

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting yang mendukung terwujudnya tujuan suatu organisasi yaitu sebagai unsur dan motor penggerak utama dalam aktivitas suatu organisasi. SDM yang berkualitas baik, mampu mendorong terciptanya kombinasi faktor-faktor pelengkap lain agar berjalan harmonis dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. SDM sebagai unsur dan motor penggerak utama dalam pelaksanaan aktivitas organisasi perlu dikelola dengan baik karena SDM merupakan faktor yang penting bagi organisasi. SDM sebagai faktor utama, memiliki peran dan fungsi sebagai perencana, pelaku, dan penentu dalam tercapainya tujuan organisasi.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, SDM tidak lepas dari kerja tim yang memerlukan koordinasi dan kerjasama yang baik antar unit kerja dan antar anggota tim sehingga tujuan organisasi akan mudah diwujudkan. Untuk koordinasi dan kerjasama tersebut, diperlukan seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus mempunyai kualitas dan sikap yang konsisten untuk dapat mempengaruhi orang lain sehingga orang lain mau mengikutinya. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota atau kelompoknya.

Pemimpin mengarahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan hal-hal untuk mempercepat proses tercapainya tujuan. Arahan yang dilakukan dapat berupa kode-kode, perintah yang berhubungan langsung dengan visi dan misi suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Arahan juga bisa berupa himbauan secara non formal demi keberlangsungan interaksi yang kondusif.

Dalam melaksanakan arahan pimpinan, diperlukan kerjasama yang baik, kerjasama dimaksud adalah antar anggota tim dan antar unit kerja lain, termasuk di dalamnya adalah saling membantu satu sama lain yang dilakukan di luar tugas pokok masing-masing individu. Perilaku saling bantu di luar tugas pokok tersebut sangat membantu dalam proses pencapaian tujuan organisasi baik itu organisasi swasta maupun organisasi pemerintahan.

Perilaku saling bantu yang merupakan perilaku tambahan di luar deskripsi pekerjaan dalam suatu organisasi sering disebut sebagai perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*extra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi

apa yang diharapkan. OCB merupakan perilaku individu ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

OCB merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi, sehingga perilaku ini lebih bersifat *altruistik* (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain. OCB merupakan aspek penting bagi keberlangsungan organisasi. Apabila OCB pegawai suatu organisasi dalam posisi yang tinggi maka dalam pencapaian tujuan organisasinya akan dapat diwujudkan dengan mudah.

Dalam era reformasi birokrasi sebagaimana saat ini sedang dijalankan di berbagai instansi pemerintahan, peran OCB dianggap vital dan sangat menentukan kinerja organisasi. Selain sebagai unsur yang unik dari perilaku individu dalam dunia kerja, OCB juga menjadi aspek yang hampir jarang terjadi dalam lingkup aparatur pemerintahan. Karena OCB menjadi karakteristik individu yang tidak hanya mencakup kemampuan dan kemauannya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti kehendak untuk melaksanakan kerjasama dengan pegawai lainnya, suka menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif.

OCB berpengaruh juga terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi, kohesifitas tim, moril pegawai, semangat korps (*esprit de corps*) dan

perilaku etis pegawai yang saat ini dihadapi oleh organisasi publik (pemerintahan). OCB dalam suatu organisasi pemerintah belum banyak diperhatikan. Sebagai salah satu yang mendukung keefektifan organisasi, sudah selayaknya untuk mendapatkan perhatian dalam manajemen SDM.

OCB dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja pegawai, kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan servant leadership, tanggung jawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi.

Kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi pegawai untuk melakukan tugas-tugas yang diluar tugas pokoknya dengan sukarela. Gaya kepemimpinan transformasional dalam manajemen SDM di birokrasi pemerintah diperlukan untuk bisa menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan stafnya untuk saling bekerjasama dan membuat stafnya rela melakukan hal-hal diluar tugas pokoknya. Namun pada umumnya, pemimpin atau pejabat dalam instansi pemerintah dalam bekerja hanya sesuai dengan uraian tugas yang ada dan belum optimal untuk bekerjasama dengan unit kerja lain, hanya memikirkan tugas dan fungsinya saja, belum secara optimal kerjasama dengan unit kerja lain. Hal tersebut dapat berpengaruh terhadap perilaku bawahannya. Para bawahan cenderung akan bersikap masa bodoh baik itu dengan rekan kerja dalam unit kerjanya maupun dengan unit kerja yang lain.

Budaya organisasi dalam instansi pemerintahan belum dibangun dengan kokoh. Hal tersebut dapat berpengaruh terhadap budaya kerja pegawainya. Di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan telah ditetapkan Peraturan Menteri nomor P.40/Menlhk/Setjen/Kum.1/4/2016 yang merupakan regulasi dari implementasi tentang budaya organisasi yang dijabarkan menjadi nilai-nilai organisasi yaitu : integritas, etos kerja, dan gotong royong. Peraturan tersebut sudah ditetapkan namun belum secara luas disosialisasi sehingga tidak semua pegawai mengetahuinya. Sehingga tercipta *silo-silo* dan menghambat pegawai untuk bekerja sama. Terhadap kondisi tersebut seharusnya nilai-nilai organisasi sebagaimana tersebut di atas, dapat menjadi perekat antara para pegawai dan mengikis *silo-silo* yang tercipta.

Pegawai harus mempunyai integritas yang tinggi, etos kerja yang baik dan gotong royong dengan meningkatkan kerjasama tim, dan mempunyai solidaritas yang tinggi. Namun ada kecenderungan bahwa pegawai hanya bekerja sekedar untuk pemenuhan kebutuhan hidup, hanya melihat tugas dan fungsi unit kerjanya dan belum sepenuhnya termotivasi untuk pencapaian tujuan organisasi melalui kerjasama yang baik dengan unit kerja yang lain. Disisi lain, apakah nilai-nilai organisasi tersebut memiliki manfaat dalam mendorong organisasi dan individu di dalamnya untuk berkinerja lebih baik?, seringkali menjadi pertanyaan, karena kenyataan di lapangan banyak institusi pemerintah menjadikan nilai-nilai kementerian sebagai slogan tanpa makna dan tidak mendorong kualitas budaya organisasi yang lebih baik. Nilai-nilai

kementerian sebagaimana telah ditetapkan belum sepenuhnya dipahami, dihayati dan dilaksanakan. Karenanya menjadi penting membumikan nilai-nilai kementerian dalam kegiatan kerja pegawai sehingga dapat terwujud kerjasama yang baik baik antar rekan kerja dalam unit kerjanya maupun dengan unit kerja lainnya. Kerjasama yang baik menjadi dasar munculnya perilaku OCB pegawai.

Biro Umum Sekretariat Jenderal, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) sebagai salah satu unit kerja dalam organisasi pemerintahan setingkat eselon II di Sekretariat Jenderal, mempunyai tugas yang sangat kompleks. Biro Umum mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan pembinaan urusan administrasi, kerumahtanggaan dan perlengkapan di lingkungan Kementerian serta pelayanan administrasi pimpinan. Dalam melaksanakan tugasnya, Biro Umum menyelenggarakan fungsi: a. pengelolaan urusan tata usaha, kearsipan dan dokumentasi; b. pengelolaan barang milik negara dan layanan pengadaan barang dan jasa; c. pembinaan tata usaha pimpinan dan keprotokolan pimpinan kementerian; d. pembinaan urusan rumah tangga, urusan dalam dan layanan kesehatan pegawai kementerian. Tugas dan fungsi Biro Umum tersebut mencakup urusan pimpinan tertinggi kementerian sampai urusan pegawai paling rendah kementerian, serta ditambah lagi dengan urusan pengelolaan gedung kantor yang memerlukan dukungan SDM yang mempunyai dedikasi dan dibutuhkan loyalitas yang tinggi pula karena seringkali memberikan pelayanan di luar jam kerja atau lembur. Hal tersebut diperlukan karena

