

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Untuk menyukseskan pelaksanaan tata pemerintahan yang baik, tentu diperlukan sebuah birokrasi yang lebih baik dan dapat memahami keinginan masyarakat seperti dalam hal pelayanan publik, serta juga dapat memperbaiki citra negatif birokrasi yang kepercayaannya telah hilang dimata masyarakat. Faktor terpenting dalam sebuah organisasi yaitu sumber daya manusia, serta sumber daya manusia tidak dapat terpisahkan oleh keberhasilan organisasi. Di instansi pemerintah, yang dimaksudkan sumber daya manusia adalah Pegawai Negeri Sipil. Pegawai Negeri Sipil diharapkan menjadi panutan oleh masyarakat baik itu kepekaannya terhadap kritikan dan kinerjanya dalam birokrasi pemerintahan.

Keberhasilan sebuah organisasi tergantung pada individu didalamnya yaitu perilaku individu tersebut. Perilaku individu disini dapat dibedakan atas perilaku individu yang sesuai peran (*extra role behavior*) dan perilaku individu diluar atau melebihi peran (*extra role behavior*). *Extra role behavior* lebih dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior*. Jadi, setiap anggota organisasi mempunyai kontribusi yang positif pada perencanaan, pelaksanaan kegiatan serta berbagai tugas untuk mencapai tujuan organisasi merupakan kunci utama keberhasilan sebuah organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* adalah semacam kesediaan untuk kembali berdasarkan perilaku pertukaran sosial. *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku yang bermanfaat yang jatuh diluar tanggungjawab kerja formal seseorang, tidak secara eksplisit dihargai oleh organisasi dan mempromosikan efektivitas organisasi (Organ, 1988). Jadi, *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu yang melakukan suatu pekerjaan yang tidak dideskripsikan, tidak ada upah atau penghargaan terhadap tindakan yang dilakukan secara sadar dan tanpa paksaan (keinginan sendiri), yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi tersebut.

Perilaku-perilaku kooperatif dan saling membantu yang berada diluar persyaratan formal sangat penting bagi berfungsinya organisasi (Kartz dalam Robert dan Hogan, 2002). Perilaku tambahan diluar diskripsi pekerjaan dalam organisasi sering disebut sebagai perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior*. Sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Organisasi-organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan bertindak melebihi tugas pekerjaan pokok mereka yang memberikan kinerja yang melampui perkiraan.

Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* dapat dirasakan oleh organisasi itu sendiri dan para karyawan yang berada di organisasi tersebut. Padsakoff dkk (2000) menyatakan bahwa *Organizational*

*Citizenship Behavior* memiliki manfaat bagi organisasi salah satunya dapat meningkatkan produktifitas kerja anggota organisasi.

Menurut Podsakoff dkk (2000), *Organizational Citizenship Behavior* dapat mempengaruhi efektivitas organisasi dengan alasan sebagai berikut :

1. *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja
2. *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan produktivitas manajerial
3. *Organizational Citizenship Behavior* dapat mengefisienkan sumber daya untuk keperluan yang lebih produktif
4. *Organizational Citizenship Behavior* dapat mengurangi kebutuhan penyediaan sumber daya untuk tujuan pemeliharaan
5. *Organizational Citizenship Behavior* dapat berfungsi sebagai sarana yang efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan antara anggota tim dan seluruh kelompok kerja
6. *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia terbaik dengan memberikan tempat kerja yang lebih baik
7. *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

8. *Organizational Citizenship Behavior* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Fenomena yang terjadi di instansi pemerintah ini adalah relatif banyaknya Pegawai Negeri Sipil yang tidak menggunakan waktu kerja dengan efektif. Para pegawai tersebut keluar kantor untuk urusan pribadi seperti mengantar anak ke sekolah, sarapan pagi dengan teman kantor dalam waktu yang lama dan lain-lain. Rata – rata Pegawai Negeri Sipil setelah mengikuti apel pagi, mereka keluar dari kantor dan itu di luar tugas kantor. Dan akan kembali ke kantor pada saat ada tugas mendesak dari atasan.

