

Bab I Pendahuluan

Latar Belakang

Menghadapi persaingan di era global yang begitu ketat membuat setiap organisasi harus memiliki berbagai strategi untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Organisasi dituntut untuk tidak hanya memiliki berbagai strategi untuk menghadapi persaingan global, tetapi organisasi juga harus memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas untuk membantu organisasi tersebut tetap mempertahankan eksistensinya. SDM menjadi salah satu faktor yang penting untuk menentukan keefektifan suatu organisasi agar bisa mencapai tujuannya.

Begitu juga yang terjadi pada organisasi pemerintahan atau yang disebut dengan instansi pemerintah. Artinya, instansi pemerintahan memerlukan SDM yang berkualitas untuk melaksanakan serangkaian kegiatan dan proses dalam organisasinya untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu, SDM yang berkualitas tentu akan memberikan keuntungan bagi instansi pemerintahan. Keuntungan memiliki SDM yang berkualitas akan berdampak langsung pada kemajuan suatu organisasi dan kinerja dari organisasi tersebut (Harumi & Riana, 2019)

Pada instansi pemerintahan, Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan unsur aparatur negara dan abdi masyarakat yang bertugas untuk menyelenggarakan pemerintahan dan melaksanakan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional. Hal ini sesuai dengan UU No. 43 Tahun 1999 pasal 1, pengertian dari PNS adalah aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Berdasarkan pengertian ini, PNS mempunyai tanggung jawab dan harus melaksanakan tugasnya untuk mengadakan pelayanan yang adil dan merata bagi masyarakat. Namun permasalahan terkait rendahnya kinerja PNS masih menjadi masalah yang hingga kini

berusaha diselesaikan oleh pemerintah. Berbagai kebijakan dikeluarkan untuk meminimalisir rendahnya kinerja PNS seperti kebijakan Presiden Republik Indonesia yang mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS. Salah satu point dalam aturan tersebut adalah PNS yang tidak mencapai target penilaian kinerja akan diberikan sanksi berbentuk administrasi hingga pemberhentian. Rendahnya kinerja PNS juga ditunjukkan dari data penilaian kinerja PNS pada tahun 2018 yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Penilaian kinerja tersebut menunjukkan 30% atau 1,35 juta PNS di Indonesia kinerjanya masih rendah. Sehingga, dari penilaian kinerja tersebut diketahui bahwa PNS sebagai aparatur negara belum sepenuhnya menjalankan tanggung jawab dan tugasnya dengan baik.

Kinerja adalah hasil secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh pegawai dalam melakukan tanggung jawabnya pada suatu organisasi (Pudjiastuti & Ardhani, 2013). Selain itu, kinerja juga didefinisikan sebagai capaian pegawai dalam melakukan tugasnya yang mengarah pada tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu (Setiawan, 2015). Berdasarkan dua pengertian kinerja tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah capaian kerja pegawai dalam kurun waktu tertentu yang dinilai berdasarkan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut dalam suatu organisasi.

