

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada Tahun 2025, Gubernur Jawa Barat mengevaluasi besar-besaran anggaran terutama pada anggaran dana hibah untuk organisasi-organisasi yang berada di Provinsi Jawa Barat. Hal ini berimbas juga pada organisasi keolahragaan seperti KORMI, KONI, dan Kwarda Pramuka. Salah satu faktor suatu organisasi kemasyarakatan ini dapat hidup yaitu dengan bergantung pada dana hibah yang diberikan oleh pemerintah.



Sumber: Pergub Jawa Barat No. 12 Tahun 2025

Gambar 1. 1
Penerimaan Total Dana Hibah Organisasi Keolahragaan

Pada tahun 2025 organisasi keolahragaan mengalami penurunan dalam jumlah penerimaan dana hibah dari pemerintah. Pada Tahun 2025, organisasi keolahragaan seperti KORMI, KONI dan Kwarda Pramuka mendapatkan total dana hibah sebesar Rp. 45.568.500.000. Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya

yaitu mendapatkan total dana hibah sebesar Rp. 60.844.508.000, yang mana pada tahun 2025 ini mengalami penurunan. Dengan mengalami penurunan ini tentunya akan mengganggu jalannya operasional dari sebuah organisasi, termasuk di dalamnya ada biaya belanja pegawai yang harus dipenuhi. Tentunya sumber daya manusia yang terdapat di dalam suatu organisasi merupakan elemen yang perlu di fikirkan oleh manajemen dalam suatu organisasi.

Organisasi merupakan sekumpulan dari individu-individu yang menjadi satu dan memiliki tujuan yang sama serta dapat bekerja sama secara sistematis untuk mencapai tujuan tersebut. Suatu organisasi melibatkan kelompok individu sebagai aspek yang paling mendasar dalam pencapaian tujuan yang jelas. Sekelompok orang-orang yang berada di dalam organisasi disebut juga dengan sumber daya manusia. Mereka akan diberikan tugas melalui stuktur yang jelas agar sistem koordinasi nantinya akan berjalan dengan baik antar anggota. Struktur di dalam organisasi ini akan menentukan alur komunikasi dan pengambilan keputusan, mulai dari manajemen puncak, manajemen menengah, sampai kepada pegawai operasional yang dibawah.

Sumber daya manusia merupakan aspek mendasar yang menjadi kunci pada suatu organisasi yang membutuhkan perhatian serta pengembangan yang serius terhadap para pegawai. Sumber daya manusia yang kurang diperhatikan dan tidak dikembangkan secara baik akan memberikan dampak yang negatif yang mana itu akan mempengaruhi performa organisasi. Hal yang menjadi fundamental bagi organisasi adalah harus memiliki pegawai dengan pengetahuan serta keterampilan yang baik. Sumber daya manusia atau pegawai di sebuah organisasi berperan

penting bagi kesuksesan organisasi pada saat mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kata lain, pencapaian tujuan perusahaan akan terwujud jika pegawai menunjukkan hasil pekerjaannya dengan baik.

Sumber daya manusia bagi organisasi merupakan suatu aset yang berharga dan harus dioptimalkan fungsinya demi pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Peran dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi itu adalah sebuah kunci keberhasilan bagi organisasi, maka dari itu untuk setiap individu yang berada di suatu organisasi perlu dikelola dengan baik untuk dapat memberikan hasil yang baik bagi organisasi. Manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk meningkatkan daya guna dan hasil dari sumber daya manusia di dalam organisasi yang bertujuan untuk memberi organisasi suatu satuan kerja yang efektif (Irma, 2023). Keberhasilan yang dicapai oleh suatu organisasi ini tidak terlepas dari pegawai yang melakukan kinerjanya sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Kewajiban organisasi ini tentunya adalah dapat mempersatukan perbedaan-perbedaan tersebut serta dapat mempengaruhi sikap positif pegawai pada pekerjaannya.

