

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia kerja yang dinamis seperti sekarang ini, keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Setiap organisasi selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan. Tujuan organisasi akan tercapai jika terdapat semangat kerja yang tinggi dari para pegawainya. Menurut Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:15) memberikan pengertian kinerja sebagai berikut :

“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period”. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang.

Kinerja ini kemudian menjadi sorotan bagi organisasi pemerintahan dalam mengartikulasikan hal-hal apa saja yang dapat menunjang bagi peningkatan kinerja sehingga terciptanya keunggulan bersaing yang berkelanjutan atau dikenal dengan istilah *sustainable competitive advantage*.

Berdasarkan uraian definisi di atas dapat dipahami bahwa kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dicapai seseorang melalui perilaku atau tindakan. Kinerja pegawai menjadi hal yang dapat mempengaruhi seberapa besar tercapainya target suatu organisasi.

Terdapat keterlibatan dari berbagai faktor yang turut mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu baik faktor yang berasal dari dalam dirinya atau faktor yang berhubungan dengan lingkungan organisasi. Keduanya memberikan sumbangsih bagi pegawai dalam memposisikan dirinya guna berkontribusi pada organisasi tempat dimana ia bekerja.

Bagi setiap organisasi, penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting. Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan

potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi.

Menurut Schuler dan Jackson (1997, hlm. 3) “penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran”. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang pegawai dan apakah ia bisa berkerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga pegawai, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

Kantor Dinas Pendidikan Kota Bandung merupakan adalah salah satu instansi pemerintah yang bertugas menyelenggarakan sebagian kewenangan di bidang pendidikan. Dinas Pendidikan bertugas untuk memfasilitasi masyarakat untuk para generasi muda dan sekolah-sekolah dari mulai PAUD, SD, SMP sampai SMA serta SMK agar mendapatkan haknya berupa pelayanan pendidikan maupun non pendidikan serta membentuk generasi bangsa yang cerdas dan mampu menghadapi tuntutan di masa yang akan datang. Namun pada kenyataannya hal tersebut belum tercapai sesuai dengan harapan. Tentunya hal tersebut dipengaruhi oleh kinerja para pegawai yang belum mencapai sasaran yang telah ditentukan. Penilaian kinerja para pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung dilaksanakan melalui sistem penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, Pasal 1, Ayat 3, penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dilaksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja yang telah disusun dan disepakati bersama antara Pegawai Negeri Sipil dengan Pejabat Penilai.

Tujuannya adalah untuk mengevaluasi kinerja PNS, yang dapat memberi petunjuk bagi manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan kinerja

organisasi secara keseluruhan. Penilaian prestasi kerja PNS menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil dengan Penilaian Perilaku Kerja.

Sasaran Kerja pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS, sedangkan perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pemerintah Kota Bandung menuntut kepada Dinas Pendidikan Kota Bandung agar kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam predikat A, yakni dalam rentang nilai 90-100. Berikut merupakan skala penilaian kerja di Dinas Pendidikan Kota Bandung:

Tabel 1. 1
Skala Penilaian Kerja

Nilai	Kriteria Nilai	Keterangan
A	90-100	Sangat Baik
B	80-89	Baik
C	60-79	Cukup Baik
D	40-59	Buruk
E	20-39	Sangat Buruk

Sumber: PERKA BKN NO 1 TAHUN 2013

Sehubungan dengan pencapaian penilaian prestasi kerja pegawai, Dinas Pendidikan Kota Bandung khususnya di Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yang menjadi objek dalam penelitian ini, belum mencapai hasil sesuai dengan target yang telah ditentukan, meskipun rata-rata nilai tiap tahunnya meningkat. Akan tetapi, jumlah peningkatan tiap tahunnya tidak serta merta naik, masih ada yang mengalami penurunan dalam nilai peningkatannya. Hal tersebut dapat dilihat menurut tabel target dan realisasi sebagai berikut:

Tabel 1. 2
Tabel Rata-Rata Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung

Tahun 2014		Tahun 2015		Tahun 2016	
Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
100	82,15	100	83,65	100	84,85
Nilai Kenaikan dari Tahun Sebelumnya		Naik 1,5		Naik 1,2	