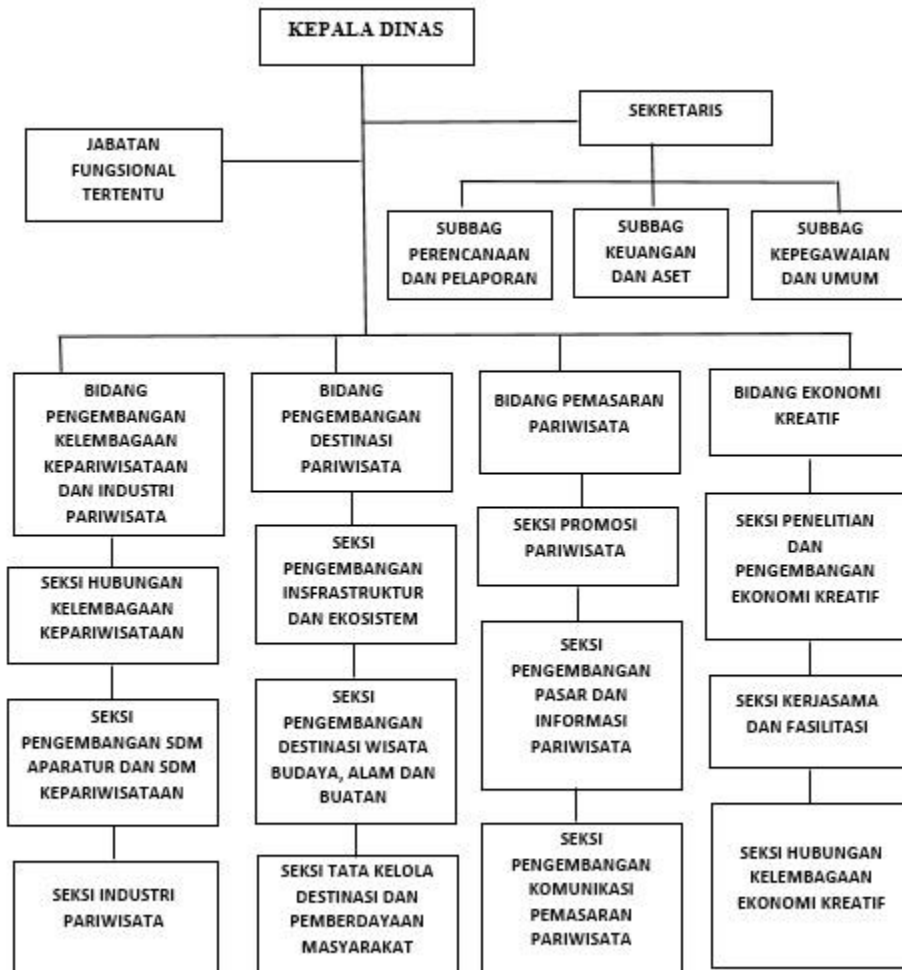
Rendahnya kinerja PNS juga menjadi masalah yang terjadi di Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung. Berdasarkan data yang diperoleh dari bidang kepegawaian Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung menunjukkan kinerja PNS pada bulan Februari 2019, 75% dari 36 PNS kinerjanya masih belum optimal dilihat dari Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Dalam perhitungan kinerja, SKP memiliki bobot 60% dan perilaku kerja memiliki bobot 40%. SKP ini memiliki beberapa indikator yaitu kegiatan tugas jabatan dan target yang dinilai secara

kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan perilaku kerja dilihat dari indikator orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan.

Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Belitung Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Belitung. Sebagai salah satu unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten Belitung, Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung mempunyai tugas dalam membantu Bupati melaksanakan kewenangan desentralisasi dan tugas pembantuan di bidang pariwisata. Saat ini, pemerintah Kabupaten Belitung memfokuskan sektor Pariwisata sebagai sektor yang dikembangkan untuk memajukan Kabupaten Belitung. Banyak usaha yang dilakukan oleh pemerintahan Kabupaten Belitung untuk mengembangkan pariwisata di Kabupaten Belitung, salah satunya adalah dengan membangun Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Pariwisata. Terbukti Kabupaten Belitung mengalami perkembangan yang pesat dalam bidang pariwisata, hal ini dibuktikan dengan peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang mengalami peningkatan pesat sebesar 300% dari tahun 2015 hingga 2019. Sektor pariwisata yang ditunjukkan dengan meningkatnya jumlah kunjungan wisata merupakan sektor utama yang memberikan kontribusi besar terhadap PAD yang diperoleh Kabupaten Belitung.

Ketatnya persaingan antar daerah dalam memajukan pariwisata yang ada di daerahnya membuat Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung harus menghadapi tantangan-tantang yang ada. Tantangan seperti belum optimalnya penataan dan pengelolaan objek wisata, belum optimalnya kesiapan destinasi untuk bersaing di pasar global, belum optimalnya sarana pemasaran dan promosi pariwisata berbasis teknologi, serta tingkat sadar wisata masyarakat yang masih kurang, menjadi tantangan-tantangan yang harus Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung selesaikan. Oleh karena itu sebagai dinas yang berperan aktif dalam memajukan kepariwisataan di Kabupaten