Secara hukum di Indonesia, setiap organisasi yang berada di Indonesia memiliki status dan diakui secara sah oleh undang-undang. Pengaturan terkait organisasi ini diatur dalam Undang-Undang No. 17 Tahun 2013 Tentang Organisasi Kemasyarakatan Pasal 1 Ayat 1 yang berbunyi sebagai berikut “Organisasi Kemasyarakatan yang selanjutnya disebut Ormas adalah organisasi yang didirikan dan dibentuk oleh masyarakat secara sukarela berdasarkan kesamaan aspirasi, kehendak, kebutuhan, kepentingan, kegiatan, dan tujuan untuk berpartisipasi dalam

pembangunan demi tercapainya tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berlandaskan Pancasila”.

Organisasi dapat dibedakan menjadi tiga (3) bagian berdasarkan sektor dan tujuannya. Yang pertama, organisasi profit (bisnis) biasanya dimiliki oleh pihak swasta yang tujuannya adalah untuk mendapatkan profit sebanyak-banyaknya. Yang kedua, organisasi publik (pemerintahan) yang mana organisasi ini bertujuan untuk dapat melayani masyarakat Indonesia. Yang ketiga, organisasi non-profit yang biasanya didanai oleh pemerintah yang beroperasi untuk tujuan sosial, kemanusiaan, atau keagamaan yang mana organisasi ini tidak mencari keuntungan bagi pemiliknya. Menurut Salomon dalam Gee et al. (2023) mengungkapkan bahwa organisasi non-profit sering dikaitkan sebagai elemen yang memprioritaskan pencapaian misi tertentu ketimbang menciptakan keuntungan untuk di investasikan kembali kepada pemegang saham.

Organisasi seperti Komite Olahraga Nasional Indonesia (KONI) merupakan termasuk dalam organisasi non-profit yang memegang peranan yang mendasar dalam memajukan prestasi dan mengembangkan potensi seluruh atlet dalam ekosistem olahraga di Indonesia. Sebagaimana yang telah diatur di dalam AD/ART KONI Jabar, Pasal 4 Ayat 1 yang berbunyi “KONI adalah satu-satunya organisasi keolahragaan nasional yang berwenang dan bertanggung jawab mengelola, membina, mengembangkan, dan mengoordinasikan setiap dan seluruh pelaksanaan kegiatan olahraga prestasi setiap anggota di wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia”.

Setiap organisasi tentunya selalu menginginkan seluruh pegawai yang berada di dalamnya dapat lebih produktif. Sikap produktif ini dapat ditunjukkan dengan cara melakukan tindakan-tindakan yang dapat membantu tujuan organisasi. Organisasi juga mengharapkan pegawainya dapat melakukan tindakan secara sukarela dalam membantu organisasi tanpa memikirkan imbalan. Sikap tersebut biasanya lebih dikenal dengan nama *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* atau OCB merupakan tindakan yang dilakukan seseorang secara sukarela yang melebihi ekspektasi kerja biasanya dan tindakannya itu memberikan kontribusi positif bagi keseluruhan organisasi. OCB ini tindakan yang mencerminkan kemauan dari seorang pegawai untuk melakukan yang lebih dari biasanya dan tidak mengharapkan penghargaan atau imbalan. Menurut Safrida dalam Bastyant et al. (2024) mengatakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah tindakan yang dipilih dan tidak termasuk dalam tanggung jawab kerja resmi seorang pegawai, tetapi berperan penting dalam kelangsungan organisasi itu secara efektif.

Salah satu efek yang dirasakan ketika pegawai dalam organisasi menerapkan perilaku OCB adalah terciptanya atmosfer pekerjaan yang mendukung dan sejalan. Saat seorang pegawai bersedia untuk membimbing rekan kerja baru atau mau membantu dalam menyelesaikan tugas rekan kerja yang mengalami kesulitan, hal tersebut akan menciptakan peningkatan pada produktivitas tim di tempat kerja. Organisasi yang dipenuhi oleh perilaku OCB akan menurunkan tingkat perselisihan antar pekerja dan stress dalam bekerja sehingga akan dapat lebih berkonsentrasi untuk memenuhi tujuan dari organisasi.