Selain itu, fenomena lain yang terjadi adalah relatif sedikitnya Pegawai Negeri Sipil membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang diluar tugas pokok dan fungsi pegawai tersebut. Di saat ada pegawai yang begitu sibuk dengan pekerjaannya dan pekerjaan tersebut belum terselesaikan, lalu ada pegawai yang agak santai membantu pegawai tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan itu. Walaupun pekerjaan itu sebenarnya di luar tanggung jawab pegawai tersebut tetapi dia membantu nya dengan suka rela dan ikhlas agar pekerjaan itu terselesaikan tepat waktu.

Berdasarkan fenomena-fenomena diatas, untuk melihat bagaimana kondisi yang sebenarnya mengenai *Organizational Citizenship Behavior* pegawai, dilakukan pra-survey dengan

menyebarkan kusioner sementara kepada 15 pegawai. Hasil perolehan kusioner tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1 :

**Tabel 1.1**  
**Hasil Kusioner Pra-Survey *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai**

No	Pernyataan	Jawaban (%)	
		Ya	Tidak
<b>A.</b>	<b><i>Sportsmanship</i></b>		
1	Menghabiskan banyak waktu untuk mengeluh tentang sesuatu yang sepele	0	100
2	Cenderung membesar-besarkan masalah (yang sesungguhnya tidak besar)	0	100
3	Selalu memfokuskan pada apa yang salah dalam pekerjaan, dan bukan pada sisi positifnya	60	40
<b>B.</b>	<b><i>Civic Virtue</i></b>		
4	Selalu mengikuti perkembangan kemajuan di organisasi	73,3	26,7
5	Melakukan sesuatu yang kurang penting, tetapi hal itu dapat membantu meningkatkan nama baik perusahaan	26,7	73,3
6	Mengambil resiko tidak menyetujui untuk menyatakan keyakinan saya tentang apa yang paling baik buat organisasi	33,3	66,7
<b>C.</b>	<b><i>Conscientiousness</i></b>		
7	Dengan sungguh-sungguh mengikuti peraturan dan prosedur	100	0
8	Menyerahkan laporan, proyeksi capaian kinerja dan rencana kerja lebih awal daripada seharusnya	100	0
<b>D</b>	<b><i>Altruism</i></b>		
9	Membantu memberikan orientasi terhadap pegawai baru walaupun sebenarnya tidak diharuskan	13,3	86,7
10	Selalu siap membantu atau mengulurkan tangan kepada orang-orang yang memerlukan	60	40
11	Mau meluangkan waktu untuk membantu kepada orang lain	26,7	73,3
	<b>Jumlah</b>	<b>44,85</b>	<b>55,15</b>

Sumber : Hasil Olah Data Kusioner Sementara (2018)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa kondisi *Organizational Citizenship Behavior* pegawai secara keseluruhan belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat banyaknya pegawai yang memberikan jawaban tidak sebanyak 55,15%. Berdasarkan data diatas, dapat dilihat bahwa ada hal yang menyebabkan rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* pegawai.

Penelitian tentang *Organizational Citizenship Behavior* telah banyak dilakukan oleh penelitian sebelumnya (Patras, 2017; Douli dkk, 2017; Ukkas dkk, 2017; Yuliani dkk, 2017; Shailendra dkk, 2017 dan Kusumaninggati dkk, 2018). Kebanyakan penelitian tersebut lebih fokus kepada variabel perilaku kepemimpinan, keadilan organisasi, keterlibatan kerja, *Organizational Justice*, iklim organisasi, komitmen organisasi, kepuasan organisasi, kepuasan kerja, *Quality of Work Life* dan *Self Efficacy*.