Sumber: Rekapitulasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung

Tabel di atas merupakan rekapitulasi capaian rata-rata penilaian prestasi kerja pegawai Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Dinas Pendidikan Kota Bandung dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2016. Menurut Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pasal 1, ayat 2 menyatakan bahwa, penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan data di atas dapat dilihat, capaian rata-rata penilaian prestasi kerja pegawai menunjukkan proses yang positif dan melebihi target yang telah ditentukan. Hal itu ditunjukkan dengan meningkatnya capaian prestasi kerja pegawai pada tiap tahunnya. Namun dalam nilai kenaikan dari tahun sebelumnya mengalami penurunan. Pada tahun 2014 rata-rata penilaian prestasi kerja pegawai yang dicapai sebesar 82,15, kemudian pada tahun 2015 rata-rata prestasi kerja pegawai mengalami peningkatan nilai 1,5, sehingga rata-rata nilai yang dicapai tahun 2015 sebesar 83,65, kemudian tahun berikutnya juga mengalami peningkatan, rata-rata nilai yang dicapai pada tahun 2016 adalah sebesar 84,85, namun dalam nilai peningkatan dari tahun

sebelumnya menurun, tahun 2016 hanya memperoleh peningkatan sebesar 1,2. Dapat dilihat pada data dalam 3 tahun terakhir ini, Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Dinas Pendidikan Kota Bandung dengan nilai rata-rata prestasi kerja terkecil berada pada tahun 2014, dengan nilai yang diperoleh sebesar 82,15.

Pencapaian penilaian prestasi kerja pegawai di Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung terbilang baik dikarenakan mengalami kenaikan pada setiap tahunnya.

Berdasarkan skala penilaian kerja di atas dapat dilihat bahwa pada rata-rata nilai pada tahun 2014 sampai dengan 2016 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 3
Skala Penilaian Prestasi Kerja

Tahun Periode Kerja	Realisasi/Capaian	Nilai	Keterangan
2014	82,15	B	Baik
2015	83,65	B	Baik
2016	84,85	B	Baik

Sumber: Rekapitulasi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung

Dapat dilihat dari data di atas bahwa prestasi kerja Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung masih belum mencapai target yang telah ditentukan, bahkan dalam 3 tahun terakhir itu, Bagian Sub Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung mencapai realisasi kerja terbaik berada pada tahun 2016 yaitu hanya dengan nilai sebesar 84,85 dengan predikat nilai “baik”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Staf Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung diantaranya adalah kedisiplinan,

inisiatif dari pegawai, dan kurang kerjasama antar pegawai. Menurut beliau, kedisiplinan pegawai Dinas Pendidikan Kota Bandung khususnya di Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dinilai masih belum bisa dikatakan baik, meskipun dari segi kehadiran sangat baik, tetapi kedisiplinan dalam waktu kerja masih kurang baik. Masih ada ditemukan pegawai yang keluar pada saat jam kerja, dan pulang sebelum jam kerja habis.

Kemudian faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai selanjutnya adalah kurangnya inisiatif pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Pegawai hanya selalu menunggu instruksi dari atasannya. Faktor selanjutnya adalah kurangnya kerjasama antar pegawai, ada kalanya tugas itu harus diselesaikan oleh tim, tetapi hanya segelintir orang yang bekerja dalam penyelesaian tugas itu, dan pegawai masih individual sehingga masih jarang pegawai yang membantu rekan nya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Itulah permasalahan-permasalahan yang dijumpai di Dinas Pendidikan Kota Bandung khususnya di Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yang menyebabkan rendahnya kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh adanya data penilaian perilaku pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung. Berikut adalah data rata-rata penilaian perilaku pegawai:

Tabel 1. 4
Rata-Rata Penilaian Perilaku Pegawai

Perilaku	Nilai		
	2014	2015	2016
Orientasi Pelayanan	77,00	80,00	81,00
Integritas	79,00	79,00	79,00
Komitmen	77,00	78,00	78,00
Disiplin	78,00	79,00	80,00
Kerjasama	78,00	78,00	79,00
Nilai Rata-Rata	77,8	78,8	79,4

Nilai Kenaikan dari Tahun Sebelumnya		Naik 1,00	Naik 0,6
--------------------------------------	--	------------------	-----------------

Sumber: Rekapitulasi Penilaian Perilaku Pegawai Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung

Dapat dilihat data di atas merupakan data penilaian perilaku pegawai Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung, selama 3 tahun. Dalam penilaian perilaku pegawai tersebut terdapat beberapa aspek penilaian diantaranya adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerjasama. Aspek-aspek tersebut merupakan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Seperti yang dikemukakan oleh Organ (2006, hlm. 654) bahwa sikap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan dengan baik yang dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior* (OCB).

