

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap organisasi mempunyai tujuan atau target yang ingin dicapai, dan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu melakukan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Pegawai sebagai individu dalam organisasi merupakan bagian dari struktur organisasi yang memiliki peranan besar dalam menentukan tercapainya tujuan organisasi. Tujuan organisasi dapat tercapai apabila pegawai organisasi tersebut memiliki kinerja yang baik. Kinerja dalam sebuah organisasi menjadi salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dari pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi terukur melalui kinerja para pegawainya. Mangkunegara (2016:67) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai menjadi landasan bagi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. peningkatan kinerja pegawai dari waktu ke waktu merupakan harapan bagi semua organisasi dalam mempekerjakan pegawainya.

Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan salah satu faktor untuk mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Kasmir

(2016:182) mengatakan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Menurut Rivai & Basri dalam Masram (2017:138) menyatakan: “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.” Kinerja pegawai dapat mempengaruhi beberapa faktor, baik kinerja dalam organisasi maupun kinerja individu.

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik dari unsur pimpinan maupun pekerja. Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasarkan pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya. Namun, pekerja juga mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat memengaruhi kinerjanya. Menurut Mangkunegara (2009:9) kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang divapai oleh sumber daya manusia dengan ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sumber daya manusia merupakan asset sebuah perusahaan untuk mencapai kesuksesan. Dibutuhkan pimpinan dengan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mengarahkan semua sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten TTU adalah salah satu Kantor Pemerintah di kota Kefamenanu yang mempunyai tugas membantu Bupati dalam merencanakan, mengkoordinasikan, memfasilitasi, mengatur, mengendalikan, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan kebijakan dan program kegiatan fungsi penunjang urusan pemerintah di bidang keuangan, sub bidang pendapatan, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan, yang beralamat di jalan Eltari Km.9 Jurusan Kupang, Sasi, Kecamatan Kota Kefamenanu, Kabupaten Timor Tengah Utara.

Kinerja pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten TTU, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Data PAD Target dan Realisasi pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Timor Tengah Utara

2019				
NO	URAIAN	TARGET	REALISASI	%
1	PAD	61,382,794,098.07	52,716,286,761.18	85.88%
	Pendapatan Pajak Daerah	8,930,439,108.52	7,949,994,237.72	89.02%
	Pendapatan Retribusi Daerah	4,338,672,266.00	5,456,631,190.00	125.77%
	Hasil Pengolahan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	14,000,000,000.00	14,622,492,481.00	104.45%
	Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah	34,113,682,723.55	24,687,168,852.46	72.37%
2	Pendapatan Transfer	890,853,093,000.00	750,687,545,039.00	84.27%
3	Lain-lain Pendapatan Daerah Yang Sah	216,550,235,876.61	110,336,721,878.00	50.95%
2020				
No	URAIAN	TARGET	REALISASI	%
1	PAD	63,564,768,168.82	56,848,782,400.34	89.43%
	Pendapatan Pajak Daerah	9,153,700,086.23	7,975,920,984.64	87.13%
	Pendapatan Retribusi	4,071,059,790.95	4,917,499,900.00	120.79%

	Daerah			
	Hasil Pengolahan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	14,600,000,000.00	13,362,793,148.2	91.53%
	Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah	35,740,008,291.64	30,592,568,367.41	85.60%
2	Pendapatan Transfer	759,911,433,000.00	731,599,458,048.00	96.27%
3	Lain-lain Pendapatan Daerah Yang Sah	231,403,252,510.00	221,046,733,705.61	95.52%
2021				
No	URAIAN	TARGET	REALISASI	%
1	PAD	64,214,621,888.00	66,905,995,094.96	104.19%
	Pendapatan Pajak Daerah	9,153,700,086.00	9,963,641,117.89	108.85%
	Pendapatan Retribusi Daerah	4,636,485,564.00	5,063,510,470.50	109.21%
	Hasil Pengolahan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	18,600,000,000.00	12,931,027,938.00	69.52%
	Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah	31,824,436,238.00	38,947,815,568.57	122.38%
2	Pendapatan Transfer	947,747,503,510.00	894,791,459,237.00	94.41%
3	Lain-lain Pendapatan Daerah Yang Sah	44,229,535,000.00	32,654,770,000.00	73.83%

Sumber : Badan Pendapatan Daerah Kabupaten TTU 2022

Berdasarkan data pada tabel 1.1, dapat dilihat bahwa pada pendapatan pajak daerah, pendapatan transfer dan lain-lain pendapatan daerah yang sah, mengalami fluktuasi di tahun 2020-2021. sebesar 87,13%. Pendapatan retribusi daerah, hasil pengolahan kekayaan daerah yang dipisahkan mengalami fluktuasi dari tahun 2020-2021, pada pendapatan retribusi daerah di tahun 2020 sebesar 120,79% dan pada tahun 2021 sebesar 109,21%, hasil pengolahan kekayaan daerah yang dipisahkan pada tahun 2020 sebesar 91,53% dan pada tahun 2021 sebesar 69,52%. Pendapatan transfer dan lain-lain pendapatan daerah yang sah mengalami

fluktuasi pada tahun 2021, pendapatan transfer sebesar 94,41% dan lain-lain pendapatan daerah yang sah sebesar 73,83%.

Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa kinerja di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten TTU, pada tahun 2020-2021 tidak mencapai target.

Menurut Kasmir (2016:189) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu: Kemampuan dan Keahlian, Pengetahuan, Rancangan Kerja, Kepribadian, Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Loyalitas, Komitmen dan Disiplin Kerja. Setyawan dan Utami (2017:158), menyatakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Robbins dan Judge, (2013) mendefinisikan Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah untuk mencapai visi atau serangkaian tujuan. Dengan kata lain, pemimpin dapat muncul dari dalam kelompok maupun oleh penunjukan yang resmi. Organisasi membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk mengoptimalkan efektivitas. Pemimpin menciptakan visi masa depan, dan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai visi.

Kepemimpinan situasional merupakan suatu model kepemimpinan yang menyesuaikan dengan situasi yang terus berkembang, sebab tidak ada pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu model kepemimpinan untuk segala situasi. Pemimpin itu akan berhasil

menjalankan kepemimpinannya apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk menghadapi situasi yang berbeda. Dalam kepemimpinan situasional juga menganut tidak ada satupun metode terbaik untuk mempengaruhi orang lain.

Teori kepemimpinan situasional lebih mengutamakan kesesuaian antara gaya yang digunakan pemimpin dengan tingkat kematangan bawahan. Teori ini menuntut pemimpin harus mampu mendiagnosa kematangan bawahan, dan setelah tahu situasi kematangan baru menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi kematangan bawahan tersebut, seperti halnya; gaya instruktif lebih efektif pada kematangan bawahan yang tidak mampu dan tidak mau atau kematangan bawahan rendah, gaya konsultatif lebih efektif pada kematangan bawahan yang tidak mampu tetapi mau melakukan tugas atau kematangan bawahan sedang, gaya partisipatif lebih efektif pada kematangan bawahan yang mampu tetapi tidak mau melakukan tugas atau kematangan bawahan cukup matang, dan gaya delegatif lebih efektif pada kematangan bawahan yang mampu dan mau melakukan tugas atau kematangan sangat matang.

Berdasarkan hasil survey pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten TTU, diperoleh informasi terkait Kepemimpinan bahwa, pemimpin pada Badan Pendapatan Daerah kurang maksimal, karena kurang melakukan pengawasan yang ketat terhadap bawahan dalam melakukan tugas dan pekerjaan, pemimpin kurang menunjukkan cara-cara

kerja yang baku untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan pemimpin juga kurang memberi instruksi dengan jelas dan kurang tegas kepada pegawai.

Handoko dalam Sutrisno (2016:74) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Selanjutnya, As'ad (2004:104) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan dalam suatu organisasi. Semakin tinggi kepuasan yang diterima pegawai, maka berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara pada lima (5) orang pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten TTU, diperoleh informasi terkait kepuasan kerja. Tiga (3) dari dua (2) orang pegawai mengatakan bahwa mereka kurang merasa puas karena mendapat rekan kerja yang tidak kurang memberi dukungan sesama rekan kerja. Sedangkan dua (2) dari tiga (3) orang pegawai merasa puas karena mendapat rekan kerja yang selalu memberikan dukungan kepada rekan kerja mereka.

Faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai salah satunya adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau yang disebut perilaku organisasi kewarganegaraan. Menurut Titisari (2014:5) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) ini melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah pegawai yang merupakan salah satu bentuk perilaku *prosocial*, yaitu perilaku sosial yang positif, kondusif dan bermakna membantu (Aldag dan Resckhe dalam Titisari 2014:5).

Berdasarkan hasil wawancara dengan sekretaris Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten TTU, terkait beberapa jabatan yang masih kosong atau belum terisi:

1. Bidang Pajak daerah Lainnya, jabatan yang lowong adalah Sub Bidang Pengolahan Data Pajak Daerah Lainnya, dibantu oleh Sub Bidang Penetapan Pajak Daerah Lainnya.
2. Sub Bidang Pembukuan, pada Bidang Penagihan dan Pengendalian, dibantu oleh Sub Bidang Penagihan dan Pengenaan Sanksi.
3. Sub Bidang Pelayanan dan Informasi, pada Bidang Pelayanan, Informasi dan Sosialisasi, dibantu oleh Sub Bidang Dokumentasi dan Pelaporan Pendapatan.
4. Sub Bidang Pembinaan dan Sosialisasi, pada Bidang Pelayanan, Informasi dan Sosialisasi, dibantu oleh Sub Bidang Dokumentasi dan Pelaporan Pendapatan.

Dari hasil jabatan yang kosong, menunjukkan bahwa, ada bidang lain yang mengisi kekosongan tersebut sehingga membuat karyawan harus bekerja lebih.

Semua pegawai Kantor Badan Pendapatan Daerah KAB.TTU bekerja sama saling membantu rekan kerjanya. Tetapi ada yang masih bergantung kepada pegawai yang lainnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan 7 orang pegawai mengenai OCB, empat (4) dari tiga (3) orang mengatakan bahwa, mereka dengan suka rela membantu rekan kerjanya tanpa mendapatkan bonus. Sedangkan tiga (3) dari empat (4) orang mengatakan, mereka tidak mau membantu sesama rekan kerjanya karena merasa lebih senior atau lebih baik.

Selain fenomena masalah yang ada, penelitian ini dilakukan karena adanya *Research gap* pada penelitian sebelumnya. Seperti yang diteliti oleh Dermawan, dkk (2018) menunjukkan variabel kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya penelitian Widayati, dkk (2018), variabel gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Guntar, dkk (2022), menunjukkan variabel kepuasan kerja dan loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya penelitian Arianto (2017), menunjukkan variabel kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Fadli dan Suyuthie (2022), menunjukkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya penelitian Lukito (2020),

variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini merupakan adaptasi dari penelitian sebelumnya yang mengangkat variabel *organizational citizenship behavior*. Namun, berbeda dengan penelitian sebelumnya penelitian ini juga menekankan pada variabel kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja. Hal ini merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Untuk itu peneliti tertarik mengambil judul tentang **“Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Kepuasan Kerja Dan OCB Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Timor Tengah Utara.”**

B. Rumusan Masalah Penelitian

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan situasional, kepuasan kerja, OCB dan kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten TTU?
2. Apakah kepemimpinan situasional, kepuasan kerja, OCB secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten TTU?
3. Apakah kepemimpinan situasional, kepuasan kerja, OCB secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten TTU?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada latar belakang tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran kepemimpinan situasional, kepuasan kerja, OCB dan kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten TTU.
2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh secara parsial dari kepemimpinan situasional, kepuasan kerja, OCB terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten TTU.
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh secara simultan dari kepemimpinan situasional, kepuasan kerja, OCB terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten TTU.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Kantor Badan Pendapatan Daerah Kab. TTU
Hasil penelitian ini dapat dijadikan sumbangan pemikiran dan masukan berupa informasi untuk melakukan perbaikan terhadap kepemimpinan, kepuasan kerja, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) sehingga diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya
Melalui penelitian ini diharapkan pembaca dapat memperoleh informasi dan pengetahuan mengenai kepemimpinan, kepuasan kerja, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dalam peningkatan kualitas pegawai, sehingga dapat menjadi referensi bagi peneliti

selanjutnya, demi pengembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan manajemen sumber daya manusia khususnya.