Dari hasil penelitian tersebut variabel perilaku kepemimpinan, keadilan organisasi, keterlibatan kerja, *Organizational Justice*, iklim organisasi, komitmen organisasi, kepuasan organisasi, kepuasan kerja, *Quality of Work Life* dan *Self Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Namun, penelitian tersebut banyak menggunakan sektor swasta sebagai objek dalam penelitiannya. Untuk itu, penulis mengangkat objek penelitian pada sektor publik sebab masih jarang peneliti menggunakan sebagai objek. Yang menjadi objek pada penelitian ini adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Dharmasraya Provinsi Sumatera Barat.

Padsakoff (2000) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* antara lain karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, kepemimpinan serta pertukaran yang terjadi di organisasi. Namun, penulis menduga kepemimpinan dan karakter individu yang meliputi Keterampilan Politik dan Kepemimpinan Etis sebagai faktor yang kuat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* seorang pegawai.

Hal ini sesuai dengan penelitian Xiangyu Li dan Ming Kong (2015) dengan judul “*The Effect of employee’s Political Skill on Organizational Citizenship Behavior*” dengan hasilnya pengaruh keterampilan politik terhadap *Organizational Citizenship Behavior* berkorelasi positif. Efek mediasi dari *Leader Member Exchange* pada *Organizational Citizenship Behavior* juga ditemukan berkorelasi positif. Dan efek moderasi dari *Perception of Organizational Politics* ditemukan berkorelasi negatif. Dengan merujuk pada penelitian Xiangyu Li dan Ming Kong (2015) diatas, keterampilan politik yang dimiliki akan memberikan dampak terhadap *Organizational Citizenship Behavior* itu sendiri.

Selain itu, faktor kepemimpinan juga memberikan pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam sebuah organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian Yasir dkk (2017) dengan hasil penelitian kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Merujuk pada fenomena di atas, penulis merasa penting untuk meneliti permasalahan yang terjadi di lingkungan PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Dharmasraya agar dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pembinaan pegawai dikemudian hari. Dan penelitian ini merupakan replikasi dari jurnal Xiangyu Li dan Ming Kong (2015) yang berjudul *The effect of employee's political skill on organizational citizenship behavior : based on new generation employess*. Berdasarkan hal tersebut maka judul penelitian ini adalah : **“*Leader Member Exchange* sebagai Variabel Mediasi antara Keterampilan Politik dan *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Perception of Organizational Politics* sebagai Variabel Moderasi serta Dampak Kepemimpinan Etis terhadap *Organizational Citizenship Behavior*”**.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka berikut ini dapat dikemukakan perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. Apakah keterampilan politik berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ?
- b. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ?
- c. Apakah *Leader Member Exchange* memediasi hubungan antara Keterampilan Politik dan *Organizational Citizenship Behavior* ?
- d. Apakah *Perception of Organizational Politics* memoderasi pengaruh antara Keterampilan Politik dan *Leader Member Exchange*?

- e. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ?
- f. Apakah Keterampilan Politik berpengaruh terhadap *Leader Member Exchange* ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Bertolak dari latar belakang masalah dan perumusan masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini dilakukan adalah

- a. Untuk mengetahui Keterampilan Politik berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
- b. Untuk mengetahui Kepemimpinan Etis berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
- c. Untuk mengetahui *Leader Member Exchange* sebagai mediasi berpengaruh antara Keterampilan Politik dan *Organizational Citizenship Behavior*.
- d. Untuk mengetahui *Perception of Organizational Politics* memoderasi pengaruh antara Keterampilan Politik dan *Leader Member Exchange*.
- e. Untuk mengetahui *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
- f. Untuk mengetahui Keterampilan Politik berpengaruh terhadap *Leader Member Exchange*.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian, diharapkan hasil yang diperoleh didalam model penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi :

1. Hasil dari penelitian dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam bidang ilmu sumber daya manusia dan juga diharapkan dapat dipakai sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya.
2. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran pada Pemerintah Daerah Kabupaten Dharmasraya melalui Dampak Keterampilan Politik dan Kepemimpinan Etis terhadap *Organizational Citizenship Behavior : Perception of Organizational Politics* sebagai Variabel Moderasi dan *Leader Member Exchange* sebagai Variabel Mediasi.