

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pesatnya perkembangan teknologi saat ini sangat berpengaruh terhadap berbagai aspek kehidupan, baik pada kehidupan manusia sebagai makhluk individu maupun sebagai makhluk sosial, sebagai bagian dari sebuah organisasi. Pada setiap organisasi, tuntutan kemajuan teknologi dan perkembangan ilmu pengetahuan sangat dibutuhkan. Pencapaian tujuan organisasi akan terhambat jika menggunakan sistem kerja konvensional. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengaplikasikan kemajuan teknologi yang ada sejalan dengan kebutuhan organisasi agar mencapai tujuan organisasi secara cepat, tepat dan bermanfaat dengan sumber daya yang tersedia.

Berbagai sumber daya yang tersedia dalam sebuah organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber daya yang paling penting. Sumber daya manusia menurut Hasibuan (2019:10) merupakan perencana, penggerak, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidak akan terwujud tanpa peran aktif pegawai, walaupun sumber daya lainnya disediakan dengan kualitas yang baik. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia harus tepat agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Manusia harus diperlakukan dengan baik sesuai dengan harkat dan martabatnya, sehingga akan berperilaku positif dalam organisasi. Organisasi juga harus mengetahui dan mempelajari cara mengelola sumber daya manusia dengan baik. Pengelolaan

sumber daya yang baik akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik. Kinerja pegawai yang baik akan menghasilkan kinerja organisasi yang baik pula. Hal ini juga sejalan dengan pandangan Simanjuntak (2011:3) yang menyatakan bahwa: “Kinerja organisasi merupakan agregasi atau akumulasi kinerja semua unit-unit organisasi, yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja pada organisasi tersebut”. Semakin baik kinerja individu dalam sebuah organisasi, maka semakin baik pula tingkat capaian keberhasilan organisasi, demikian juga sebaliknya. Organisasi tentu menginginkan pegawai yang berkinerja baik.

Organisasi yang ingin memiliki pegawai dengan kinerja yang baik, harus memperhatikan lingkungan kerja dan kondisi kerja pegawai yang nyaman sehingga memacu pegawai untuk berkontribusi terhadap organisasi dengan memberikan kinerja terbaiknya. Organisasi tentu akan merasa untung jika memiliki pegawai dengan perilaku yang baik seperti patuh terhadap peraturan organisasi, suka menolong rekan kerja yang kesulitan dan selalu mendukung organisasi. Perilaku pegawai yang baik ini tentu akan sangat bermanfaat dalam membantu proses pencapaian tujuan organisasi.

Perilaku pegawai yang baik ini diharapkan tidak hanya terbatas pada pelaksanaan tugas-tugas pokoknya (*in role*), tetapi juga dalam pelaksanaan tugas-tugas ekstra (*extra role*) yang tidak termuat dalam pembagian tugasnya (*job description*). Perilaku diluar tanggungjawab formal ini dikenal dengan istilah Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) atau dalam Bahasa Inggris disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Organ dalam Rino, Tjutju,

Suwatno, Kusnendi dan Syahrizal (2020:26), PKO merupakan perilaku diskresioner, tidak diakui secara langsung dalam sistem penghargaan sehingga perilaku ini dikatakan juga sebagai perilaku *informal* dan ekstra peran (*extra role*) yang dilakukan individu diluar kontrak kerja.

Podsakoff, MacKenzie, Paine dan Bachrach (2000:543) menegaskan bahwa Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) memberikan banyak kontribusi positif dalam meningkatkan efektivitas sebuah organisasi antara lain: peningkatan produktivitas pegawai, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, meningkatkan stabilitas kerja organisasi serta manfaat lainnya yang penting bagi organisasi. Robbins dan Judge (2008:40) mengemukakan juga bahwa organisasi membutuhkan pegawai yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa dan bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Pegawai dengan tipe ini akan sangat menguntungkan organisasi dimana mereka bekerja.