Banyak faktor yang dapat mengganggu jalannya sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Tujuan organisasi dapat terlaksana salah satunya adalah jika pegawainya secara sadar dan sukarela melakukan tindakan seperti membantu rekan kerjanya diluar tugas dan tanggung jawabnya tanpa mengharapkan imbalan atas tindakannya itu. Perilaku atau tindakan tersebut lebih dikenal dengan nama *organizational citizenship behavior*. Oleh karena itu untuk mengetahui gambaran dari sikap *organizational citizenship behavior* maka peneliti melakukan pengukuran menggunakan kuesioner pra survei terkait *organizational citizenship behavior* pegawai KONI Jawa Barat sebagai berikut:

Tabel 1. 1
Hasil Pra Survei Variabel *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai KONI Jawa Barat

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Mean
		STS	TS	KS	S	SS	
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Helping Co-workers</i>	0	0	13	12	0	3,48
	<i>Following Rules</i>	4	11	10	0	0	2,24
	<i>Accomodating</i>	0	13	6	6	0	2,72
	<i>Respecting Organization</i>	0	0	0	23	5	4,68
	<i>Active Participate</i>	2	12	7	4	0	2,25
Skor rata-rata <i>organizational citizenship behavior</i>							3,10

Sumber: Data Primer

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka dapat diketahui tingkat jawaban responden dari setiap item pernyataan dengan tafsiran daerah sebagai berikut:

Tabel 1. 2
Skala Pengukuran

Interval	Kriteria
1,00-1,79	Sangat Tidak Baik

1,80-2,59	Tidak Baik
2,60-3,39	Kurang Baik
3,40-4,19	Baik
4,20-5,00	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono (2023)

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan bahwa jumlah skor rata-rata variabel *organizational citizenship behavior* pegawai KONI Jabar secara umum adalah sebesar 3,10. Dengan hasil yang menunjukkan angka tersebut maka dapat menunjukkan bahwa sikap *organizational citizenship behavior* pegawainya masih belum optimal. Variabel *organizational citizenship behavior* dengan dimensi ketaatan memiliki skor rata-rata 2,24. Dari dimensi partisipasi aktif memiliki skor rata-rata 2,25 hal ini mengindikasikan bahwa pegawai masih belum sepenuhnya taat pada apa yang diperintahkan atasan dan juga belum sepenuhnya aktif berpartisipasi pada acara yang diselenggarakan organisasi diluar jam kerja.

Pentingnya sikap OCB ini untuk organisasi adalah dapat memperbaiki kinerja organisasi secara umum dan juga mampu menjaga kelangsungan operasional organisasi. Menurut pendapat dari Zahra & Siregar (2023) salah satu faktor yang berpengaruh terhadap OCB adalah tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah emosi yang positif atau rasa bahagia yang dialami oleh pegawai sebagai akibat dari evaluasinya berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi. Dengan kata lain, kepuasan kerja ini dapat mencerminkan sejauh mana pegawai menyukai atau menikmati pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut Suwanto & Priansa dalam Herawati et al. (2019), mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan bahagia dan tidak bahagia pegawai terhadap pekerjaannya.

Kesehatan organisasi dapat ditentukan oleh salah satu kunci yang cukup krusial yaitu kepuasan kerja yang tinggi, yang mana hal ini akan dapat berpengaruh pada berbagai aspek seperti semangat dari pegawai hingga menciptakan sikap *organizational citizenship behavior* dari pegawai. Pegawai yang merasakan kepuasan saat bekerja akan cenderung menunjukkan komitmen, antusiasme, dan juga loyal terhadap tempat kerja.