dalam pengelolaan gedung terdapat area komersial yang disewakan kepada perorangan atau instansi yang membutuhkan diantaranya untuk acara resepsi pernikahan, rapat kerja, pameran, dan kegiatan lainnya yang biasanya dilaksanakan di luar jam kerja atau hari libur. Selain itu Biro Umum mempunyai tugas pelayanan terhadap pimpinan tertinggi di KLHK yaitu Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan yang mempunyai agenda yang padat sehingga seringkali diperlukan pelayanan yang dilakukan di luar jam kerja. Untuk memberikan pelayanan yang dilakukan diluar jam kerja dan tugas-tugas tambahan lain dari pimpinan, diperlukan motivasi kerja yang tinggi. Apabila pegawai di Biro Umum memiliki motivasi yang tinggi maka tugas untuk memberikan pelayanan yang prima dapat dilaksanakan dengan baik.

Dari pengamatan penulis terhadap perilaku pegawai Biro Umum masih menunjukkan bahwa pegawai kurang berperilaku dalam hal memberikan bantuan kerja secara sukarela terhadap rekan kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan, masukan yang diberikan pegawai terhadap rekan kerja yang mengalami kesulitan kerja kurang maksimal, pegawai kurang mengikuti perkembangan penyelesaian pekerjaan di unit kerjanya, belum optimalnya pegawai dalam memajukan instansi, masih terdapat pegawai yang menyerahkan laporan hasil pekerjaan kepada pimpinan tidak tepat waktu, terdapat pegawai yang tidak menyelesaikan kewajiban yang ditugaskan oleh pimpinan, minimnya solusi yang diberikan sebagian pegawai dalam menyelesaikan permasalahan dalam organisasi, terdapat

pegawai yang menghabiskan waktu di luar jam pekerjaan, dan terdapat sebagian pegawai yang menggunakan fasilitas kantor tidak sesuai dengan fungsinya.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil survei pendahuluan yang dilakukan terhadap 30 orang pegawai Biro Umum Sekretariat Jenderal KLHK, ditemukan indikasi yang menunjukkan OCB pegawai Biro Umum belum optimal. Beberapa hal yang mengindikasikan belum optimalnya OCB pegawai Biro Umum tersebut diantaranya :

1. Masih terdapat 60% pegawai yang belum mau memberi bantuan dan masukan secara sukarela kepada rekan kerjanya, yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas.
2. Masih terdapat 62% pegawai yang belum mengikuti perkembangan penyelesaian pekerjaan dan melakukan hal-hal bermanfaat yang dapat memajukan instansi.
3. Masih terdapat 70% pegawai yang belum menyerahkan laporan pekerjaan kepada pimpinan lebih awal dan menyelesaikan kewajiban yang ditugaskan oleh pimpinan.
4. Masih terdapat 57% pegawai yang belum fokus bekerja bila ada masalah dan dalam mencari solusi pemecahan masalah baik dengan pimpinan maupun rekan kerja.
5. Masih terdapat 65% pegawai yang belum sesuai dalam penggunaan waktu dan fasilitas kantor sesuai petunjuk.

Penelitian tentang OCB di dalam organisasi pemerintahan tampaknya belum banyak dilakukan, begitu juga halnya di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, padahal topik ini sudah banyak dibicarakan dalam pembahasan terkait penanaman karakter, nasionalisme dan perilaku organisasi yang digalakkan akhir-akhir ini, bahkan telah menjadi variabel dependen utama dalam penelitian tentang perilaku organisasi. Hal tersebut mendasari penelitian ini.

Dari uraian di atas, dan untuk mengetahui lebih jauh tentang hubungan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dengan OCB, maka diperlukan adanya analisis dari berbagai komponen tersebut. Untuk itu, penulis melakukan penelitian dengan judul **“Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior (Study Kasus Pada Pegawai Biro Umum, Setjen, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan)”**.

