

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Menurut Handoko (2014), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Menurut Hasibuan (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sumber daya manusia merupakan aspek vital dalam organisasi, karena dari usaha atau kegiatan kerjanya dengan kemampuan, keterampilan dan pengetahuannya, maka tujuan organisasi dapat tercapai.

Tujuan organisasi dapat dicapai dengan perilaku pegawai di tempat kerja atau dapat dikatakan dengan kinerja sebagai penerapan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan sebagai bentuk kontribusi terhadap organisasi (Kaswan 2017). Menurut Rismawati dan Mattalata (2018) kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Bintoro dan Daryanto (2017) mengatakan kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Variabel pengukur yang dapat memengaruhi kinerja cukup

banyak dibahas dalam artikel penelitian diantaranya adalah variabel kepemimpinan, budaya kerja, komitmen kerja *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), disiplin kerja dan masih banyak variabel lainnya (Faizal dkk., 2019; Hakim & Fernandes, 2017; Hermawati & Mas, 2017; N Qomariah, 2019; Nurul Qomariah, 2021; Renyut dkk., 2017)

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain (karyawan), oleh karena itu diperlukan suatu gaya atau perilaku kepemimpinan tertentu, yang dikenal dengan kepemimpinan abad 21 yakni kepemimpinan transformasional. Menurut Setiawan dan Muhith (2012) secara leksikal istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Istilah tersebut bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi dan lain sebagainya) bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari kata “*to transform*” yang memiliki makna mentransformasikan visi menjadi realitas, panas menjadi energi, potensi menjadi faktual, laten menjadi manifest. Menurut Rafferty (2017) Kepemimpinan Transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan. Sedangkan menurut Mulyono (2018) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang utaman adalah transformasional dan traksasional, faktor gaya kepemimpinan yang berbeda memiliki dampak terhadap komponen kepuasan karyawan. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Penelitian Hartadi, dkk. (2020) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian Nurhuda, dkk. (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika. Selanjutnya Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021) dalam artikelnya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan,

Vipraprastha, dkk. (2018) juga mendapati hasil yang negative dan tidak signifikan yaitu hubungan antara variable kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Selain peran kepemimpinan, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor budaya dalam organisasi. Budaya kerja merupakan norma-norma yang diterima secara bersama dan dianut oleh mayoritas organisasi. Luthans (2012) mengemukakan bahwa budaya kerja adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari-kehari. Wibowo (2012) berpendapat bahwa: budaya kerja mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Setiawan dan Lestari (2016). Saputra, (2020). Rivai, A. (2020). Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Nisa, dkk. (2018). Rita, M., dkk. (2018). Namun hasil penelitian tersebut ditentang oleh penelitian (Girsang, 2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RS Putri Hijau.

Selain itu karakteristik organisasi, juga membentuk karakter pegawai dalam membangun komitmen terhadap organisasi. Komitmen kerja adalah kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Lebih lanjut, komitmen kerja artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers & Porter, 2011). Menurut Kaswan (2017) komitmen kerja merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana. Menurut Sianipar (2014)

komitmen kerja adalah keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan sepenuh hati menerima tujuan organisasi dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasinya. Peneliti Vipraprastha, dkk. (2018) mendukung pendapat ahli, dimana komitmen kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021) dalam artikelnya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan,

Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi, umumnya memiliki perilaku kerja yang optimal meski tidak semua melekat pada tugas dan fungsinya. Baranik (2015) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku dalam kinerja yang tidak ditemukan didalam deskripsi pekerjaan pegawai yang bersifat formal yang dimana hal tersebut dapat mendukung lingkungan sosial dan psikologi organisasi. *Organizational citizenship behavior* mencerminkan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan yang melampaui ketentuan minimum yang diharapkan oleh peran organisasi dan mempromosikan kesejahteraan rekan kerja, kelompok kerja dan perusahaan (Mohammad 2011). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebuah perilaku positif, dalam hal ini adalah perilaku membantu pekerjaan individu lain yang ditunjukkan oleh seseorang dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Kontribusi yang ditunjukkan oleh pekerja itu berupa pekerjaan di luar pekerjaan yang harus dia lakukan, pekerja tersebut menunjukkan perilaku menolong pada orang lain dalam sebuah perusahaan sehingga tindakan tersebut dapat memperbaiki kinerja organisasi atau perusahaan tersebut (Rivai dan Mulyadi 2012). Selain kajian teori dan pendapat ahli, penelitian Saputro (2021), Kurniawan dkk (2019), Wati dan Sun Surjanti (2018), Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Nisa, dkk. (2018). Vipraprastha, dkk. (2018). Hartadi, dkk. (2020) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun penelitian (Purwanto dkk., 2021) menyatakan bahwa OCB berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja.

Berdasarkan kajian teori dan bukti empiris yang menunjukkan masih ditemukannya celah penelitian maka peneliti tertarik untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen terhadap kinerja pada Bagian Umum Sekretariat Kabupaten Jember berkewajiban untuk menyiapkan Rencana Strategis sebagai acuan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan yang menjadi tugas dan fungsinya dalam jangka waktu 5 (lima) tahunan. Kewajiban ini, disamping sebagai bentuk implementasi untuk melaksanakan amanat peraturan perundangan juga didasarkan atas kebutuhan dalam rangka mewujudkan Kabupaten Jember yang lebih sejahtera, berakhlak, berkeadilan, mandiri dan berdayasaing. Rencana Strategis Bagian Umum Sekretariat Kabupaten Jember adalah dokumen perencanaan periode 5 (lima) tahunan yang memuat Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Strategi, Kebijakan, Program, dan Indikasi Kegiatan pembangunan disertai dengan indikasi pendanaan yang disusun sesuai dengan tugas dan fungsinya serta diselaraskan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Jember.

Secara detail, tugas dan fungsi struktur organisasi menurut Peraturan Bupati Jember Nomor 63 Tahun 2016 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Bagian Umum Sekretariat Kabupaten Jember, adalah sebagai berikut: Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan urusan tata usaha, rumah tangga, perjalanan dinas, protokol, menyelenggarakan sandi dan telekomunikasi, mengelola sebagian kekayaan daerah dan tugas lain yang diberikan oleh Asisten Administrasi.

Sedangkan Fungsi Organisasi Bagian Umum Sekretariat Kabupaten Jember, adalah sebagai berikut: Penyiapan urusan administrasi tata usaha pimpinan dan umum; Pelaksanaan urusan administrasi keuangan bupati dan wakil bupati, sekretaris daerah, asisten dan staf ahli; pelaksanaan urusan perjalanan dinas bupati dan wakil bupati, sekretariat daerah, asisten dan

staf ahli; pelaksanaan urusan rumah tangga bupati dan wakil bupati serta sekretaris daerah; pengelolaan sebagian kekayaan daerah; penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas.

Sasaran jangka menengah bagian umum terdiri dari tujuan yang merupakan implementasi atau penjabaran dari misi dengan menunjukkan suatu kondisi yang ingin dicapai oleh organisasi di masa mendatang. Tujuan adalah sesuatu (apa) yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahunan. Tujuan ditetapkan dengan mengacu kepada pernyataan visi dan misi serta didasarkan pada isu – isu dan analisis strategis. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan suatu kondisi yang ingin dicapai di masa mendatang. Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi. Dengan berlandaskan pada misi yang telah ditetapkan, maka Bagian Umum Sekretariat Kabupaten Jember menetapkan tujuan yaitu: Terwujudnya pelayanan prima kepada bupati, wakil bupati, sekretaris daerah, asisten dan staf ahli; terwujudnya pendapatan daerah.

Sasaran adalah merupakan penjabaran dari tujuan. Sasaran menggambarkan hal yang ingin dicapai melalui tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Oleh karenanya sasaran yang ditetapkan diharapkan dapat memberikan fokus pada penyusunan program dan kegiatan. Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh instansi pemerintah dalam rumusan yang lebih spesifik, terukur, dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan. Dalam sasaran dirancang pula indikator sasaran. Yang dimaksud dengan indikator sasaran adalah ukuran tingkat keberhasilan pencapaian sasaran untuk diwujudkan pada tahun bersangkutan. Setiap indikator sasaran disertai dengan rencana tingkat capaiannya (targetnya) masing-masing. Sasaran diupayakan untuk dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu/tahunan secara berkesinambungan sejalan dengan tujuan yang ditetapkan dalam rencana strategis. Atas dasar arti dan makna penetapan sasaran dimaksud, maka sasaran yang

ingin dicapai Bagian Umum Sekretariat Kabupaten Jember adalah: Meningkatnya kualitas pelayanan kepada bupati, wakil bupati, sekretaris daerah, asisten dan staf ahli; meningkatnya pendapatan daerah dari aset menjadi tanggungjawab bagian umum.