Tabel 1. 3
Hasil Tabulasi Penelitian Awal Mengenai Kepuasan Kerja Pegawai KONI Jawa Barat

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Mean
		STS	TS	KS	S	SS	
Kepuasan Kerja	<i>The Work It Self.</i>	5	15	3	2	0	2,08
	<i>Security</i>	0	2	9	13	1	3,68
	<i>Pay</i>	11	11	3	0	0	1,68
	<i>Nature of The Work</i>	0	5	14	6	0	3,04
	<i>Relations With Co-workers</i>	0	4	12	9	0	3,20
Skor rata-rata kepuasan kerja							2,74

Sumber: Data Primer

Hasil tabulasi penelitian awal kepuasan kerja pada KONI Jabar yang dilakukan pada 25 orang responden juga belum dapat dikatakan baik ataupun cukup. Dari dimensi dan indikator mengenai kepuasan kerja, masih terlihat pegawai belum merasakan kepuasan atas pekerjaannya. Alasannya itu karena pegawai merasa pemberian tugas yang bersifat monoton serta masih merasa belum aman secara finansial yang diterima untuk memenuhi kebutuhan pokok dari pegawai.

Kepuasan kerja yang tinggi memang akan berdampak positif bagi organisasi, tetapi jika sebaliknya kepuasan kerja yang rendah bisa menyebabkan berbagai dampak buruk yang akan merugikan organisasi. Pegawai yang merasa

tidak puas saat bekerja akan menjadi pemicu bagi turunnya semangat dan hasil kerja serta kemungkinan akan sering membuat kesalahan pada saat bekerja.

Dampak yang terasa jangka panjang bisa saja terjadi tingginya *turnover* pegawai, *stress* kerja, dan akan membuat suasana di tempat kerja yang tidak sehat. Maka dari itu kepuasan kerja akan memberikan keuntungan bagi organisasi. Selain akan memberikan motivasi lebih saat bekerja, karyawan yang merasa puas biasanya akan lebih kreatif dalam mencari solusi dan juga pegawai akan melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab dan tugasnya secara sukarela tanpa paksaan rekan kerja atau atasannya atau yang lebih sering disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Peneliti melakukan pengukuran menggunakan kuesioner dan disebarkan kepada 25 responden serta pengukurannya menggunakan lima variabel yang diduga akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Alasan penulis melakukan kuesioner yaitu untuk dapat mengetahui apa saja masalah-masalah yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja. Berikut merupakan data yang diperoleh mengenai faktor-faktor yang diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pada KONI Jabar:

Tabel 1. 4
Faktor yang Diduga Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai KONI Jawa Barat

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Mean
		STS	TS	KS	S	SS	
Keadilan Distributif	<i>Equity</i>	12	14	5	4	0	2,44
	<i>Equality</i>	4	18	2	1	0	2
	<i>Needs</i>	1	3	11	9	1	3,24
Skor rata-rata keadilan distributif							2,56
Lingkungan Kerja	Suasana kerja	0	0	2	18	5	4,12

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Mean
		STS	TS	KS	S	SS	
	Hubungan dengan rekan kerja	0	0	4	18	3	3,96
	Fasilitas kerja	0	1	6	14	4	3,84
Skor rata-rata lingkungan kerja							3,97
Disiplin Kerja	Ketepatan waktu	0	0	1	18	6	4,20
	Tanggung jawab	0	0	1	4	20	4,76
Skor rata-rata disiplin kerja							4,48
Kepemimpinan Partisipatif	<i>Inclusion in Decision Making</i>	4	13	6	2	0	2,24
	<i>Facilitating Solutions</i>	1	14	8	2	0	2,44
	<i>Encouraging Emotional Attachment</i>	0	4	16	5	0	3,04
Skor rata-rata kepemimpinan partisipatif							2,58
$Mean = \text{Nilai} \times F : \text{Jumlah Pegawai (25 orang)}$ $\text{Skor rata-rata} = \frac{\text{Jumlah Mean}}{\text{Jumlah Pernyataan}}$							