Belitung, PNS di Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung diharapkan mempunyai kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik agar dapat membantu Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung menyelesaikan tantangan-tantangan tersebut. Berikut ini struktur organisasi Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung yang diatur dalam Peraturan Bupati Belitung Nomor 44 Tahun 2016:



Gambar 1.1. Struktur Organisasi Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung

Peneliti melakukan wawancara terhadap kepala Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung untuk mengkonfirmasi terkait belum optimalnya kinerja PNS di Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung. Hasil wawancara yang dilakukan pada kepala Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung,

menyatakan bahwa saat ini kinerja dari PNS Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung masih belum optimal. Belum optimalnya kinerja PNS di Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung dilihat dari kuantitas, kualitas dan waktu. Rendahnya motivasi dari pegawai menjadi salah satu faktor yang menyebabkan belum optimalnya kinerja dari para PNS Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung. Beliau mengatakan masih cukup sering menemukan beberapa pegawai yang terlambat datang ke kantor saat pagi dan setelah jam istirahat, pergi saat jam kerja tanpa izin, menunda pekerjaan, mengerjakan tugas tidak sesuai dengan *deadline* yang telah ditetapkan dan mengobrol-ngobrol saat jam kerja. Selain itu, beliau juga menambahkan rendahnya motivasi kerja pegawai terlihat dari sikap beberapa pegawai saat pegawai merasa kesulitan dalam pekerjaannya. Pekerjaan tersebut tidak diusahakan untuk diselesaikan sendiri oleh pegawai tapi langsung menyerahkan ke atasan yaitu kepala bidang atau kepala dinas untuk mengatasi kesulitan tersebut.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya adalah motivasi. Motivasi adalah dorongan seseorang untuk melakukan sesuatu. Bila dikaitkan dengan pekerjaan, motivasi kerja adalah dorongan yang memberikan energi pada pegawai untuk bekerja dalam metode tertentu dengan tekad untuk menggapai sesuatu (Cole, 2002). Kemudian Elvina & Chao (2019) mendefinisikan motivasi kerja sebagai kekuatan yang berasal dari pegawai untuk mengambil tindakan untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Sehingga dari kedua pengertian tentang motivasi kerja, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang memberikan kekuatan bagi pegawai untuk melakukan pekerjaan demi mencapai tujuan pribadi dan organisasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan Zubir (2018) tentang pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi pegawai terhadap kinerja. Pemberian motivasi yang tepat kepada pegawai akan memberikan keuntungan

pada kinerja pegawai yang lebih tinggi pada suatu organisasi. Namun berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hasmalawati (2018) tentang pengaruh kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, penelitiannya menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Ada faktor lain yang dapat menyebabkan belum optimalnya kinerja seperti adanya kebijakan manajemen atau atasan.

Berdasarkan data penelitian awal yang dilakukan dengan cara mewawancari 15 pegawai negeri sipil (PNS) Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung, mereka mengatakan bahwa yang mendasari mereka untuk bekerja adalah untuk mendapatkan gaji, berinteraksi dengan orang lain dan meningkatkan potensi diri. Mereka mengatakan bahwa untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka, gaji PNS yang diterima saat ini masih belum cukup sehingga mereka merasa kurang termotivasi dalam melakukan tugas pekerjaannya. Namun berbeda pada sebagian pegawai, gaji yang kecil membuat mereka lebih termotivasi untuk meningkatkan potensi diri seperti dengan mengikuti macam-macam pelatihan yang berkaitan dengan bidang mereka atau dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang magister agar pangkat mereka sebagai PNS akan naik dan dapat berpengaruh terhadap gaji yang mereka terima.

