

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan masyarakat yang dianggap mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh negara. Dalam melaksanakan tugas, ASN dibantu oleh Tenaga Harian Lepas (THL) yang merupakan pegawai yang direkrut secara umum berdasarkan kebutuhan organisasi. ASN dan THL bertugas menjalankan roda pemerintahan. Selain itu, ASN dan THL juga bertugas untuk melakukan fungsi-fungsi pelayanan bagi masyarakat. Dalam menjalankan tugasnya, ASN dan THL diawasi oleh organisasi yang bertugas untuk menegakkan dan memperhatikan hak dan kewajibannya.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) adalah salah satu perangkat daerah yang bertugas menyelenggarakan urusan kepegawaian seperti *recruitment*, penataan pegawai, kenaikan pangkat, kenaikan jabatan, penegakkan disiplin, pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir hingga pengurusan pensiun pegawai bagi seluruh pegawai yang berdinasi pada suatu instansi pemerintahan daerah. BKPSDM mempunyai tugas dalam mendukung kinerja pemerintahan daerah dalam bidang penegakkan hak dan kewajiban yang dimiliki oleh pegawai.

Perubahan kebutuhan organisasi dan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku menuntut BKPSDM harus jeli dan cepat menyesuaikan dengan perubahan yang ada, supaya kinerja pemerintahan daerah dapat berjalan dengan baik. BKPSDM juga harus mampu memproses setiap tugas secepat mungkin menyesuaikan dengan jadwal yang telah ditetapkan oleh instansi pusat.

Contohnya pada proses kenaikan pangkat, dimana awal pengurusan proses pangkat dimulai 5 bulan sebelum masa periode kenaikan pangkat. Oleh sebab itu, BKPSDM harus efektif dalam melaksanakan tugas di manajemen kepegawaian.

Karakteristik organisasi yang efektif adalah dimana sistem individu (pegawai) bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Teori pertukaran sosial mengungkapkan bahwa pegawai akan menunjukkan perilaku-perilaku positif ketika mendapatkan perlakuan yang baik dari organisasi tempatnya bertugas (Blau, 1964). Sikap saling membantu di lingkungan kerja dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior* merupakan salah satu bentuk perilaku yang timbul karena adanya perlakuan baik dari organisasi. Teori tersebut menjadi dasar dalam memahami *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* merupakan bagian dari perilaku *extra-role* yang diperkenalkan oleh Organ pada tahun 1980an, yang diartikan sebagai bentuk perilaku pilihan yang bukan merupakan kewajiban formal seorang pegawai tetapi menunjang jalannya organisasi secara efektif (Robbins & Judge, 2008). Perilaku *extra role* ini juga dapat didefinisikan sebagai perilaku yang didasari atas kemauan pribadi individu, perilaku tersebut tidak berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi jabatan serta sistem penghargaan formal (Sule & Priansa, 2018). *Organizational citizenship behavior* juga dapat diartikan sebagai semua tindakan yang terkait dengan menawarkan bantuan kepada kolega, tanpa mengharapkan timbal balik yang cepat dari pihak rekan kerja yang menerima bantuan tersebut (Nguni, Slegers, & Denessen, 2006).

Organizational citizenship behavior mempunyai banyak manfaat, adapun diantaranya yaitu:(1) Peningkatkan kinerja dan produktivitas kerja pegawai;

(2) Peningkatkan kinerja dan produktivitas kerja manajer; (3) Efisiensi sumber daya yang dimiliki organisasi; (4) Efisiensi sumberdaya langka dan menjaga fungsi kelompok; (5) Mempemudah koordinasi didalam kelompok; (6) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik serta mempertahankan pegawai terbaik; (7) Peningkatan stabilitas kinerja organisasi; dan (8) Peningkatan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Sule & Priansa, 2018). Berdasarkan manfaat yang disebutkan diatas, maka *organizational citizenship behavior* sangat dibutuhkan guna keefektifan dan keefisienan pada suatu organisasi.