Sumber: Griffin et al., (2020:26,121)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa faktor yang paling mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yaitu keadilan distributif dan kepemimpinan partisipatif. Sebab dari empat variabel yang digunakan sebagai parameter penelitian, kedua variabel tersebut memiliki nilai yang paling rendah.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi pegawai dalam menghadapi pekerjaan mereka adalah sifat adil dari organisasi dalam pendistribusian gaji, upah, kompensasi, dan cuti kepada para pegawai atas hasil kerja yang telah dicapai oleh mereka. Menurut Lambert dalam Lambert et al. (2020), keadilan distributif itu berlandaskan konsep pertukaran: dimana orang lain melihat apa yang sudah mereka kerjakan sebagai balasan terhadap apa yang mereka terima. Semakin adil pegawai mendapatkan apa yang menjadi haknya maka akan semakin puas pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya begitupun dengan sebaliknya. Hal yang paling

mencolok dan juga selalu diperhatikan dalam sisi keadilan distributif adalah imbalan yang diterima oleh pegawai atas hasil kerja dan capaian yang diberikan kepada organisasi. Pegawai seringkali membandingkan pendapatan mereka dengan rekan kerja yang lain yang memiliki tanggung jawab dan posisi pekerjaan yang sama, baik dalam organisasi yang sama maupun organisasi lain. Ketika terdapat selisih gaji yang cukup besar tanpa alasan yang jelas, hal ini dapat menyebabkan perasaan ketidakadilan yang mendalam bagi pegawai.

Tabel 1. 5
Hasil Tabulasi Penelitian Awal Mengenai Keadilan Distributif Pegawai KONI Jawa Barat

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Mean
		STS	TS	KS	S	SS	
Keadilan Distributif	<i>Equity</i>	12	14	5	4	0	2,44
	<i>Equality</i>	4	18	2	1	0	2
	<i>Needs</i>	1	3	11	9	1	3,24
Skor rata-rata keadilan distributif							2,56

Sumber: Data Primer

Hasil tabulasi penelitian awal mengenai keadilan distributif pegawai yang dilakukan pada 25 orang responden belum dapat dikatakan baik atau cukup. Dari dimensi dan indikator mengenai keadilan distributif ini masih diperoleh dengan adanya rasa ketidakadilan yang dirasakan oleh pegawai. Alasannya yaitu karena masih banyak pegawai yang belum merasakan adanya peluang untuk peningkatan karir mereka di tempat kerja, gaji atau upah yang dirasa belum sesuai dengan apa yang dikerjakan oleh pegawai serta pegawai merasa belum cukup menerima apa yang menjadi kebutuhan dari pegawai itu sendiri.

KONI saat ini sedang mengalami berbagai macam masalah, masalah utama yang seringkali muncul dan dihadapi adalah mengenai kesejahteraan pegawai KONI. Ketidakpastian dan penunggakan gaji pegawai selama beberapa bulan yang menyebabkan penderitaan sehari-hari yang dirasakan oleh pegawai dan juga keluarganya merupakan krisis yang sangat serius. Berdasarkan data dari (Kompas, 2019) melaporkan bahwa sebanyak 104 pegawai KONI belum mendapatkan gaji selama lima bulan yang mengakibatkan organisasi tidak berjalan dengan baik, hal ini yang membuat para pegawai melaporkan keadaan mereka kepada Kemenpora. Akar dari permasalahan penunggakan gaji selama berbulan-bulan ini karena kerentanan sistem pendanaan KONI yang bergantung pada dana hibah dari pemerintah, terlebih setelah terjadinya kasus Operasi Tangkap Tangan (OTT) KPK pada tahun 2018 yang berkaitan dengan korupsi dana hibah kemenpora kepada KONI. Kasus tersebut menyebabkan kemenpora ragu untuk memberikan dukungan yang dapat berpotensi menimbulkan masalah baru.

Ketidakadilan pada sebuah organisasi adalah salah satu perilaku yang menyebabkan ketidakteraturan yang berdampak pada lingkungan kerja yang tidak menyenangkan bagi para pegawai. Pegawai sangat memperhatikan aspek ketidakadilan dan keadilan ini dengan langkah-langkah yang bersifat transaksional di dalam organisasi. Jaenab & Kurniawati (2020). Pentingnya keadilan distributif terhadap dampaknya pada hasil kerja, dedikasi karyawan, dan kesejahteraan organisasi, maka aspek tersebut perlu mendapat perhatian yang cukup mendalam. Strategi manajemen sumber daya manusia dikatakan berhasil ketika aspek keadilan distributif ini dapat terjamin dengan baik oleh organisasi.