Berdasarkan tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan pelayanan prima perlu diimbangi dengan citra birokrasi yang mempunyai kompetensi yang baik dalam bidang profesionalisme aparatur, penguasaan komunikasi dan pemahaman terhadap manajemen standar pelayanan. Sumber daya aparatur merupakan aset strategis dalam kerangka perwujudan *good governance*. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Bagian Umum Sekretariat Kabupaten Jember terdapat beberapa permasalahan yang dijabarkan sebagaimana tertuang dalam tabel berikut:

Tabel 1.1
Identifikasi Permasalahan Berdasarkan Tugas dan Fungsi Bagian Umum
Sekretariat Daerah Kabupaten Jember Tahun 2021

No	Aspek Kajian	Permasalahan Pelayanan OPD	Target realisasi 100%
1	Penyiapan urusan administrasi tata usaha pimpinan dan umum	Pelayanan yang belum optimal Lemahnya akuntabilitas kinerja penyelenggaraan pemerintah	90 % 85%
2	Pelaksanaan urusan administrasi keuangan Bupati dan Wakil Bupati, Sekda, Asisten dan Staf ahli	Masih adanya pihak eksternal yang kurang mendukung pelaksanaan tugas aparatur	80%
3	Pelaksanaan urusan perjalanan dinas Bupati dan Wakil Bupati, Sekda, Asisten dan staf ahli	Belum terciptanya budaya kerja yang baik dan mendukung pelaksanaan tugas secara optimal	90%
4	Pelaksanaan urusan rumah tangga Bupati dan Wakil Bupati, Sekda, Asisten dan Staf Ahli	Pelayanan yang belum optimal	80%
5	Pengelolaan sebagian kekayaan daerah	Kurangnya promosi dan peningkatan fasilitas layanan	80%
6	Penyusunan Laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas	Lemahnya akuntabilitas kinerja penyelenggaraan pemerintah	90%

Sumber: Bagian Umum Sekretariat Daerah Kab. Jember. (2022).

Bagian Umum Sekretariat Daerah Kab. Jember terdiri dari sub bagian umum, sub bagian rumah tanggadan sub bagian pemeliharaan dan perawatan. Masing-masing memiliki tugas terdiri dari Sub Bagian Umum melaksanakan administrasi tata usaha umum,

administrasi tata usaha keuangan Sekretariat Daerah, penyiapan kebutuhan administrasi peralatan dan perlengkapan perkantoran, mengelola sebagian kekayaan daerah serta tugas lain yang di berikan oleh Kepala bagian umum; sub bagian rumah tangga, tugas melaksanakan penyediaan makanan dan minuman bupati, wakil bupati, sekretaris daerah, pelayanan tamu, pemeliharaan kebersihan serta tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian umum; sub bagian perawatan dan pemeliharaan, tugas melaksanakan pelayanan dan pemeliharaan angkutan umum kedinasan, pemeliharaan inventaris peralatan dan perlengkapan perkantoran, pemeliharaan gedung kantor / rumah dinas serta tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Umum.

Berdasarkan tabel 1.1 mengenai identifikasi permasalahan berdasarkan tugas dan fungsi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember dapat diketahui bahwa masih belum mencapai target realisasi program yang diharapkan pada setiap aspek kahian yang terdapat pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Sehingga dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan fenomena kinerja ialah “Kurangny efektivitas kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi”. Maka mengacu pada permasalahan yang ada, peneliti mencoba mengangkat beberapa faktor yang diasumsikan penting untuk meningkatkan kinerja dan meminimalisir permasalahan yang terdapat pada objek yang diteli ialah mengacu pada variabel kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen kerja yang berpengaruh terhadap OCB serta berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan teori kinerja, empiris dan dengan didukung data dentifikasi Permasalahan Berdasarkan Tugas dan Fungsi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember tentang peningkatan kinerja pegawai. Maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember?
2. Apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember?
3. Apakah komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember?
5. Apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember?
6. Apakah komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember?
7. Apakah OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember?
8. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember melalui OCB sebagai variabel *intervening*?
9. Apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember melalui OCB sebagai variabel *intervening*?
10. Apakah komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember melalui OCB sebagai variabel *intervening*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dibangun ialah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Budaya kerja terhadap OCB pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen kerja terhadap OCB pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Budaya kerja terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen kerja terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember melalui OCB sebagai variabel *intervening*.
9. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Budaya kerja terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember melalui OCB sebagai variabel *intervening*.
10. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen kerja terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember melalui OCB sebagai variabel *intervening*.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian secara garis besar dibagi menjadi :

1. Kegunaan Praktis.
 - a. Bagi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk mengevaluasi bagaimana tingkat kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen kerja yang berpengaruh terhadap OCB serta berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Serta dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan untuk dipergunakan sebagai bahan dalam menyusun kebijakan oleh Pemerintah Kabupaten Jember, khususnya Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
 - b. Bagi *stakeholder* hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Kegunaan Akademis.
 - a. Bagi universitas penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi dalam mengembangkan teori-teori mengenai pelayanan publik yang terkait dengan pelayanan masyarakat, Sehingga nantinya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya bagi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (untuk pelayanan publik).
 - b. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan bukti empiris tentang variabel yang diteliti, sehingga dapat dikembangkan dengan menambah variabel yang berbeda seperti kompetensi, motivasi kerja, diklat serta variabel lain dalam meningkatkan sumber daya manusia.