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) merupakan salah satu lembaga teknis daerah yang dibentuk untuk menunjang penyelenggaraan pemerintahan di Kabupaten Flores Timur. Berdasarkan Peraturan Bupati Flores Timur Nomor 97 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja BKPSDM Daerah Kabupaten Flores Timur, fungsi utama BKPSDM Daerah Kabupaten Flores Timur adalah sebagai lembaga teknis daerah yang menangani urusan

kepegawaian berupa penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Untuk meningkatkan profesionalitas dan kualitas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya tersebut, BKPSDM Daerah Kabupaten Flores Timur perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan, diperoleh gambaran kondisi pegawai yang ada di BKPSDM Daerah Kabupaten Flores Timur sebagaimana dalam Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Sebaran Jenjang Pendidikan Pegawai pada BKPSDM Daerah Kab. Flotim

Jenjang Pendidikan	Bidang Ilmu	Bidang / Unit Kerja				Jumlah (orang)
		Sekretariat	PMPA	PDKA	PKA	
SLTP		1				1
SLTA		6	5	5		16
D-III	Ekonomi	1	1			2
	Administrasi	1				1
	Manajemen	1	1			2
D-IV / S-I	Ekonomi	1	1	1	2	5
	Administrasi	1	3			4
	Hukum			2	1	3
	Manajemen	2				2
	Teknik		2		1	3
	Filsafat		1			1
	Sastra Inggris				1	1
S-II	Administrasi	1				1
	Sosial			1		1
Jumlah (orang)		15	14	9	5	43

Sumber : Sekretariat BKPSDM Daerah Kabupaten Flores Timur, 2020

Keterangan :

Bidang PMPA : Bidang Pengadaan, Mutasi dan Promosi Aparatur

Bidang PDKA : Bidang Penilaian Kinerja, Disiplin dan Kesejahteraan Aparatur

Bidang PKA : Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur

Tabel 1.1 menggambarkan bahwa jumlah pegawai pada BKPSDM Daerah Kabupaten Flores Timur sebanyak 43 orang dengan latar belakang pendidikan yang beragam. Pegawai yang paling banyak adalah pegawai dengan jenjang

pendidikan D-IV/S-1 sebanyak 19 orang dan bidang ilmu yang paling dominan sebanyak 5 orang berlatar belakang ilmu ekonomi. Sedangkan distribusi pegawai pada BKPSDM tidak merata, disesuaikan dengan beban kerja dari masing-masing bidang dan sekretariat. Bidang dengan program kerja yang banyak akan mendapat alokasi penempatan pegawai yang lebih banyak. Sekretariat didukung oleh pegawai dengan jumlah pegawai 15 orang dan diikuti oleh Bidang Pengadaan, Mutasi dan Promosi Aparatur dengan 14 orang pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara pada hari Senin tanggal 20 Juli 2020 dengan Kepala Bidang Pengadaan, Mutasi dan Promosi Aparatur pada BKPSDM Daerah Kabupaten Flores Timur diketahui bahwa jumlah pegawai yang ada pada BKPSDM saat ini masih belum mencukupi kebutuhan sesungguhnya, sesuai hasil analisa jabatan dan analisa beban kerja yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil analisa tersebut, seharusnya BKPSDM Daerah Kabupaten Flores Timur mempunyai 79 orang pegawai; tetapi kenyataan yang ada saat ini hanya terdapat 43 orang pegawai. Hal itu berarti ada kekurangan pegawai sebanyak 36 orang. Keadaan ini tentu akan berpengaruh terhadap efektivitas pelayanan yang diberikan pegawai. Hal ini dapat dilihat dari tingginya beban pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai yang ada untuk tetap menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik.

Dalam kondisi ini, dibutuhkan pegawai dengan dedikasi yang tinggi dan memiliki perilaku kewargaan yang baik untuk menyelesaikan semua tugas yang diberikan. Pegawai yang diharapkan adalah pegawai yang fleksibel, mau melaksanakan kerja dalam tim serta memperlihatkan perilaku PKO seperti

membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati peraturan yang berlaku serta dengan besar hati mentoleransi segala bentuk kerugian yang timbul akibat pekerjaan yang dilakukan (Robbins dan Judge, 2008: 40).

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan terhadap perilaku pegawai BKPSDM Daerah Kabupaten Flores Timur, juga ditemukan hanya sebagian kecil pegawai yang memiliki perilaku yang mencerminkan PKO yang baik. Hal ini ditunjukkan melalui sikap yang bersedia mengerjakan tugas kawan yang sakit/tidak masuk kantor, rela melayani tamu walaupun bukan tugasnya, bersedia membantu rekan kerja yang memiliki pekerjaan banyak tanpa mengharapkan imbalan, serta tidak suka memprotes kebijakan yang diambil oleh atasan.