Berdasarkan KONI Jabar (2023), selain masalah kesejahteraan pegawai, KONI memiliki tantangan yang besar bagi kepemimpinan KONI sebagai mediator dan regulator terhadap banyaknya konflik internal yang terjadi seperti konflik di cabang olahraga Ju Jitsu, ISSI, dan PGSI. Seringnya terjadi perselisihan menunjukkan bahwa di dalam KONI Jabar belum sepenuhnya bisa menerima perbedaan pendapat. Oleh karena itu gaya kepemimpinan di KONI perlu mampu menyeimbangkan dua peran yaitu mendorong partisipatif dari setiap cabang olahraga serta bersikap tegas untuk menyelesaikan konflik demi menjaga kestabilan organisasi.

Sumber daya manusia yang berada di suatu organisasi tentunya memiliki perbedaannya masing-masing, hal tersebut perlu di kelola dengan baik agar tidak menjadi masalah yang pada akhirnya dapat menyebabkan kegagalan dalam menjalankan organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia ini tidak lepas dari seorang pemimpin. Peran pemimpin di suatu organisasi dapat menjadi salah satu faktor dalam menjalankan organisasi. Pemimpin dapat menggunakan kekuasaannya untuk dapat mempengaruhi dan memberikan dukungan kepada bawahannya agar setiap individu dapat memberikan kontribusi terbaiknya pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam memberikan pengaruh dan mengarahkan anggotanya, pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif agar dapat menjalankan kelangsungan organisasi.

Tabel 1. 6
Hasil Tabulasi Penelitian Awal Mengenai Kepemimpinan Partisipatif Pada KONI Jawa Barat

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Mean
		STS	TS	KS	S	SS	
Kepemimpinan Partisipatif	<i>Inclusion in Decision Making</i>	4	13	6	2	0	2,24
	<i>Facilitating Solutions</i>	1	14	8	2	0	2,44
	<i>Encouraging Emotional Attachment</i>	0	4	16	5	0	3,04
Skor rata-rata kepemimpinan partisipatif							2,58

Sumber: Data Primer

Hasil tabulasi penelitian awal gaya kepemimpinan partisipatif pada KONI Jabar yang dilakukan kepada 25 orang responden juga belum dikatakan baik ataupun cukup. Dari dimensi dan indikator mengenai kepemimpinan partisipatif ini diperoleh adanya pegawai yang merasakan bahwa pimpinan ditempat kerja belum sepenuhnya memberikan kesempatan kepada pegawai atau anggota tim aktif berpartisipasi pada saat proses pengambilan keputusan di tempat kerja walaupun pada akhirnya memang keputusan yang diambil tetap berada ditangan pemimpin itu sendiri.

Salah satu gaya yang diyakini efektif dalam mengoptimalkan kualitas kerja dari pegawai adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Pemimpin yang menerapkan pendekatan dengan gaya partisipatif ini akan aktif melibatkan anggotanya dalam proses penetapan tujuan dan bersedia untuk saling berbagi ide dengan anggota timnya guna membuat keputusan dalam menyelesaikan tugas masing-masing. Untuk menjadi seorang pemimpin, siapa pun dapat dikatakan mampu. Tetapi mencari sosok pemimpin yang memiliki kualitas tinggi merupakan sebuah tantangan. Realita pada saat ini tidak sejalan dengan apa yang seharusnya terjadi

seperti prosedur yang ada. Kepemimpinan seharusnya memberikan dampak positif dan menciptakan hasil yang baik pula (Arifuddin et al., 2021).

Faktor keadilan distributif yang mana imbalan dapat di distribusikan secara adil dan juga gaya kepemimpinan yang dilakukan secara partisipatif pada akhirnya akan menjadikan pegawai mendapatkan hasil yang paling diinginkan oleh organisasi yaitu rasa kepuasan yang besar atas kerja dari para pegawai.