Untuk menyelidikilebih jauh fenomena *organizational citizenship behavior* pada BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota, dilakukan survey awal dengan hasil sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1
Hasil Survey awal *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai

No	Pernyataan	Jumlah yang Diamati	Jawaban			
			Orang		Persentase (%)	
			Ya	Tidak	Ya	Tidak
1	Mengerjakan tugas rekan yang tidak masuk	15	5	10	33.3	66.7
2	Menolong rekan yang memiliki beban kerja yang banyak	15	4	11	26.7	73.3
3	Menjadi relawan untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta	15	6	9	40.0	60.0
4	Datang lebih awal setiap pagi	15	7	8	46.7	53.3
5	Tidak menghabiskan waktu dengan mengobrol	15	4	11	26.7	73.3
6	Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi	15	7	8	46.7	53.3
7	Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting	15	6	9	40.0	60.0
8	Tidak membesar-besarkan permasalahan	15	6	9	40.0	60.0
Rata-Rata					37,5	62,5

Sumber : Hasil Survey (2019)

Dari tabel tersebut,dapat dilihat bahwa masih sedikitnya ASN yang membantu pekerjaan teman kerja yang memiliki beban kerja yang tinggi, hal ini

dibuktikan dengan presentase ASN yang menjawab “ya” pada item pernyataan nomor 2 hanya 26,7% sementara 73,3% lainnya menjawab “tidak”. Selain itu, masih banyaknya ASN yang masih menggunakan waktunya untuk mengobrol tentang hal-hal yang bukan terkait dengan pekerjaan, hal ini dapat dilihat dengan ASN yang menjawab “tidak” pada pernyataan nomor 8 sebanyak 73,3%. Secara umum, rata-rata jawaban ASN untuk 12 pernyataan yang diberikan adalah 37,5% menjawab “ya” dan 62,5% menjawab “tidak”, sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat *organizational citizenship behavior* pada BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota masih termasuk dalam kategori rendah.

Perilaku saling membantu atau *organizational citizenship behavior* tidak muncul begitu saja, tetapi ada faktor-faktor yang memicu munculnya perilaku tersebut. Dari sekian banyak faktor yang memicu timbulnya perilaku tersebut, penelitian ini hanya memfokuskan pada 3 faktor yaitu: komitmen afektif, kepemimpinan transformasional (Wirawan, 2013) dan karakteristik individual pegawai/ anggota organisasi (Sule & Priansa, 2018).

Karakteristik kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu *organizational citizenship behavior* pada suatu lingkungan kerja (Sule & Priansa, 2018). Hal ini disebabkan karena seorang pemimpin dapat mempengaruhi pegawai untuk bekerja melebihi batas deskripsi jabatan yang akan memunculkan perilaku saling bantu-membantu di kalangan pegawai atau sebaliknya. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempengaruhi pegawai sehingga pegawai merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat terhadap pimpinan serta termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan (Yukl, 2010). Berdasarkan hal tersebut, tipe kepemimpinan ini

mempunyai pengaruh terhadap tingkat *organizational citizenship behavior* pada suatu organisasi (Wirawan, 2013).

Kepemimpinan transformasional menjadi faktor yang memicu *organizational citizenship behavior* sudah dibuktikan dengan penelitian-penelitian yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh dengan arah positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Khalili, 2017; Suliman & Al Obaidli, 2013; Zacher & Jimmieson, 2013). Namun penelitian yang dilakukan oleh Juniarta, Wardana & Putra (2016) pada 175 pegawai Balai Diklat Industri Kementerian Perindustrian dengan menggunakan metode internet survey yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian oleh Arifiani, Astuti dan Ruhana (2016) pada RSUD dr. Saiful Anwar dengan jumlah responden 72 orang, yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Sehingga terdapat kesenjangan diantara hasil penelitian terdahulu.

Faktor *organizational citizenship behavior* selanjutnya adalah karakteristik individual pegawai/ anggota organisasi (Sule & Priansa, 2018). Karakter pegawai yang percaya diri, optimis dan empatik cenderung menunjukkan *organizational citizenship behavior* yang tinggi. Karakteristik individu yang dimaksud adalah pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis dapat diartikan sebagai peningkatan motivasi tugas intrinsik yang dimanifestasikan dalam empat kognisi yang mencerminkan orientasi individu terhadap peran

pekerjaannya: *competence, impact, meaning* dan *self-determination* (Yusuf & Syarif, 2018).

Pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap *organizational citizenship behavior* dibuktikan dengan penelitian terdahulu (AL Zaabi, Ahmad, & Hossan, 2016; Islam, Khan, & Bukhari, 2016; Joo & Jo, 2017) yang menemukan bahwa pemberdayaan psikologis mempunyai arah pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Tingkat pemberdayaan psikologis yang tinggi akan menyebabkan *organizational citizenship behavior* meningkat pada suatu organisasi.

Faktor terakhir yang memicu *organizational citizenship behavior* dalam penelitian ini adalah komitmen afektif (Wirawan, 2013). Komitmen afektif merupakan salah satu dari dimensi komitmen organisasi. Komitmen adalah perasaan kasih terhadap organisasi yang menyebabkan munculnya kemauan untuk tetap tinggal dan menghargai nilai hubungan yang telah terjalin karena telah menjadi bagian dari organisasi (Zurnali, 2010).

Teori ini dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Bilgin dkk (2015); Jain (2016); Lau, Mclean, Lien, & Hsu(2016); Shahzad dkk (2018) yang menemukan bahwa komitmen afektif mempunyai pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Ketika tingkat komitmen afektif tinggi pada suatu organisasi maka tingkat *organizational citizenship behavior* juga akan semakin meningkat.

Pada penelitian terdahulu, para peneliti berfokus untuk meneliti pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional, komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis terhadap *organizational citizenship behavior* dan masih

terbatasnya penelitian yang menguji peran pemberdayaan psikologis dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Selain itu telah dilakukan penelitian tentang pengaruh variabel komitmen afektif dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* seperti yang dilakukan oleh Kim (2012), Lee, Woo, & Kim (2017) dan Nohe & Hertel (2017), namun penelitian tersebut mereka lakukan pada organisasi yang bergerak pada sektor swasta (nirlaba), sementara itu penelitian yang meneliti pengaruh variabel komitmen afektif dalam memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada organisasi pada sektor publik masih terbatas.

Pada penelitian terdahulu telah dilakukan pengujian terkait pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dan komitmen afektif sebagai variabel mediasi pada organisasi yang bergerak di sektor swasta. Sementara itu, organisasi yang bergerak pada sektor publik khususnya pada BKPSDM juga sangat diuntungkan dengan adanya *organizational citizenship behavior*. Sehingga penulis bermaksud untuk meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dan komitmen afektif sebagai variabel mediasi, serta penulis menambahkan pemberdayaan psikologis sebagai variabel moderasi yang dilakukan pada BKPSDM Kab. Lima Puluh Kota. Berdasarkan hal di atas, penulis melakukan penelitian judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*: Peran Komitmen Afektif Sebagai Mediasi dan Pemberdayaan Psikologis Sebagai Moderasi.”**

1.2 Perumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif?
3. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior*?
4. Bagaimana pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap *organizational citizenship behavior*?
5. Apakah pemberdayaan psikologis memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*?
6. Apakah komitmen afektif berperan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*?

1.3 Tujuan Penelitian

Memperhatikan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif.

3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior*.
4. Untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap *organizational citizenship behavior*.
5. Untuk mengetahui adanya pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.
6. Untuk mengetahui pengaruh komitmen afektif dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam perkembangan ilmu pengetahuan dapat memperkuat teori pertukaran sosial sebagai dasar pemahaman hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis dan *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini juga diharapkan mampu untuk menunjukkan bagaimana perkembangan *organizational citizenship behavior* dalam organisasi yang bergerak pada sektor publik atau pemerintah.

Bagi para pembaca, penelitian ini diharapkan dapat menerangkan dan menambah wawasan pembaca terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis

terhadap *organizational citizenship behavior* serta dapat menambah penelitian terkait peran pemberdayaan psikologi dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat terhadap BKPSDM Kabupaten Lima Puluh kota dalam hal pengambilan keputusan dan kebijakan. Selain itu, diharapkan BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota dapat mencari cara dalam meningkatkan tingkat *organizational citizenship behavior* yang berdampak pada peningkatan kinerja atau efektifitas organisasi.