Beberapa indikator lain menunjukkan masih banyak pegawai pada BKPSDM Daerah Kabupaten Flores Timur yang menunjukkan perilaku kerja yang kurang baik antara lain masih tingginya tindakan indisipliner pegawai seperti sering ijin pada jam kantor, senang mengobrol pada jam kerja dan sering pulang mendahului waktu pulang dengan berbagai alasan yang dibuat-buat. Selain itu beberapa pegawai sering menunda pekerjaan sehingga waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaiannya menjadi lebih panjang, serta masih tinggi tingkat keterlambatan pegawai pada pagi hari yang menunjukkan rendahnya semangat bekerja.

Untuk memperkuat dugaan tersebut, telah dilakukan kegiatan pra penelitian pada tanggal 21 Juli 2020 dengan menyebarkan angket sederhana mengenai

dimensi-dimensi PKO tersebut kepada pegawai BKPSDM. Hasil yang diperoleh digambarkan dalam Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2
Hasil Pra Penelitian tentang Perilaku PKO Pegawai BKPSDM Kab. Flotim

Responden (orang)	Dimensi Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO)				
	<i>Altruism</i>	<i>Conscientiousness</i>	<i>Civic Virtue</i>	<i>Courtesy</i>	<i>Sportsmanship</i>
1	√		√		√
2	√	√	√	√	
3			√	√	√
4		√	√	√	
5	√	√			√
6	√				√
7			√		√
8		√	√		√
9	√	√	√	√	√
10	√	√		√	
11				√	√
12		√	√		√
13			√		√
14	√		√	√	
15				√	
16		√		√	
17	√			√	√
18			√	√	
19	√				√
20	√				√
21	√			√	√
22	√				√
23		√		√	√
24	√	√			√
25			√		√
26				√	
27	√			√	
28				√	√
29	√			√	
30				√	√
Jumlah	15 org	10 org	12 org	18 org	20 org
%	50%	33,33%	40%	60%	66,67%

Sumber : Hasil Olah Data, 2020

Keterangan:

- a) *Altruism* merupakan perilaku yang membantu orang lain dalam menghadapi masalah pada pekerjaannya
- b) *Conscientiousness* mengacu pada perilaku seseorang yang tepat waktu, tingkat kehadiran tinggi dan berada di atas persyaratan normal yang diharapkan.
- c) *Civic Virtue* menunjukkan kontribusi terhadap isu-isu politik dalam organisasi dengan penuh tanggung jawab.
- d) *Courtesy* menunjukkan sikap sopan santun dan hormat yang ditunjukkan dalam setiap perilaku.
- e) *Sportmanships* menunjukkan seseorang yang memiliki sikap adil dan jujur serta tidak suka memprotes atau mengungkapkan ketidakpuasan terhadap masalah-masalah kecil.

Hasil angket terhadap 30 (tiga puluh) orang pegawai yang hadir saat itu, mengungkapkan bahwa dari kelima dimensi PKO tersebut rata-rata menunjukkan hasil 50%; yang paling rendah berada pada dimensi *conscientiousness* (33,33) yang berhubungan dengan jam kerja dan efektivitas kerja pegawai, dimana pegawai bersedia untuk datang tepat waktu dan menggunakan jam kerja dengan baik serta menghindari kegiatan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan pada saat jam kerja. Hal ini merupakan salah satu bukti bahwa PKO pegawai pada BKPSDM Daerah Kabupaten Flores Timur belum memuaskan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi, diharapkan perilaku kewargaan organisasi pegawai dapat dikembangkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi tumbuhnya PKO dalam diri pegawai adalah kompetensi pegawai tersebut. Menurut Wibowo (2016:271) kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas pengetahuan dan keterampilan serta didukung oleh sikap kerja sesuai tuntutan pekerjaan tersebut. Dilihat dari latar belakang pendidikan pegawai

pada BKPSDM Daerah Kabupaten Flores Timur yang beraneka ragam dan lebih banyak didominasi oleh disiplin ilmu yang tidak sesuai, maka diharapkan pegawai pada BKPSDM Daerah Kabupaten Flores Timur dapat ditingkatkan kompetensinya terutama berkaitan dengan ilmu kepegawaian. Dengan kompetensi yang sesuai diharapkan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih percaya diri.

Faktor lain yang mempengaruhi tumbuhnya PKO dalam diri pegawai adalah peran seorang pemimpin. Kualitas dari seorang pemimpin sering kali dianggap sebagai salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan sebuah organisasi. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seseorang harus dapat mempengaruhi seluruh pegawai yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan. Menurut Hasibuan (2019:13) gaya kepemimpinan merupakan gaya seorang pemimpin atau seni seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai perintahnya.