Fenomena ini adalah hasil yang perlu dimaksimalkan oleh KONI Jabar guna meningkatkan rasa kepuasan kerja pegawai serta menciptakan sikap *organizational citizenship behavior* pada setiap pegawainya. Dalam meraih tujuan ini, diperlukan lebih dari sekedar arahan formal, tetapi hal ini perlu dibangun melalui lingkungan kerja yang mendukung. Oleh sebab itu, organisasi wajib berusaha mengatasi kekurangan karyawan dengan cara-cara seperti memberikan imbalan secara adil (keadilan distributif) serta menerapkan pendekatan melalui pemimpin yang memiliki gaya memimpin partisipatif untuk menghasilkan rasa puas bagi pegawai saat kerja yang pada akhirnya akan mendorong munculnya perilaku OCB.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk mengajukan sebuah judul yaitu **“PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA BAGI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PEGAWAI KONI JAWA BARAT”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan di atas, maka terlihat adanya permasalahan yang terjadi pada KONI Jabar sebagai berikut:

1. Penerimaan bantuan dana hibah bagi organisasi keolahragaan utamanya kepada KONI dari pemerintah provinsi mengalami penurunan.
2. Pegawai belum sepenuhnya memiliki sikap OCB sesuai dengan hasil pra survei yang dilakukan.
3. Rendahnya rasa kepuasan kerja dari pegawai yang dibuktikan melalui survei penelitian awal.
4. Pegawai merasa pekerjaan yang dilakukannya masih terlihat monoton serta masih merasa belum aman secara finansial untuk memenuhi kebutuhan pokoknya masing-masing.
5. Pegawai masih merasakan adanya pendistribusian imbalan yang dilakukan organisasi kepada pegawai yang belum optimal serta belum sesuai dengan tugas yang diberikan sehari-hari.
6. Masih terlihat adanya hambatan dalam komunikasi antara atasan dengan anggota tim dibawahnya, dimana pemimpin belum efektif dalam menyampaikan informasi.
7. Pegawai masih menganggap bahwa pemimpin dalam pengambilan keputusannya belum cukup tegas.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi pegawai tentang keadilan distributif di KONI Jawa Barat.
2. Bagaimana persepsi pegawai tentang kepemimpinan partisipatif di KONI Jawa Barat.

3. Bagaimana persepsi pegawai tentang kepuasan kerja pegawai di KONI Jawa Barat.
4. Bagaimana persepsi pegawai tentang *organizational citizenship behavior* pegawai di KONI Jawa Barat.
5. Seberapa besar pengaruh keadilan distributif dan kepemimpinan partisipatif secara parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja pegawai KONI Jawa Barat.
6. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai KONI Jawa Barat.

1.4 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah dapat diuraikan tujuan utama dari penulis melakukan penelitian adalah untuk mengetahui:

1. Persepsi pegawai tentang keadilan distributif di KONI Jawa Barat.
2. Persepsi pegawai tentang kepemimpinan partisipatif di KONI Jawa Barat.
3. Persepsi pegawai tentang kepuasan kerja pegawai di KONI Jawa Barat.
4. Persepsi pegawai tentang *organizational citizenship behavior* pegawai di KONI Jawa Barat.
5. Besarnya pengaruh keadilan distributif dan kepemimpinan partisipatif secara parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja pegawai KONI Jawa Barat.
6. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai KONI Jawa Barat.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang, rumusan masalah, serta tujuan penelitian maka penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat antara lain:

1.5.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan keadilan distributif, kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* maupun penelitian yang sejenis. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen pada konsentrasi sumber daya manusia.

1.5.2 Aspek Praktis

Adapun manfaat praktis dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Bagi penulis:

Besar harapan agar penelitian ini dapat berfungsi sebagai wadah untuk menerapkan pemahamann penulis dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terutama mengenai elemen-elemen yang berdampak pada kepuasan kerja.

2. Bagi instansi:

Besar harapan agar peenelitian ini dapat dijadikan masukan dan memberikan pengetahuan yang lebih baik bagi perusahaan terkait pengaruh setiap variabel. Selain itu juga agar dapat membantu menumbuhkan perilaku yang dilakukan untuk membantu rekan kerja lainnya oleh pegawai secara sukarela.