Ketiga kebutuhan yang disampaikan oleh PNS Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung mengarah pada teori motivasi ERG yang dicetuskan oleh Alderfer (1969). ERG merupakan singkatan dari *Existence* atau kebutuhan akan keberadaan, *Relatedness* atau kebutuhan akan relasi dan *Growth* atau kebutuhan akan pertumbuhan. *Existence needs*, merupakan kebutuhan keberadaan yang berkaitan kebutuhan fisik dan materi pegawai yang harus terpenuhi seperti gaji, keuntungan, dan keselamatan secara fisik. Apabila kebutuhan materi ini tidak terpenuhi, individu mempunyai kecenderungan untuk bersaing dengan individu yang lainnya. *Relatedness needs*, merupakan kebutuhan relasi yang berarti bisa melakukan interaksi dan sosialisasi dengan

pegawai yang lain. Kerja sama dan dukungan yang diberikan seperti dari rekan kerja, atasan dan orang dekat mampu memberikan pengaruh terhadap kebutuhan hubungan, karena akan meningkatkan kinerja yang baik. *Growth needs*, merupakan kebutuhan untuk menjadikan seseorang untuk menjadi orang yang kompeten dan memberikan kontribusi yang baik bagi pekerjaannya.

Selain melakukan wawancara, peneliti juga melakukan observasi terhadap PNS yang ada di Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung. Dari hasil observasi yang peneliti lakukan, ditemukan masih banyak pegawai yang melakukan aktivitas pribadi saat jam kerja seperti pulang sebelum jam pulang kantor dan keluar dari kantor saat jam kerja dengan alasan mengurus keluarga sehingga suasana di kantor menjadi sepi. Beberapa pegawai juga datang terlambat ke kantor saat pagi hari dan setelah jam istirahat siang. Selain itu, peneliti juga menemukan beberapa PNS yang sibuk mengobrol, memainkan *smartphone* dalam waktu yang lama dan makan saat jam kerja.

Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung saat ini mengalami kekurangan SDM untuk mengisi jabatan yang kosong sehingga jabatan kosong itu harus diisi oleh beberapa pegawai yang sudah mempunyai jabatan. Bertambahnya tugas dan tanggung jawab membuat beban pekerjaan menjadi bertambah karena tugas pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh dua orang yang berbeda tetapi harus dikerjakan oleh satu orang. Bertambahnya beban pekerjaan membuat mereka sulit untuk memprioritaskan pekerjaan sehingga sering kali mereka tidak mampu untuk mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Beban pekerjaan yang bertambah tidak hanya berpengaruh terhadap pekerjaan saja tetapi juga berpengaruh terhadap kondisi fisik pegawai. Beberapa pegawai yang merangkap dua jabatan mengatakan bahwa mereka menjadi lebih cepat lelah ketika berada di kantor dan sering merasa pusing.

Dampak negatif lain dari hal tersebut adalah pegawai merasa cepat menyerah ketika tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya, merasa bosan, lebih mudah tersinggung ketika ada pegawai lain yang berbeda pendapat dengannya dan hilang keinginan untuk membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya. Namun bertambahnya beban pekerjaan juga memiliki dampak yang positif seperti, pegawai merasa bahwa dia memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi diri dibandingkan pegawai yang lain, merasa tertantang untuk menyelesaikan tugasnya tepat waktu dengan membuat target untuk setiap pekerjaan dan membuat lebih bersemangat karena akan mendapatkan tujangan kinerja yang lebih.

Hasil pengambilan data awal dengan melakukan wawancara juga mendapatkan bahwa beberapa pegawai sudah mengerjakan pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan fungsinya. Mereka berpendapat setiap pegawai sudah memiliki tanggung jawab sendiri untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan peraturan Bupati Belitung Nomor 34 Tahun 2017 tentang struktur kedudukan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung. Sehingga dalam mengerjakan tugas pokok dan fungsinya, PNS di Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung sudah sadar akan tanggungjawabnya dan tidak perlu diminta oleh atasan untuk melakukan tugas-tugas tersebut.