Kemudian menurut Aldag & Resckhe (1997, hlm. 1) integritas, komitmen, kerjasama, dan disiplin merupakan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), beliau mengemukakan bahwa, OCB ini melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong dan membantu orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan" yang merupakan salah satu bentuk perilaku pro sosial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Dapat kita amati dari tabel data di atas, dalam 3 tahun terakhir Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Dinas Pendidikan Kota Bandung memperoleh nilai rata-rata penilaian perilaku kerja terkecil berada pada tahun 2014, dengan nilai yang diperoleh sebesar 77,8.

Pada tahun 2014 jumlah nilai rata-rata indikator penilaian orientasi pelayanan yaitu sebesar 77, kemudian pada tahun 2015 mengalami kenaikan sebesar 3, menjadi

80, pada tahun 2016 mengalami kenaikan kembali rata-rata nilai orientasi pelayanan pegawai sub bagian Umum dan Kepegawaian menjadi 81. Dapat disimpulkan bahwa nilai rata-rata terkecil dalam penilaian perilaku kerja pada indikator penilaian orientasi pelayanan adalah pada tahun 2014, yakni dengan nilai sebesar 77, dan rata-rata nilai terbesar diperoleh pada tahun 2016.

Kemudian indikator penilaian kedua merupakan integritas. Pada tahun 2014 penilaian rata-rata yang diperoleh sebesar 79, kemudian tahun 2015 tidak mengalami kenaikan dan penurunan, nilai rata-rata masih berada pada nilai 79, begitu pun pada tahun 2016 tidak mengalami kenaikan dan penurunan. Dapat disimpulkan bahwa pada indikator penilaian integritas stagnan/tidak mengalami kenaikan dan penurunan dalam 3 tahun terakhir.

Komitmen merupakan indikator penilaian perilaku kerja yang ketiga. Pada tahun 2014 diperoleh nilai sebesar 77, tahun 2015 mengalami kenaikan dengan selisih nilai 1 menjadi 78, dan pada tahun 2016 tidak mengalami kenaikan dan penurunan, nilai yang diperoleh yakni sebesar 78. Dengan demikian nilai terkecil pada indikator komitmen dalam 3 tahun terakhir berada pada tahun 2014, dan perolehan nilai terbesar berada pada tahun 2016 dengan nilai 78.

Indikator penilaian yang keempat adalah disiplin. Tahun 2014 merupakan tahun dengan perolehan nilai terkecil dalam indikator penilaian disiplin. Nilai yang diperoleh pada tahun 2014 sebesar 78, pada tahun 2015 tingkat kedisiplinan pegawai Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung meningkat dengan memperoleh nilai 79. Begitu pun dengan tahun selanjutnya, pada tahun 2016 kedisiplinan kembali meningkat sebesar 1, sehingga nilai yang diperoleh berjumlah 80.

Indikator penilaian perilaku kerja yang terakhir adalah kerjasama. Pada tahun 2014 rata-rata nilai kerjasama pegawai memperoleh nilai 78, tahun 2015 perolehan nilai tidak mengalami kenaikan atau penurunan dari tahun sebelumnya, yakni tetap

pada nilai 78. Kemudian pada tahun 2016, mengalami peningkatan sebesar 1, sehingga tahun 2016 rata-rata penilaian kerjasama pegawai diperoleh 79.

Jumlah rata-rata dari ke 5 indikator penilaian perilaku kerja tersebut, pada tahun 2014 memperoleh nilai 77,8. Tahun 2015 mengalami peningkatan sebesar 1,00 menjadi 78,8. Pada tahun 2016 mengalami peningkatan kembali sebesar 0,6. Diperoleh rata-rata penilaian perilaku kerja pada tahun 2016 berjumlah 79,4. Dapat kita amati pada tabel penilaian perilaku kerja pegawai, bahwa tahun 2014 merupakan tahun dengan pencapaian nilai rata-rata terkecil yang dicapai oleh pegawai Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung, nilai yang dicapai adalah sebesar 77,8 dan tahun 2016 merupakan tahun dengan pencapaian nilai tertinggi yakni nilai yang dicapai adalah sebesar 79,4. Kemudian indikator yang riskan dan menjadi perhatian penting untuk dibenahi oleh Dinas Pendidikan Kota Bandung khususnya Sub Bagian Umum dan Kepegawaian adalah pada indikator integritas. Berdasarkan tabel penilaian perilaku kerja di atas bahwa pada indikator integritas tidak mengalami kenaikan dari tahun ke tahun, oleh karena itu indikator ini harus menjadi perhatian penting untuk segera dibenahi agar tercapai kinerja yang baik. Penyebab permasalahan dari tidak terjadi kenaikan nilai pada indikator integritas tersebut adalah adanya permasalahan mengenai konsistensi pegawai dalam bekerja. Pegawai kurang konsisten dalam bekerja salah satunya ditandai dengan naik turunnya semangat dalam bekerja, sehingga berpengaruh terhadap hasil kerja.

