

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Setiap organisasi melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan seluruh sumber daya untuk menghasilkan barang atau jasa yang bernilai. Pengelolaan sumber daya yang dimiliki meliputi sumber daya fisik, finansial, sumber daya manusia (SDM), dan yang lainnya. Di antara berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, SDM menempati posisi strategis di antara sumber daya lainnya. Tanpa SDM, sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi tidak dapat dimanfaatkan. Organisasi yang baik, dalam perkembangannya akan menitikberatkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal. Manusia sebagai sumber daya dalam sebuah organisasi diharapkan mampu memanfaatkan tenaga seoptimal mungkin untuk meningkatkan kinerjanya.

Kinerja dapat diukur dengan berdasar hasil akhir (*result-based performance evaluation*) dengan melihat pencapaian organisasi, tapi juga dapat diukur berdasarkan perilaku (*behavior-based performance evaluation*). Pengukuran perilaku ini lebih menekankan pada cara atau sarana dalam mencapai tujuan. Pengukuran ini umumnya bersifat subyektif dan kualitatif dengan mengasumsikan karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja efektif untuk dirinya maupun rekan kerjanya (Gomes, 1995)

Efektivitas dan kinerja tim ditentukan oleh kemampuan anggota tim bekerja dalam tim. Salah satu syarat untuk dapat bekerja dalam sebuah tim

sehingga menghasilkan sebuah tim yang solid adalah kemampuan untuk bekerja sama. Tidak semua orang mampu bekerja dalam tim, diperlukan keterampilan individu untuk bekerja sama dengan orang lain, berkomunikasi dengan baik, bersedia membagi informasi, mengakui perbedaan dan mampu menyelesaikan konflik. Termasuk juga kemampuan untuk bertindak dan berpikir cerdas dengan mengutamakan tujuan dan kepentingan tim dibanding tujuan atau kepentingan pribadi.

Semua kemampuan yang harus dimiliki individu yang bekerja di dalam tim seperti yang telah dikemukakan sebelumnya termasuk ke dalam keterampilan interpersonal. Keterampilan tersebut hanya dapat ditampilkan oleh seseorang yang peduli terhadap orang lain dan berusaha menampilkan yang terbaik jauh melebihi yang diprasyarkan dalam pekerjaannya.

Kesulitan bekerja dalam tim terutama dialami oleh banyak karyawan di negara-negara Barat, karena budaya nasional mereka yang sangat individualistik. Tambahan pula, sebelum menerapkan tim kerja, lingkungan kerja di negara-negara barat bersifat kompetitif yang menghargai pencapaian individual (Robbins, 2001 dalam Eflina dan Seniati 2004). Oleh karena itu, tim diharapkan berkembang di negara-negara yang mempunyai nilai kolektivistik tinggi. Menurut Hofstede (1991) dalam Eflina dan Seniati (2004), Indonesia adalah salah satu negara yang mempunyai nilai kolektivistik tinggi di mana kepentingan kelompok berada di atas kepentingan individu, sehingga dapat dikatakan sistem tim kerja berkembang dengan baik di Indonesia.

Manifestasi kecenderungan masyarakat cenderung lebih individual dan kolektif pada kehidupan rumah tangga, tempat pendidikan, tempat kerja

maupun pemerintahan. Dalam lingkungan organisasi, masyarakat yang cenderung kolektif manajemen lebih ditekankan pada manajemen kelompok dan hubungan antara manusia lebih penting ketimbang tugas pekerjaan. Pada masyarakat yang cenderung individualis, manajemen lebih ditekankan pada manajemen individual dan tugas yang harus dikerjakan lebih penting ketimbang memperhatikan hubungan antar manusia (Sobirin, 2009)

Dalam kaitan dengan organisasi penyelenggara pemilu, salah satu aspek penentu kesuksesan pemilu adalah sumber daya manusia pelaksananya, selain aspek perundang-undangan dan peraturan pelaksanaan lainnya. Pelaksana pemilu secara khusus diatur dalam UU No. 15 tahun 2011 tentang Penyelenggara Pemilihan Umum, yang mengatur tiga institusi penyelenggara pemilu yaitu Komisi Pemilihan Umum, Badan Pengawas Pemilu dan Dewan Kehormatan Penyelenggara Pemilu. Komisi Pemilihan Umum di tingkat pusat adalah KPU dan di tingkat paling bawah adalah KPPS. Pengawas pemilu di tingkat pusat adalah Badan Pengawas Pemilu (Bawaslu) dan paling rendah Pengawas Pemilu Lapangan di tingkat desa.

Sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 15 tahun 2011 pasal 40, Panitia Pemilihan Kecamatan, selanjutnya disingkat PPK, adalah panitia yang dibentuk oleh KPU Kabupaten/Kota untuk melaksanakan Pemilu di tingkat kecamatan dan berkedudukan di ibukota kecamatan. Panitia Pemilihan Kecamatan dibentuk paling lambat 6 (enam) bulan sebelum penyelenggaraan Pemilu dan dibubarkan paling lambat 2 (dua) bulan setelah pemungutan suara.