Kinerja dari suatu organisasi akan dianggap baik jika mampu mengelola sumber daya yang ada untuk mencapai hasil sesuai dengan target dan tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga, kinerja suatu organisasi tidak hanya berkaitan dengan kinerja perorangan tetapi berkaitan dengan kinerja seluruh anggota organisasi. Organisasi tentu menginginkan pegawai yang bekerja tidak sekedar mengikuti deskripsi pekerjaan formal yang sudah ditetapkan saja, tetapi juga bersedia melakukan tugas diluar pekerjaan formalnya agar tujuan organisasi lebih mudah untuk dicapai. Perilaku pegawai yang bersedia untuk melakukan tugas pekerjaan diluar tugas pekerjaan

formalnya ini disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Organ (1988), OCB adalah perilaku ekstra individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui dalam sistem kerja formal dan dapat meningkatkan efektivitas fungsi organisasi secara agregat. Selain itu, Robbins (2008) menjelaskan bahwa OCB adalah perilaku yang bukan merupakan bagian dari kewajiban pegawai tetapi pegawai yang memiliki sikap OCB ini dapat mendukung suatu organisasi untuk berfungsi secara efektif.

Sebagian PNS di Dinas Pariwisata Kabupaten sudah menunjukkan perilaku OCB, hal ini terlihat dari kesediaan beberapa pegawai untuk melakukan tugas diluar tugas pokok dan fungsinya seperti berinisiatif membantu rekan kerja yang mengalami hambatan dalam melakukan tugas pekerjaannya dan mengambil alih tugas rekan kerja yang sedang izin. Selain itu perilaku OCB juga ditunjukkan dari sikap pegawai yang menerima perubahan yang terjadi di organisasi seperti perubahan pergantian kepala dinas yang membuat mereka harus menyesuaikan diri dengan tipe kepemimpinan kepala dinas yang baru. Akan tetapi masih terdapat pula PNS yang tidak menunjukkan perilaku OCB. Beberapa PNS itu beranggapan bahwa mereka sudah cukup sibuk untuk mengerjakan tugas dan pokoknya dan menganggap semua pegawai sudah memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing, sehingga mereka harus bertanggungjawab untuk menyelesaikan tugas tersebut sesuai dengan *deadline* waktu yang telah ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Suzana (2017) tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai korelasi 0,865. Dalam penelitian tersebut, OCB merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai 74,8%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanzaee & Mirvaisi (2013) dalam yang menunjukkan bahwa OCB tidak berpengaruh terhadap

kinerja. Hal ini terjadi karena standar yang belum jelas di perusahaan membuat kinerja pegawai menjadi tidak maksimal.

Menurut Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000), karakteristik individu yang meliputi motivasi, kepuasan kerja, komitmen, kepribadian dan persepsi terhadap organisasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi OCB. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Numaningsih & Wahyono (2017), motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi, cenderung dapat meningkatkan adanya perilaku OCB. Sehingga, hambatan-hambatan yang tidak diharapkan oleh suatu organisasi seperti penurunan kinerja karena motivasi yang rendah, dengan adanya perilaku OCB yang muncul pada diri pegawai dapat meminimalisir terjadinya penurunan kinerja. Artinya, jika pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi kemudian memiliki perilaku OCB maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rita, Payangan, Tuhumena, & Erari (2016), penelitiannya menunjukkan bahwa perilaku OCB memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik jika dimediasi oleh OCB.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Mediator Pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung”**

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dipaparkan di atas, maka rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung?
2. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung?
3. Apakah ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung?
4. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediator pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang dipaparkan di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pariwisata di Kabupaten Belitung.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung.
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediator pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung.

Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang dipaparkan di atas, maka manfaat dilakukannya penelitian ini yaitu :

1. Secara teoritis. Manfaat secara teoritis adalah untuk menambah pengetahuan dalam bidang psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi.
2. Secara praktis
 - Manfaat bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS), diharapkan hasil penelitian ini dapat meningkatkan motivasi kerja dan lebih giat lagi dalam melakukan tugas-tugas, baik tugas pokok atau di luar tugas pokok sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik.
 - Manfaat bagi instansi pemerintah, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* dan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) khususnya PNS di Dinas Pariwisata Kabupaten Belitung.
 - Manfaat bagi peneliti selanjutnya, dapat memberikan dasar bagi pengembangan penelitian lanjutan berkaitan dengan motivasi kerja, *organizational citizenship behavior* dan kinerja.