Berdasarkan data di atas dapat kita amati bahwa, dalam 3 tahun penilaian perilaku pegawai berada pada nilai C, yaitu rentang nilai antara 60-79. Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku pegawai masih kurang baik sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai dan pencapaian organisasi yang tidak optimal. Hal-hal tersebut harus segera diatasi mengingat Dinas Pendidikan Kota Bandung menargetkan pencapaian realisasi kerja yang sempurna.

Seperti yang disebutkan sebelumnya, salah satu penyebab rendahnya kinerja pegawai adalah kerjasama. Kerjasama merupakan kontribusi individu terhadap individu lainnya. Kerjasama merupakan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Seperti yang dikemukakan oleh Aldag & Resckhe (1997, hlm. 1) bahwa:

Organizational citizenship behavior ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan" yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu

Berdasarkan hal tersebut, mengingat pentingnya kinerja pegawai yang berdampak langsung terhadap pencapaian organisasi, maka masalah kinerja pegawai ini merupakan aspek penting untuk diteliti. Oleh karena itu penulis tertarik mengambil judul **“Pengaruh Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) terhadap Kinerja Pegawai Sub Bagian Umum dan Kepegawaian di Dinas Pendidikan Kota Bandung”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Penelitian ini memfokuskan pada kinerja pegawai di Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung. Peningkatan kinerja pegawai perlu dilakukan agar lebih optimal dalam pekerjaan mereka. Sebagaimana diketahui bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Gibson (2008, hlm. 123-124) ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu a). Variabel individu, yang terdiri dari: kemampuan, latar belakang, dan demografis, b). Variabel organisasional, terdiri dari: sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan, c). Variabel psikologis, terdiri dari: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

Berdasarkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di atas maka diperlukan pendekatan yang dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai tersebut. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan teori perilaku organisasi.

Dalam lingkup perilaku organisasi terdapat perilaku kewargaan organisasi atau yang lebih dikenal dengan *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku sosial positif yang dilakukan oleh pegawai dengan memberikan kontribusi terhadap organisasi dan lingkungan kerjanya yang melebihi tuntutan peran atau posisi dalam bekerja. Maka dari itu, *organizational citizenship behavior* memiliki peranan untuk meningkatkan kinerja pegawai terhadap organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah, yang menjadikan inti permasalahan dalam penelitian ini ialah mengenai kinerja pegawai. Maka dari itu, secara rinci identifikasi masalah dibatasi oleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) di Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat kinerja pegawai di Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung?
3. Adakah pengaruh perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) terhadap kinerja pegawai di Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud diadakannya penelitian ini untuk mengetahui adakah pengaruh perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) terhadap kinerja pegawai Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung,

berdasarkan identifikasi masalah di atas. Secara khusus, tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui:

1. Gambaran tingkat perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) di Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung?
2. Gambaran tingkat kinerja pegawai di Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung?
3. Adakah tingkat pengaruh perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) terhadap kinerja pegawai di Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kota Bandung?

1.4 Kegunaan Penelitian

Secata praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritik

Secara teoritik hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi ilmu manajemen perkantoran terutama dalam kajian perilaku organisasi maupun sumber daya manusia serta menjadi bahan kajian untuk mengkaji berbagai macam teori yang telah terakumulasi sehingga dapat menciptakan kembali kajian ilmiah yang lebih produktif.

2. Kegunaan Empirik

Secara empirik, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang bermanfaat bagi Dinas Pendidikan Kota Bandung. Pihak-pihak lain dapat mengkaji dari setiap permasalahan yang ada untuk dapat melakukan perbaikan kedepannya.