di tiga kecamatan, yaitu Kecamatan Kaliwates, Kecamatan Patrang, dan Kecamatan Sumbersari. Terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi oleh Kantor Kelurahan di Kabupaten Jember di tengah upaya menjalankan tugas dan fungsinya. Permasalahan ini telah teridentifikasi sesuai dengan tugas dan fungsi Kantor Kelurahan. Untuk melihat bagaimana tingkat kinerja pegawai Kantor Kelurahan di Kabupaten Jember dapat dilihat dari data indikator kinerja yang merepresentasikan realisasi program kerja.

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 dapat diketahui gambaran tingkat kinerja pegawai Kantor Kelurahan di Kabupaten Jember yang secara umum telah dapat melaksanakan tugas dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Renstra 2023. Namun realisasi program tersebut belum optimal sebesar atau dengan kata lain masih ada program yang realisasinya belum mencapai 100%. Realisasi program yang belum mencapai 100% mengindikasikan bahwa masih perlu adanya peningkatan kinerja aparatur pegawai kelurahan.

Tabel 1.1 Hasil Pelaksanaan Realisasi Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan di Kabupaten Jember Tahun 2021-2023

Sasaran Strategis	Target	Kaliwates			Patrang			Sumbersari		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Terselesainya Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD dan Laporan Hasil Koordinasi Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD	100	85	80	85	80	85	85	90	95	90
Terselesainya Laporan Keuangan Bulanan/ Triwulanan/Semesteran SKPD dan Laporan Koordinasi Penyusunan Laporan Keuangan Bulanan/ Triwulanan/Semesteran SKPD	100	95	80	90	90	90	90	80	90	85
Tersedianya Jasa Pelayanan Umum Kantor	100	100	100	100	90	90	100	100	95	100
Terpeliharannya Barang Milik Daerah	100	85	80	80	80	85	80	90	85	80
Terpeliharannya Gedung Kantor dan Bangunan Lainnya	100	85	70	80	75	70	85	80	75	90
Tercapainya Peningkatan Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap Layanan Publik yang menjadi kewenangan Kecamatan	100	95	85	90	85	85	80	80	80	90
Persentase realisasi urusan pemerintahan yang dilimpahkan ke kecamatan	100	100	90	100	90	90	90	95	95	90
Tercapainya Peningkatan Efektivitas Kegiatan Pemberdayaan Masyarakat di Wilayah Kecamatan	100	85	80	80	75	80	85	85	90	90
Bertambahnya Pokmas dan Ormas yang Melaksanakan Pemberdayaan Masyarakat di Kelurahan	100	80	80	80	70	70	75	80	85	85
Bertambahnya Lembaga Kemasyarakatan yang Berpartisipasi dalam Forum Musyawarah Perencanaan Pembangunan di Kelurahan	100	85	75	80	75	75	70	85	80	80
Terlaksananya fasilitasi Koordinasi ketentraman dan ketertiban di Tingkat Kecamatan	100	90	80	85	70	80	80	90	85	85
Tersusunnya Laporan Hasil Sinergitas dengan Kepolisian Negara Republik Indonesia, Tentara Nasional Indonesia dan Instansi Vertikal di Wilayah Kecamatan	100	90	80	90	80	85	90	90	85	85

Sumber: Data Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember tahun 2024

Mengacu pada Tabel 1.1 pencapaian kinerja yang belum optimal mengindikasikan adanya beberapa permasalahan atau isu terkait dengan kinerja ASN di Kantor Kelurahan di Kabupaten Jember. Adapun pemetaan permasalahan pelayanan Kantor Kelurahan di Kabupaten Jember dapat dilihat pada pertama, belum optimalnya kinerja pemerintahan di Kantor Kelurahan yang disebabkan

lemahnya integritas dan profesionalitas aparatur, keterbatasan pelaksana teknis terhadap layanan, serta birokrasi yang belum efektif dan efisien. *Kedua*, belum optimalnya profesionalisme petugas administrasi pendudukan dan pencatatan sipil yang disebabkan SDM pelaksana layanan ke masyarakat masih lemah, keterbatasan dalam jumlah dan kompetensinya. *Ketiga*, pelayanan masyarakat belum maksimal dikarenakan pola pikir aparatur yang bekerja hanya sebatas rutinitas. Dan *keempat*, program peningkatan pemberdayaan masyarakat yang belum optimal yang karena belum diupayakan sesuai dengan potensi wilayah.

Berbagai permasalahan tersebut mengindikasikan bahwa masih perlu adanya peningkatan kinerja aparatur pegawai kelurahan. Belum optimalnya pencapaian kinerja tersebut, mengindikasikan belum optimalnya pimpinan yang ada di instansi tersebut, dalam hal ini Lurah dalam memberikan arahan kepada pegawainya, masih rendahnya tingkat komitmen kerja pegawai, serta OCB pegawai yang ada di Kelurahan di Kabupaten Jember yang masih kurang mendukung kinerja pegawai. Mengacu pada uraian di atas serta melihat pada fenomena tersebut, maka penelitian ini mengkaji tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Transformasional dan Komitmen Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel *Intervening* pada Kelurahan se-Kabupaten Jember.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dan ditetapkan adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di Kelurahan Se-Kabupaten Jember?
2. Apakah komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di Kelurahan Se-Kabupaten Jember?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kelurahan Se-Kabupaten Jember?
4. Apakah komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kelurahan Se-Kabupaten Jember?
5. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kelurahan Se-Kabupaten Jember?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* di Kelurahan Se-Kabupaten Jember?
7. Apakah komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* di Kelurahan Se-Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan rumusan masalah tersebut, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* di Kelurahan Se-Kabupaten Jember.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen kerja terhadap *organizational citizenship behavior* di Kelurahan Se-Kabupaten Jember.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Kelurahan Se-Kabupaten Jember.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di Kelurahan Se-Kabupaten Jember.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai di Kelurahan Se-Kabupaten Jember.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* di Kelurahan Se-Kabupaten Jember.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* di Kelurahan Se-Kabupaten Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat secara teoritis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memperkaya riset bidang manajemen sumberdaya manusia, khususnya yang berkaitan dengan

kepemimpinan transformasional, komitmen kerja, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja pegawai. Dalam hal ini, hasil penelitian diharapkan menjadi bahan acuan dan referensi bagi kalangan akademis, serta memperluas kajian manajemen sumberdaya manusia.

2. Manfaat secara praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini dapat memberikan masukan yang berarti bagi Institusi Pemerintahan serta pegawai Kelurahan se-Kabupaten Jember mengenai peran kepemimpinan transformasional dan komitmen kerja dalam mendorong *organizational citizenship behavior* pegawai serta menunjang pencapaian kinerja pegawai.