B. Identifikasi Masalah

Sebagaimana telah diuraikan di atas, diduga ada hubungan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dengan OCB. Penulis mengidentifikasi bahwa terdapat permasalahan-permasalahan yang terkait dengan Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan OCB sebagai berikut :

1. Perilaku kewarganegaraan (OCB) pada organisasi pemerintah cenderung masih rendah, yaitu masih terdapat 60% pegawai yang belum mau

memberi bantuan dan masukan secara sukarela kepada rekan kerjanya, yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas.

2. Kepemimpinan transformasional yang belum diterapkan secara maksimal sehingga belum menstimulasi perilaku kewarganegaraan pegawai (OCB) dengan optimal.
3. Pemimpin atau pejabat dalam instansi pemerintah dalam bekerja hanya sesuai dengan uraian tugas yang ada dan belum optimal untuk bekerjasama dengan unit kerja lain.
4. Motivasi kerja pegawai yang kurang optimal, yaitu masih terdapat 70% pegawai yang belum menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik, dalam hal menyelesaikan kewajiban yang ditugaskan oleh pimpinan.
5. Budaya organisasi dalam instansi pemerintahan belum dibangun dengan kokoh. Hal tersebut dapat berpengaruh terhadap budaya kerja pegawainya.
6. Kondisi pegawai yang belum seluruhnya memahami nilai-nilai organisasi yang telah ditetapkan, sehingga berpengaruh terhadap perilaku gotong royong dan OCB pegawai itu sendiri.
7. Nilai-nilai organisasi khususnya gotong royong seringkali hanya sebagai slogan tanpa makna sehingga tidak mendorong kualitas budaya organisasi maupun OCB.

C. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah diperlukan dalam suatu penelitian, dengan alasan agar penelitian lebih fokus terhadap permasalahan pokok penelitian. Oleh

sebab itu maka dalam penelitian ini dilakukan pembatasan masalah hanya pada :

1. Keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku kewarganegaraan pegawai (OCB).
2. Keterkaitan antara motivasi kerja pegawai dengan perilaku kewarganegaraan pegawai (OCB).
3. Keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan perilaku kewarganegaraan (OCB).

Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja adalah variabel bebas (*independen variable*), OCB adalah variabel terikat (*dependen variable*). Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

D. Perumusan Masalah

Didasari uraian tentang pembatasan masalah tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB?
2. Apakah terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan OCB?
3. Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan OCB?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis hubungan kepemimpinan transformasional dengan OCB.
2. Untuk menguji dan menganalisis hubungan motivasi kerja dengan OCB.
3. Untuk menguji dan menganalisis hubungan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan OCB.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritik

Penelitian dapat dijadikan referensi pada penelitian berikutnya khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia terutama yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan OCB serta bisa memberikan manfaat kajian ilmiah guna menambah wawasan para pembaca dan penelaah bidang manajemen ataupun pada bidang lainnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi penulis, dapat mempertajam dan mengasah kajian-kajian teoritik maupun praktis selama dalam penelitian guna pengembangan kredibilitas dan loyalitas penulis dalam mengaplikasikan teori-teori yang telah didapatkan pada kehidupan sehari-hari baik dalam tataran

diri sendiri maupun dalam lingkup organisasi akan pengembangan nilai-nilai dari ilmu sumber daya manusia yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan OCB. Selain itu dapat mempraktekkan ilmu yang telah diberikan para pengajar.

- b. Bagi organisasi, hasil penelitian dapat dijadikan rujukan oleh instansi sebagai bahan kajian dan evaluasi manajemen organisasi yang mampu memberikan perubahan ke arah lebih baik dalam situasi kerja yang kondusif dan memiliki spirit baru serta dapat bermanfaat bagi kualitas kelangsungan hidup organisasi.
- c. Bagi pembaca, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dalam pengembangan pengetahuan dan wawasan. Selain itu dapat memberikan suatu kajian ilmu manajemen sumber daya manusia yang dapat memperkaya kajian pengetahuan untuk dapat diterapkan hasilnya di dalam suatu lingkup pribadi maupun organisasi.