Anggota PPK sebanyak 5 (lima) orang berasal dari tokoh masyarakat yang memenuhi syarat, dan dalam menjalankan tugas dibantu oleh sekretariat yang dipimpin oleh sekretaris dari Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi persyaratan. Tugas, wewenang, dan kewajiban PPK antara lain adalah membantu KPU dalam menyelenggarakan Pemilu mulai dari pendaftaran pemilih, sosialisasi, sampai melakukan rekapitulasi hasil perhitungan suara.

Dengan masa kerja yang singkat ini, PPK merupakan sebuah panitia Ad hoc yang hanya bekerja jika ada even pemilu yaitu selama beberapa bulan. Masing-masing anggota PPK menjadi penanggung jawab satu divisi dan menjadi anggota di dua divisi lainnya. Ada lima divisi, yaitu Divisi Teknis Penyelenggaraan; Divisi Perencanaan Program Keuangan dan Logistik; Divisi Hukum, Pengawasan dan Hubungan Antar Lembaga; Divisi Sosialisasi, Pendidikan Pemilih, Humas dan Data Informasi; serta Divisi Rumah Tangga, Umum, Pengembangan SDM dan Organisasi. Panitia Pemilhan Kecamatan bekerja secara kolektif kolegial, artinya semua keputusan PPK ditentukan oleh lima orang anggotanya dalam sebuah putusan pleno PPK. Kelima anggota PPK secara bersama-sama melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Oleh karenanya diperlukan kemampuan individu untuk dapat bekerja dalam tim dengan saling membantu untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

Setiap anggota PPK harus mempunyai perilaku meringankan beban pekerjaan rekan kerjanya. Meskipun sudah ada pembagian divisi antar anggota tetapi itu hanya bersifat mempermudah koordinasi bukan pembatasan dan pengkotak-kotakan tugas. Setiap anggota PPK juga harus berperilaku selalu mencegah terjadinya masalah. Ketugasan PPK sangat berat dan harus cermat

sehingga setiap anggotanya dituntut untuk bersikap hati-hati dalam segala hal karena harus berhubungan dengan partai politik, PPS dan pihak lain yang mempunyai sensitivitas tinggi.

Anggota PPK juga harus mempunyai perilaku toleran dan tidak mudah mengeluh dengan beban tugas dan sarana yang disediakan dalam mendukung tugasnya. Anggota PPK seringkali harus siap bekerja di luar jam kerja karena harus menyesuaikan dengan tahapan dan jadwal pemilu yang ketat, sementara sarana dan prasarana pendukung relatif terbatas. Bagaimana mereka harus siap lembur, dengan kondisi kantor yang hanya '*menumpang*' di kantor kecamatan dengan lapang hati tanpa keluhan.

Anggota PPK juga dituntut untuk peduli terhadap organisasi, meskipun tidak banyak yang bisa diberikan oleh organisasi. Menjadi anggota PPK berarti harus siap mengabdikan pada tugas negara untuk menyelenggarakan Pemilu, karena penghargaan yang diperoleh juga tidak sebanding dengan kerja keras dan risiko pekerjaan. Mereka juga dituntut dapat menghindari konflik dengan rekan kerja agar semua pekerjaan sesuai jadwal dan tahapan. Ketika dinyatakan sebagai anggota PPK mereka dituntut terlibat aktif di organisasi, tidak bisa hanya menjadi penggembira.

Anggota PPK juga dituntut mampu berperilaku yang menguntungkan organisasi dengan mematuhi peraturan organisasi. Ada banyak aturan dan rambu-rambu yang harus dipatuhi anggota PPK sehingga anggota PPK mampu berdiri menjadi orang yang netral, adil dan tidak berpihak kepada peserta pemilu. Jika perilaku tersebut dilanggar maka anggota PPK dapat diberhentikan.

Oleh karena itu, anggota PPK dituntut untuk berperilaku kerja melebihi yang dideskripsikan. Mereka harus mampu menunjukkan perilaku kerja melebihi apa yang dipersyaratkan. Menurut Graham (1991) dan Scnake (1991) salah satu perilaku yang biasanya tidak terlihat dan tidak diperhitungkan adalah *Organizational Citizenship Behavior* (dalam Van Dyne, Graham dan Dienesch (1994). *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku ekstra peran (*extra role*), berbeda dengan *in role* yang berarti kinerja yang sesuai diskripsi kerja. Dan beberapa penelitian menunjukkan bahwa OCB memberi kontribusi keefektifan organisasi. Perilaku tersebut bebas dilakukan dan tidak ada *reward* secara formal.

Organizational Citizenship Behavior merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dapat disebut sebagai "anggota yang baik" (Sloat, 1999), dalam Prihatsanti dan Kartika (2010). Perilaku ini cenderung melihat pegawai sebagai anggota organisasi dibanding sebagai seorang individu. Sebagai anggota organisasi, individu diharapkan memiliki kemampuan dalam menjaga dan meningkatkan interaksi dengan lingkungan sosial tanpa menghadapkan imbalan tertentu. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan suatu perilaku positif individu sebagai anggota organisasi dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja dan memberikan kontribusi pada organisasi lebih daripada apa yang dituntut secara formal dalam organisasi.