Kepemimpinan yang otoriter dan tidak dekat dengan bawahan, dapat menyebabkan pegawai menjadi malas dan tidak betah untuk melakukan pekerjaan. Namun jika pemimpin yang dimiliki adalah seorang yang berkarakter, berwibawa, mampu mengayomi, tentu pegawai secara sukarela dan senang hati akan bekerja dengan penuh tanggungjawab baik dalam tugasnya sendiri maupun tugas-tugas tambahan yang diberikan kepadanya. Berdasarkan hasil pengamatan, pimpinan pada BKPSDM Daerah Kabupaten Flores Timur sudah memiliki kemampuan yang baik, namun beberapa pegawai menganggap Beliau sangat

keras dalam menerapkan aturan yang ada. Hal ini menyebabkan pegawai merasa tertekan dan merasa tindakan ini menghalangi fleksibilitas pegawai dalam bekerja.

Selain dua faktor tersebut, komitmen organisasi juga dianggap turut berpengaruh terhadap perkembangan PKO Pegawai. Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2019:213) komitmen organisasi merupakan suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dirinya dan terlibat dengan organisasinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi akan melakukan tugas yang tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi juga melakukan pekerjaan lain di luar tanggungjawabnya dengan ikhlas. Jika ada pegawai yang tidak mampu mengerjakan pekerjaan, maka pegawai yang berkomitmen ini cenderung membantu demi tercapainya tujuan yang diharapkan oleh organisasi tanpa membanding-bandingkan kemampuannya dengan pegawai lain.

Pegawai pada BKPSDM Daerah Kabupaten Flores Timur sudah memiliki komitmen yang baik, namun ada beberapa yang masih belum menunjukkan komitmen yang baik antara lain ditunjukkan dengan masih adanya tindakan indiscipliner yang dilakukan pegawai dan masih adanya keluhan terhadap pelayanan yang diberikan oleh pegawai pada BKPSDM Daerah Kabupaten Flores Timur.

Selain berbagai persoalan yang dihadapi dalam lingkungan kerja BKPSDM Daerah Kabupaten Flores Timur, penelitian tentang Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) dan variabel – variabel yang mempengaruhinya telah banyak

dilakukan sebelumnya. Namun ada hasil penelitian yang tidak konsisten dan membuka cela untuk dilakukan penelitian ulang. Penelitian yang dilaksanakan oleh Pondo, Ristiani dan Handaru (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh terhadap PKO Pegawai; demikian juga komitmen organisasi terbukti secara empiris memiliki pengaruh yang signifikan terhadap PKO pegawai. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kartini (2017) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap tingkat PKO Pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap PKO Pegawai. Namun Darmawati, Hidayati dan Herlina (2013) mengungkapkan hasil yang berbeda bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap PKO Pegawai. Penelitian lainnya yang dilaksanakan oleh Ningsih (2000) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap PKO pegawai berbanding terbalik dengan hasil penelitian Suryanto (2018) yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO).

Adanya berbagai masalah yang menunjukkan rendahnya PKO pegawai pada BKPSDMD Kabupaten Flores Timur dan inkonsistensi hasil penelitian di atas mendorong peneliti untuk mengkaji ulang masalah ini sebagai tesis dengan judul **“Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) Pegawai pada**

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Flores Timur”.

1.2 Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tentang kompetensi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi(PKO)pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia(BKPSDM) Daerah Kabupaten Flores Timur?
2. Apakah kompetensi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO)pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Daerah Kabupaten Flores Timur?
3. Apakah kompetensi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi(PKO)pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Daerah Kabupaten Flores Timur?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin didapat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran kompetensi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi(PKO)pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Daerah Kabupaten Flores Timur.

2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara simultan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Daerah Kabupaten Flores Timur.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara parsial terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Daerah Kabupaten Flores Timur.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dan referensi bagi semua pihak yang membutuhkan.
- 2) Memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, dimana hasil penelitian ini dapat digunakan untuk memperkuat teori perilaku organisasi khususnya menyangkut Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) individu.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian dan pemikiran alternatif serta pertimbangan bagi pimpinan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Daerah Kabupaten Flores Timur dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan Perilaku

Kewargaan Organisasi (PKO) para pegawai dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi BKPSDM Daerah Kabupaten Flores Timur.