Organizational Citizenship Behavior membantu mengubah suasana organisasi yang formal menjadi sedikit santai dan penuh dengan kerjasama. Diharapkan dengan suasana yang seperti itu maka ketegangan di antara para

pegawai dapat dikurangi dan karena suasana yang mendukung diharapkan produktivitas pegawai meningkat, sehingga akan tercapai keefektifan dengan keefisienan.

Pada penelitian yang dilakukan dengan studi longitudinal dengan sampel 27 restoran di AS, Koys (2001) dalam Bolino, Turnley, dan Bloodgood (2002). menemukan bahwa OCB mempunyai pengaruh signifikan pada efektivitas organisasi. Ditambahkan lebih lanjut oleh Bolino, Turnley, dan Bloodgood bahwa OCB dapat memfasilitasi kinerja organisasi dengan “memberi pelumas” pada mesin social organisasi.

Bolino dan Turnley (2003) dalam Prihatsanti dan Kartika (2010) mengatakan bahwa ada hubungan signifikan antara OCB dengan individu yang merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Pegawai merasakan bahwa organisasi memperhatikan dan peduli, menyebabkan mereka memberikan balasan kepada organisasi dengan melakukan perilaku-perilaku konstruktif di luar persyaratan kerja organisasi. Demikian pula jika organisasi mampu memberikan iklim organisasi yang dipersepsikan secara positif oleh pegawai maka akan memunculkan perilaku OCB.

Jika pegawai memiliki OCB maka pegawai mampu mengendalikan perilakunya sendiri atau memilih perilaku yang sesuai untuk kepentingan organisasi. Perilaku ini akan muncul karena memiliki perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas bila melakukan sesuatu yang lebih bagi organisasi. Kondisi ini terjadi jika pegawai memiliki persepsi positif pada organisasinya, termasuk pada iklim dalam organisasi tersebut. Bersona dan Avilio

menemukan pada beberapa penelitian bahwa salah satu faktor penting yang membentuk OCB adalah iklim organisasi. Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai prosedur atau tidak (Brahmana & Sofyandi, 2007) dalam Prihatsanti dan Kartika (2010).

Selain iklim organisasi OCB juga dipengaruhi oleh banyak variabel, salah satunya adalah komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Eflina dan Seniati (2004) terhadap karyawan sebuah industri proses di Indonesia menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari komitmen organisasi terhadap OCB.

Pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap OCB tersebut sejalan dengan hasil penelitian Scholl (1981) dan Schappe (1998) dalam Eflina dan Seniati (2004) yang menemukan bahwa komitmen organisasi merupakan prediktor OCB yang lebih signifikan dibandingkan kepuasan kerja. Penelitian ini juga dikuatkan oleh Srimulyani (2012) dengan melibatkan guru-guru di Madiun bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

1.2. Batas Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) terhadap suatu hubungan kausal (*causal effect*). Format eksplanasi dimaksud untuk menggambarkan suatu generalisasi atau menjelaskan hubungan kausal suatu variabel dengan variabel lain. Penelitian ini adalah studi empirik yang didukung sensus data mengenai faktor-

faktor yang terkait dengan variabel penelitian, yaitu iklim organisasi, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan masalah yang diteliti, teknik dan alat yang digunakan, maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif.

Responden penelitian ini adalah anggota PPK Pemilu Anggota DPR, DPD dan DPRD Tahun 2014 di Kabupaten Kulon Progo. Data dan Informasi untuk keperluan penelitian ini adalah data dan informasi selama penelitian yaitu bulan Maret 2013-Januari 2015 Penelitian ini dibatasi pada variabel-variabel iklim organisasi, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior*.

1.3. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasar *problem statement* dan *research problem* tersebut maka pertanyaan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap *OCB* pada PPK Kabupaten Kulon Progo?
2. Apakah terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap *OCB* melalui komitmen afektif pada PPK Kabupaten Kulon Progo?
3. Apakah terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap *OCB* melalui komitmen kontinuans pada PPK Kabupaten Kulon Progo?
4. Apakah terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap *OCB* melalui komitmen normatif pada PPK Kabupaten Kulon Progo?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian

- a. Untuk melakukan pengujian empiris pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Panitia Pemilihan Kecamatan di Kabupaten Kulon Progo.
- b. Untuk mengkaji secara empirik sebagai upaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Panitia Pemilihan Kecamatan dengan melihat pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi.
- c. Untuk mengkaji *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai bahan pertimbangan dalam proses seleksi penerimaan anggota Panitia Pemilihan Kecamatan.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi wahana implementasi teori yang di peroleh penulis selama menekuni kajian manajemen SDM pada program pasca sarjana
- b. Sebagai referensi dan informasi bagi Komisi Pemilihan Umum dalam merumuskan kebijakan pengembangan SDM bagi Panitia Pemilihan Kecamatan.
- c. Sebagai bahan perbandingan dengan penelitian sebelumnya sekaligus sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya.