

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada saat ini teknologi semakin berkembang pesat begitu pun dengan kemajuan ilmu pengetahuan yang mengharuskan instansi untuk bisa berinovasi dan melakukan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Maka dari itu, instansi membutuhkan Sumber Daya Manusia yang kuat dan berkompeten untuk bisa mencapai tujuan. Menurut Afnawati (2018) mendefinisikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses dalam mendapatkan, melatih, melakukan penilaian, melakukan kompensasi pegawai, menangani hubungan pegawai mereka, kesehatan dan keselamatan pegawai, serta hal lain yang berkaitan dengan keadilan

Dengan definisi tersebut, bisa diketahui bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu ilmu yang sangat diperlukan instansi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, implementasi, pengawasan, memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi pegawai yang optimal untuk menciptakan tujuan instansi. Sumber Daya Manusia yang dimaksud adalah pegawai yang merupakan asset dan investasi terpenting yang dimiliki instansi.

Untuk menciptakan Sumber Daya Manusia yang handal, ada beberapa faktor yang harus diperhatikan oleh instansi seperti sikap *knowledge sharing*, *servant leadership*, *organizational culture and organizational citizenship behavior*.

Setiap instansi memiliki dan merasakan permasalahan *organizational citizenship behavior* yang terjadi pada pegawai nya. Seperti halnya pada Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP) juga mengalami dan merasakan permasalahan tersebut. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang diungkapkan oleh Wuryanti & Sulistyono (2017) yaitu sebagai bentuk kerja sama dan

saling memberikan bantuan dalam mendukung interaksi sosial serta psikologis didalam organisasi.

Dengan definisi tersebut bisa disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sikap atau perilaku pegawai secara sukarela membantu pegawai lain tanpa adanya keinginan mendapatkan imbalan serta pegawai yang melakukan tugas diluar tanggung jawab utamanya. Sehingga perilaku *Organizational Citizenship Behavior* sangat penting diterapkan oleh seluruh pegawai.

Organizational Citizenship Behavior dianggap sangat penting dikarenakan dapat mempengaruhi instansi seperti yang diungkapkan oleh Yuniarto (2018) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki perilaku yang melakukan partisipasi dan kontribusi dalam meningkatkan produktivitas rekan kerja, produktivitas manajer, dan dapat mengurangi sumber daya organisasi yang ada di masa depan dikarenakan seluruh pegawai menunjukkan sikap *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi. Selain itu sikap tersebut dapat mempertahankan fungsi kelompok secara efektif dalam berkoordinasi untuk kegiatan kerja, serta dapat meningkatkan beberapa hal seperti stabilitas organisasi, kemampuan organisasi dalam melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan, kemampuan organisasi dalam menarik serta mempertahankan pegawai terbaik.

Selain itu *Organizational Citizenship Behavior* memiliki dampak positif jika pegawai memiliki sikap yang tinggi. Dampak positif tersebut dijelaskan oleh Wuryanti & Sulistyono (2017) perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dapat membantu citra publik instansi berperilaku secara bijak sehingga instansi dapat menghindari serta memecahkan masalah, menawarkan gagasannya diluar dari pekerjaan utamanya, mengikuti suatu fungsi bersifat sukarela untuk kepentingan organisasi, dan memperhatikan perkembangan yang terbaru di organisasi. Perdana & Surya (2017) mengatakan jika pegawai menerapkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* seperti menciptakan dan menerapkan sesuatu hal yang baru, melakukan tindakan terus berinovasi yang dimana pegawai tersebut melakukan kontribusi terhadap ide-ide nya pada instansi sehingga dapat menjadikan instansi

tersebut menjadi efisien dan efektif. Selain itu pendapat tersebut didukung oleh Aprilda, Purwandari, & Syah (2019) bahwa dampak positif *Organizational Citizenship Behavior* dapat membuat organisasi menjadi efektif, dan jika perilaku tersebut tinggi maka dapat mengurangi kebutuhan pegawai dimasa depan dan tingkat absensi yang rendah, meningkatkan produktivitas, serta memiliki kepuasan kerja

Selain memiliki dampak positif, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* juga berdampak negative jika pegawai yang berada di instansi kurang atau tidak memaksimalkan perilaku tersebut. Dampak yang dirasakan instansi dapat menyebabkan citra dari instansi tersebut menurun, kinerja pegawai menurun, terjadi permasalahan yang terjadi pada rekan kerja secara pribadi, pegawai tidak bertanggung jawab kepada tugas yang diberikan dengan melalaikan tugas utamanya, pegawai tidak bersemangat dalam bekerja. Dengan dampak tersebut akan menyebabkan keterlambatan pada pencapaian tujuan instansi, kinerja instansi menurun, adanya keterlambatan dalam bersaing dengan ketat dan instansi tersebut tidak efektif dan efisien dalam menjalankan tugasnya.

Untuk melihat rendahnya sikap *Organizational Citizenship Behavior* maka Pratama Sandara & Suwandana (2018) menjelaskan rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* disebabkan dari krisis kepercayaan terhadap pemimpin, kepuasan kerja rendah, beban kerja, rasa bosan pada pekerjaan, dan adanya masalah pribadi. Selanjutnya Perdana & Surya (2017) mengatakan bahwa sikap tersebut rendah ditandai dengan pegawai yang tidur saat bekerja, tidak izin jika ingin meninggalkan ruangan kerja, menggunakan ponsel serta bermain game di komputer saat bekerja. Dengan tanda-tanda tersebut, diharapkan instansi dapat lebih cepat mengetahui dan memperhatikan pegawai nya yang kurang mengoptimalkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* agar menghindari dampak negative yang telah dijelaskan sebelumnya. Untuk mengatasi hal tersebut, instansi bisa melakukan cara seperti pemimpin yang berada di instansi tersebut tidak bersifat otoriter, meningkatkan kepuasan kerja terhadap pegawai nya dengan memberikan fasilitas dan kebutuhan yang dibutuhkan yang dapat menumbuhkan rasa

kenyamanan pegawai dalam bekerja, dalam pembagian tugas diharapkan dapat sama rata dan adil sehingga beban kerja yang dimiliki pegawai juga merata, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan bersahabat untuk mengurangi kebosanan pada pegawai, dan hal lainnya yang dapat dioptimalkan instansi dalam meningkatkan sikap *Organizational Citizenship Behavior* pada seluruh pegawainya

Untuk melihat permasalahan *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP), maka dari itu peneliti mendapatkan beberapa data pada Biro Sumber Daya Manusia seperti data yang menunjukkan jumlah pegawai di biro tersebut berdasarkan per triwulan (setiap 3 bulan) yang peneliti dapatkan yaitu :

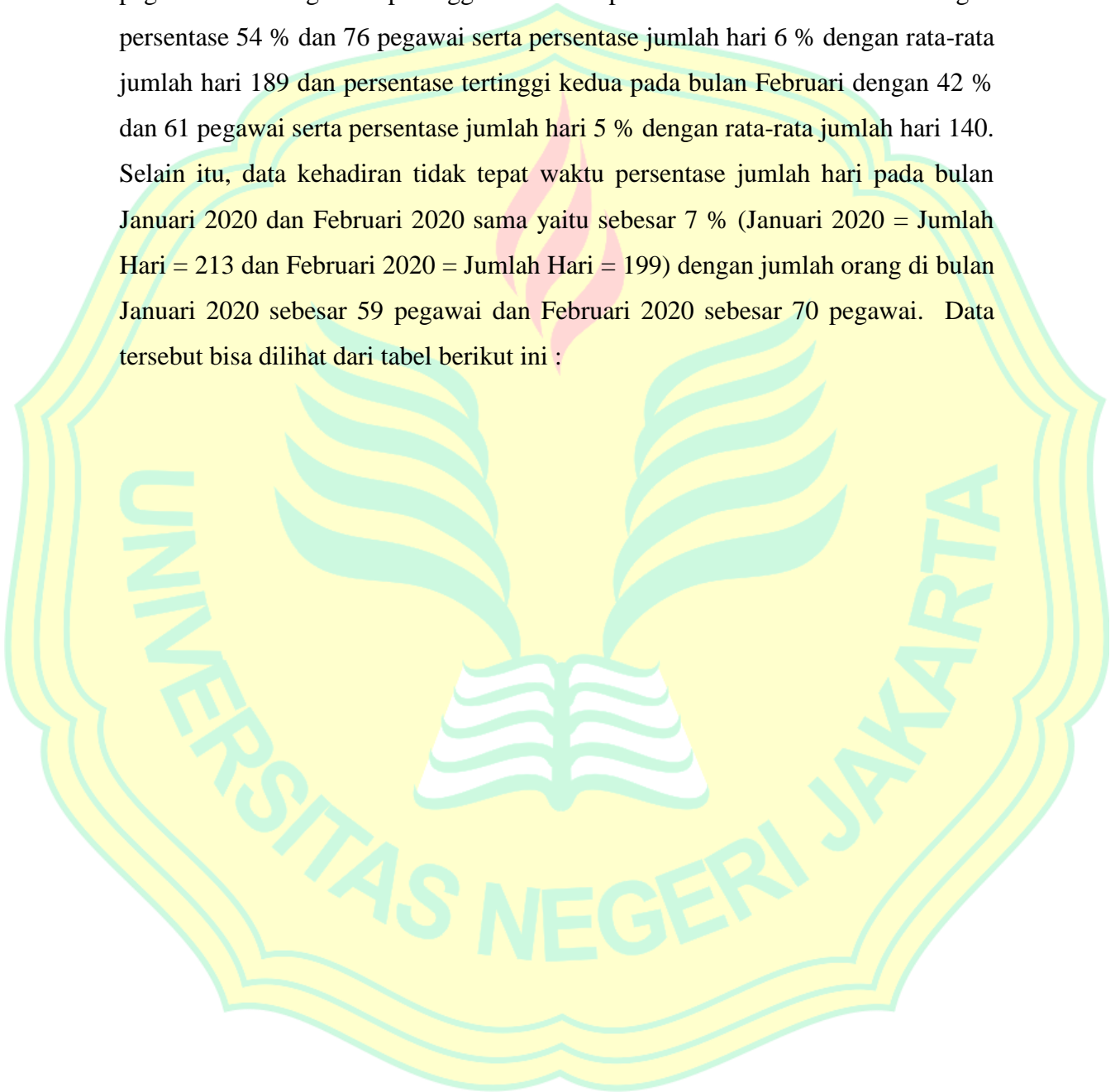
Tabel 1.1

Data Jumlah Pegawai Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP)

No	Triwulan	Jumlah Pegawai
1	Triwulan 1 Tahun 2020	118
2	Triwulan 4 Tahun 2019	112
3	Triwulan 3 Tahun 2019	108
4	Triwulan 2 Tahun 2019	102

Sumber : Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP) (2020)

Selain itu, peneliti juga mendapatkan data ketidakhadiran dan data kehadiran tidak tepat waktu pada bulan Januari – April 2020 dengan masing-masing bagian yang berada di biro tersebut. Dari data dijelaskan bahwa total ketidakhadiran pegawai terbilang cukup tinggi terutama pada bulan Januari 2020 dengan persentase 54 % dan 76 pegawai serta persentase jumlah hari 6 % dengan rata-rata jumlah hari 189 dan persentase tertinggi kedua pada bulan Februari dengan 42 % dan 61 pegawai serta persentase jumlah hari 5 % dengan rata-rata jumlah hari 140. Selain itu, data kehadiran tidak tepat waktu persentase jumlah hari pada bulan Januari 2020 dan Februari 2020 sama yaitu sebesar 7 % (Januari 2020 = Jumlah Hari = 213 dan Februari 2020 = Jumlah Hari = 199) dengan jumlah orang di bulan Januari 2020 sebesar 59 pegawai dan Februari 2020 sebesar 70 pegawai. Data tersebut bisa dilihat dari tabel berikut ini :



Tabel 1.2
Data Jumlah Ketidakhadiran dan Kehadiran Tidak Tepat Waktu Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan
Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP)

No	Nama Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Absensi	DATA KETIDAKHADIRAN											Data Kehadiran Tidak Tepat Waktu			
					Sakit		Izin		Cuti		Tanpa Keterangan		Total Ketidakhadiran			Jumlah Orang	Jumlah Hari	Jumlah Hari (%)	
					Jumlah Orang	Jumlah Hari	Jumlah Orang	Jumlah Hari	Jumlah Orang	Jumlah Hari	Jumlah Orang	Jumlah Hari	Jumlah orang	Jumlah orang (%)	Jumlah hari				
a	b	c	d	e=CxD	f	g	h	i	J	k	l	m	n	o	p				
1	Januari 2020	140	22	3080	7	14	18	22	49	150	2	3	76	54%	189	6%	59	213	7%
	Mutasi Pemberhentian (Siber)	36			-	-	6	9	11	26	-	-					18	49	
	Pengangkatan dan Jabatan (PNJ)	19			1	3	2	2	9	17	-	-					9	37	
	Management Assesment System (MAC)	14			1	1	3	3	2	10	-	-					6	42	
	Perencanaan, Pengembangan Dan Penilaian Kompetensi (Rembang)	24			2	2	3	3	13	37	-	-					10	33	
	Transit Studi Lanjut (Reentry)	23			2	7	2	3	7	18	-	-					8	37	
	Manajemen Data Dan Penilaian Kinerja SDM (Matanija)	24			1	1	2	2	7	42	2	3					8	15	
2	Februari 2020	145	20	2900	2	2	26	37	32	97	1	4	61	42%	140	5%	70	199	7%
	Mutasi Pemberhentian (Siber)	39			-	-	7	11	10	23	-	-					14	27	
	Pengangkatan dan Jabatan (PNJ)	19			-	-	8	9	4	4	-	-					14	44	
	Management Assesment System (MAC)	14			-	-	3	3	7	20	-	-					7	37	
	Perencanaan, Pengembangan Dan Penilaian Kompetensi (Rembang)	24			1	1	3	3	3	7	-	-					7	19	
	Transit Studi Lanjut (Reentry)	26			-	-	5	11	3	7	1	4					15	38	
	Manajemen Data Dan Penilaian Kinerja SDM (Matanija)	23			1	1	-	-	5	36	-	-					13	34	
3	Maret 2020	147	21	3087	5	15	4	8	17	66	1	11	27	18%	100	3%	40	79	3%
	Mutasi Pemberhentian (Siber)	41			1	1	1	2	6	20	-	-					15	26	
	Pengangkatan dan Jabatan (PNJ)	19			1	7	-	-	2	10	-	-					5	16	
	Management Assesment System (MAC)	14			-	-	-	-	1	21	-	-					5	9	
	Perencanaan, Pengembangan Dan Penilaian Kompetensi (Rembang)	24			2	6	2	4	3	4	-	-					7	14	
	Transit Studi Lanjut (Reentry)	26			-	-	-	-	-	-	-	-					-	-	
	Manajemen Data Dan Penilaian Kinerja SDM (Matanija)	23			1	1	1	2	5	11	1	11					8	14	
4	April 2020	122	21	2562	0	0	0	0	2	42	0	0	2	2%	42	2%	0	0	0%
	Mutasi Pemberhentian (Siber)	33			-	-	-	-	1	21	-	-					-	-	
	Pengangkatan dan Jabatan (PNJ)	19			-	-	-	-	-	-	-	-					-	-	
	Management Assesment System (MAC)	14			-	-	-	-	1	21	-	-					-	-	
	Perencanaan, Pengembangan Dan Penilaian Kompetensi (Rembang)	24			-	-	-	-	-	-	-	-					-	-	
	Transit Studi Lanjut (Reentry)	9			-	-	-	-	-	-	-	-					-	-	
	Manajemen Data Dan Penilaian Kinerja SDM (Matanija)	23			-	-	-	-	-	-	-	-					-	-	

Sumber : Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP) (2020)

Tabel 1.3

Data Jumlah Keterlambatan dan Pulang Cepat Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP)

No	Nama Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Orang Terlambat Datang	% Terlambat Datang	Jumlah Orang Pulang Cepat	% Jumlah Orang Pulang Cepat
a	b	c	d	$e = d / c * 100$	f	$g = f / c * 100$
1	Januari 2020	140	46	33,60	14	9,67
	Mutasi Pemberhentian (Siber)	36	10	27,78	5	13,89
	Pengangkatan dan Jabatan (PNJ)	19	7	36,84	3	15,79
	Management Assesment System (MAC)	14	5	35,71	1	7,14
	Perencanaan, Pengembangan Dan Penilaian Kompetensi (Renbang)	24	9	37,50	2	8,33
	Transit Studi Lanjut (Reentry)	23	7	30,43	2	8,70
	Manajemen Data Dan Penilaian Kinerja SDM (Mataninja)	24	8	33,33	1	4,17
2	Februari 2020	145	73	51,48	13	7,47
	Mutasi Pemberhentian (Siber)	39	18	46,15	8	20,51
	Pengangkatan dan Jabatan (PNJ)	19	14	73,68	3	15,79
	Management Assesment System (MAC)	14	7	50,00	0	0,00
	Perencanaan, Pengembangan Dan Penilaian Kompetensi (Renbang)	24	7	29,17	1	4,17
	Transit Studi Lanjut (Reentry)	26	15	57,69	0	0,00
	Manajemen Data Dan Penilaian Kinerja SDM (Mataninja)	23	12	52,17	1	4,35
3	Maret 2020	147	36	25,18	8	4,01
	Mutasi Pemberhentian (Siber)	41	12	29,27	6	14,63
	Pengangkatan dan Jabatan (PNJ)	19	5	26,32	1	5,26
	Management Assesment System (MAC)	14	5	35,71	0	0,00
	Perencanaan, Pengembangan Dan Penilaian Kompetensi (Renbang)	24	6	25,00	1	4,17
	Transit Studi Lanjut (Reentry)	26	0	0,00	0	0,00
	Manajemen Data Dan Penilaian Kinerja SDM (Mataninja)	23	8	34,78	0	0,00
4	April 2020	122	0	0,00	0	0,00
	Mutasi Pemberhentian (Siber)	33	0	0,00	0	0,00
	Pengangkatan dan Jabatan (PNJ)	19	0	0,00	0	0,00
	Management Assesment System (MAC)	14	0	0,00	0	0,00
	Perencanaan, Pengembangan Dan Penilaian Kompetensi (Renbang)	24	0	0,00	0	0,00
	Transit Studi Lanjut (Reentry)	9	0	0,00	0	0,00
	Manajemen Data Dan Penilaian Kinerja SDM (Mataninja)	23	0	0,00	0	0,00

Sumber : Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP) (2020)

Peneliti juga mendapatkan data mengenai pegawai yang terlambat datang dan pulang cepat dengan menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang terlambat datang dan pulang cepat. Persentase tertinggi pegawai yang terlambat datang pada bulan Februari 2020 dengan rata-rata 51,48 % dan 73 pegawai. Selanjutnya pada bulan Januari 2020 yang tertinggi kedua dengan rata-rata persentase 33,60 % dan 46 pegawai. Selanjutnya dari data pegawai melakukan pulang cepat tertinggi persentase pada bulan Januari 2020 dengan 9,67 % dan 14 pegawai, dan persentase tertinggi kedua pada bulan Februari 2020 dengan 7,47 % dan 13 pegawai.

Setelah melakukan pra riset yang dilakukan penelitian kepada 34 responden staff Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP) menjelaskan bahwa masih terdapat perilaku staff tersebut yang harus ditingkatkan yang tertera sebagai berikut :

Tabel 1.4

Data Hasil Pra Riset Kuesioner *Organizational Citizenship Behavior* Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP)

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu
1	Sikap bekerja ekstra tanpa mengeluh	-	2,94 %	14,71 %
2	Menawarkan diri untuk melakukan lebih banyak tugas untuk meningkatkan pekerjaan	-	8,82 %	20,59 %
3	Selalu datang tepat waktu	-	5,88 %	2,94 %

Sumber : Al-Amri, Hajji, & Alawaj (2016) dan data diolah oleh peneliti (2020)

Dengan data tersebut dijelaskan bahwa masih terdapat sikap yang menjadi masalah pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* dikarenakan terdapat Pegawai Biro Sumber Daya Manusia yang belum peduli untuk saling menolong, belum mempunyai inisiatif dalam melakukan tugas diluar dari *job description* utamanya, dan selalu mengeluh pada saat bekerja.

Dari penjelasan tersebut dapat dijelaskan bahwa terdapat masalah *Organizational Citizenship Behavior* yang ditunjukkan dengan beberapa data instansi yang didapatkan dan hasil pra riset. Hasil yang didapatkan bahwa tingkat ketidakhadiran, kehadiran tidak tepat waktu, keterlambatan dan pulang cepat cukup tinggi. Selain itu dari hasil pra riset menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang menjawab tidak setuju dan ragu-ragu. Sikap tersebut harus menjadi perhatian bagi instansi tersebut untuk dapat meningkatkan produktivitas, kinerja pegawai secara khusus dan instansi secara umum. Dikarenakan sikap *Organizational*

Citizenship Behavior merupakan sikap yang diharapkan oleh instansi agar dapat bersama-sama menjalankan instansi secara efektif dan efisien. Jika perilaku tersebut tidak segera diperbaiki dan diperhatikan maka akan berdampak negative pada instansi dalam bersaing dengan ketat dan dampak lainnya yang dapat merugikan.

Maka dari itu untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* terdapat faktor yang mempengaruhinya yaitu *Knowledge Sharing*. Sedangkan menurut Titisari (2014) menjelaskan bahwa dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdapat beberapa faktor yang salah satunya yaitu faktor gaya kepemimpinan seperti *Servant Leadership*, *Organizational Culture*.

Faktor pertama yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu *Knowledge Sharing*. Menurut Wuryanti & Sulisty (2017) menjelaskan *Knowledge Sharing* memiliki pengertian sebagai proses membagikan atau menyalurkan pengetahuan dalam bentuk pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan, serta berbagai dengan cara proses baik komunikasi langsung atau tidak langsung di antara pegawai.

Dari hasil pra riset yang peneliti lakukan kepada 34 responden dijelaskan bahwa variabel *Knowledge Sharing* sudah dilaksanakan dengan baik seperti pegawai telah melaksanakan membagikan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, keahlian, ide-ide kepada pegawai lain. Akan tetapi walaupun sudah baik pelaksanaannya, ada beberapa poin yang harus diperhatikan dan diperbaiki seperti yang tertera sebagai berikut :

Tabel 1.5

Data Hasil Pra Riset Kuesioner *Knowledge Sharing* Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP)

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu
1	Berbagi keahlian atas permintaan rekan kerja	2,94 %	-	11,76 %
2	Sering mendapatkan pengetahuan berdasarkan pengalaman pribadi dari senior/ atasan kerja	-	2,94 %	5,88 %

Sumber : Tuan (2017) dan data diolah oleh peneliti (2020)

Dari data tersebut dijelaskan bahwa ada beberapa poin yang harus diperbaiki dan diperhatikan dikarenakan jika pegawai yang memiliki sikap *Knowledge Sharing* yang tinggi akan menguntungkan dikarenakan pegawai tersebut jika memiliki pengetahuan, keterampilan, pengalaman, keahlian, ide-ide tidak dirasakan sendiri saja tetapi pegawai tersebut mau berbagi apa yang dimiliki kepada pegawai lain terutama pegawai baru. Sikap berbagi tersebut dilakukan dengan cara menyelenggarakan seminar, *training*, dan *workshop*.

Knowledge Sharing dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dikarenakan dari pendapat yang diberikan oleh Wuryanti & Sulisty (2017) yang mengatakan bahwa *knowledge sharing* sangat penting untuk diterapkan dalam meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang dimana manajemen didalam instansi diharuskan meningkatkan dan memperkuat pelaksanaan dalam penciptaan lingkungan serta suasana kerja yang dapat mendorong pegawai nya dalam berbagi pengetahuan antar rekan kerja dengan mengadakan kegiatan-kegiatan seperti pembentukan diskusi maupun pertemuan secara formal maupun tidak formal.

Selain itu, menurut Sulistyو & Ardiyanti (2019) juga mengatakan bahwa perilaku *knowledge sharing* dapat menumbuhkan serta meningkatkan dalam melakukan perilaku yang saling membantu dan bersifat sukarela dalam melakukan tugas diluar tanggung jawab utamanya yang menjadi ciri dari perilaku *organizational citizenship behavior* yang baik dengan didorong kebijakan instansi dalam memberikan fasilitas pegawai dalam melakukan perilaku *knowledge sharing* yang menjadikan pegawai terlibat dalam berbagi informasi serta pengetahuan. Rika & Nurhayati, (2017) juga menambahkan bahwa semakin tinggi pegawai melakukan perilaku *knowledge sharing* maka adanya dorongan pegawai tersebut melakukan perilaku *organizational citizenship behaviour*.

Terakhir, pendapat tersebut juga didukung oleh Sadegh (2015) bahwa pegawai yang melakukan perilaku *knowledge sharing* juga dilihat dalam melakukan perilaku secara sukarela yang menjadi salah satu ciri dari *organizational citizenship behaviour*. Maka dari itu instansi selalu berusaha untuk menumbuhkan serta meningkatkan perilaku *knowledge sharing* dengan rutin melakukan seminar, *training*, diskusi, rapat dan *workshop*. Dikarenakan perilaku tersebut akan menguntungkan instansi dalam mencapai tujuannya dan dapat bersaing dengan instansi lainnya.

Menurut Wuryanti & Sulistyو (2017) menemukan bahwa adanya pengaruh yang signifikan diantara *knowledge sharing* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Selanjutnya pendapat yang diberikan oleh Sulistyو & Ardiyanti (2019) ditemukan hubungan signifikan yang positif diantara *knowledge sharing* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Tuan (2017) juga menemukan adanya pembuktian mengenai hubungan positif diantara *knowledge sharing* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Terakhir, pendapat yang diberikan oleh Zubair Akram, Shahid, Iqbal, & Akram (2019) menemukan bahwa *knowledge sharing* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) mempunyai hubungan berkorelasi yang kuat dan positif. Akan tetapi walaupun pegawai sudah melaksanakan dengan baik dalam *knowledge sharing* diharuskan dipertahankan bahkan dapat ditingkatkan lebih baik lagi.

Faktor selanjutnya yaitu *Servant Leadership* memiliki definisi sebagai suatu gaya kepemimpinan yang bermula dari perasaan tulus yang berada di dalam hati dengan berkenaan dalam melayani seperti dapat menjadi pihak pertama dalam hal melayani (Setiawan, 2019)

Dari hasil pra riset yang peneliti lakukan kepada 34 responden dari hasil tersebut menjelaskan bahwa faktor *Servant Leadership* yang dimiliki oleh pemimpin sudah cukup baik akan tetapi ada beberapa hal yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan menjadi lebih baik yang tertera sebagai berikut :

Tabel 1.6

Data Hasil Pra Riset Kuesioner *Servant Leadership* Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP)

No	Pertanyaan	Setuju	Sangat Setuju
1	Pemimpin saya tidak mentolerir orang lain yang menyinggung perasaannya di tempat kerja	11,76 %	23,53 %
2	Sulit bagi pemimpin saya untuk melupakan kesalahan yang terjadi di masa lalu	17,65 %	17,65 %
3	Pemimpin saya terus mengkritik orang lain karena kesalahan yang telah mereka lakukan	14,71 %	17,65 %

Sumber : Al-Amri, Hajji, & Alawaj (2016) dan data diolah oleh peneliti (2020)

Maka dari itu dari hasil yang dijelaskan bahwa terdapat beberapa sikap pemimpin yang kurang melayani pegawainya sedangkan pemimpin yang bersikap *Servant Leadership* sangat mempengaruhi sikap terhadap pegawainya dan menjadi *role model* bagi pegawainya. Pemimpin yang mempunyai sikap *Servant Leadership* akan disukai oleh pegawai dikarenakan pemimpin tersebut secara tulus didalam hatinya untuk melayani pegawainya, mengarahkan serta membimbing pegawainya yang bertujuan bersama-sama, menerima kritikan yang ditujukan kepadanya, tidak mengungkit kembali kesalahan masa lalu yang dialami oleh pegawainya, tidak terus memberikan kritikan atas kesalahan pegawainya, mentolerir jika ada yang menyinggung perasaan pemimpin tersebut, dan mempunyai visi dan misi yang jelas.

Servant Leadership dapat mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dikarenakan pendapat yang diberikan oleh Tuan (2017) mengatakan bahwa jika pemimpin menerapkan *servant leadership* dengan mempunyai empati, memberikan perhatian, memperhatikan perkembangan pegawai, melakukan yang terbaik untuk kepentingan pegawainya maka akan menurunkan beban kerja, menumbuhkan sikap *organizational citizenship behaviour* ketika pegawai tersebut menemukan makna dari sikap yang diberikan pemimpin dalam melayani.

Selanjutnya Simamora, Sudiarditha, & Yohana (2019) menjelaskan bahwa pemimpin yang menerapkan *servant leadership* dapat menciptakan perilaku *organizational citizenship behaviour* yang dimana instansi mengharapkan perilaku tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai, dalam melakukan pekerjaan dapat baik dan lancar serta dapat memaksimalkan dalam pencapaian tujuan instansi. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* dapat menciptakan suasana dan kondisi kerja yang nyaman bagi pegawai dikarenakan hal tersebut belum tentu bisa didapatkan di instansi lain.

Maka dari itu pemimpin sangat diperlukan memaksimalkan perilaku *servant leadership* untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik, memberikan suasana kerja yang menyenangkan, memberikan bimbingan dan arahan serta hal lainnya

yang dapat menumbuhkan dan menciptakan perilaku *organizational citizenship behaviour*.

Beberapa ahli memberikan pendapatnya mengenai hubungan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour* sebagai berikut menurut Harwiki (2016) menunjukkan bahwa *servant leadership* mempunyai dampak yang signifikan terhadap *organization culture*, *organizational commitment*, *organizational citizenship behaviour (OCB)* dan *employee performance*. Selanjutnya, Simamora, Sudiarditha, & Yohana (2019) menemukan terdapat hubungan langsung yang mempengaruhi diantara *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour (OCB)*. Wahyu, Tentama, & Sari (2019) juga menemukan *servant leadership* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour (OCB)*. Terakhir, Amir (2019) juga mengutarakan *servant leadership* terdapat hubungan positif yang signifikan *organizational citizenship behaviour (OCB)*.

Terakhir, berdasarkan Mulyadi & Sembiring (2016) menjelaskan bahwa ada faktor *Organizational Culture* yang mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* yang dimana memiliki pengertian yaitu suatu sistem yang berasal dari berbagi nilai, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan pada suatu organisasi untuk dapat melakukan interaksi dengan struktur formalnya dalam mewujudkan pelaksanaan norma-norma perilaku, *organizational culture* juga meliputi nilai-nilai dan standar-standar yang memberikan arahan pada perilaku pelaku organisasi serta menunjukkan arah organisasi secara keseluruhan.

Dari hasil pra riset yang peneliti lakukan kepada 34 responden tersebut menjelaskan bahwa *Organizational Culture* yang dilaksanakan sudah baik tetapi masih terdapat beberapa poin yang pegawai menjawab tidak setuju dan ragu-ragu yang tertera sebagai berikut :

Tabel 1.7

Data Hasil Pra Riset Kuesioner *Organizational Culture* Biro Sumber Daya Manusia Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP)

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu
1	Instansi mempunyai visi dan misi yang jelas yang memberi makna dan arah dalam pekerjaan pegawai	2,94 %	2,94 %	8,82 %
2	Mudah untuk mengkoordinasikan tugas-tugas meskipun pada berbagai bagian yang berbeda di instansi	2,94 %	5,88 %	23,53 %
3	Ada berbagai kerangka nilai yang jelas dan konsisten yang mengatur cara instansi melakukan bisnis	-	8,82 %	17,65 %.

Sumber : Musyafidah (2018) dan data diolah oleh peneliti (2020)

Maka dari itu untuk memperbaiki dan meningkatkan *Organizational Culture* diharuskan memperhatikan apa saja yang kurang maksimal. Dalam memperbaiki dan meningkatkannya dapat dilakukan dengan cara instansi lebih memaksimalkan kembali informasi yang disebarkan dapat diterima oleh seluruh pegawai agar tidak menyebabkan ketidaksamaan dalam menyebarkan informasi antar pegawai, lebih dimaksimalkan dalam menyampaikan visi dan misi kepada pegawai agar seluruh pegawai dapat memahami, memaksimalkan sistem berkoordinasi terhadap masing-

masing dan semua unit bagian yang ada, diharuskan mempunyai kerangka nilai yang konsisten dan jelas dalam mengatur jalannya proses bisnis.

Organizational Culture juga dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dikarenakan dari pendapat yang diberikan oleh Zeyada (2018) mengatakan bahwa jika *organizational culture* tinggi akan meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja yang tinggi, meningkatkan moral serta memberikan fasilitas komunikasi diantara rekan kerja

Selanjutnya, menurut HM & Rahma (2015) juga menjelaskan bahwa *organizational culture* tinggi akan mengakibatkan *organizational citizenship behaviour* lebih tinggi yang dimana jika *organizational culture* di instansi tersebut kuat dengan adanya nilai-nilai, keyakinan yang sangat dipegang teguh oleh semua pegawai maka pegawai tersebut dapat menerima hal tersebut. Dengan *organizational culture* yang kuat maka dapat menumbuhkan serta membangun kekompakan, kesetiaan, dan komitmen kepada instansi yang pada akhirnya *organizational citizenship behaviour* terbentuk dengan baik.

Maka dari itu instansi diharuskan untuk mempunyai nilai-nilai, keyakinan, kebiasaan yang jelas dalam mengatur dan mengawasi pegawai nya dalam bekerja. Dengan adanya *organizational culture* membuat pegawai tersebut menjadi terarah dalam melakukan tugas, dan memberikan ide-ide kreatif yang melebihi harapan dari instansi, serta dapat berkoordinasi secara mudah dengan sesama maupun departemen berbeda.

Beberapa peneliti mengungkapkan hasil jurnal yang diteliti seperti menurut Kurniawan et al. (2016) menemukan bahwa *organizational culture* mempunyai pengaruh dominan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada perawat di RSAD Kodam VII. Selanjutnya Zeyada (2018) menemukan *organizational culture* memiliki faktor yang kuat yang memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* dengan memberikan keuntungan pada organisasi. Aldrin & Yunanto (2019) juga menemukan terdapat hubungan positif *organizational culture* yang dirasakan pada pegawai, maka dari itu secara tidak

langsung dapat mendorong pegawai dalam melakukan tingkah laku *organizational citizenship behaviour*. Terakhir, pendapat yang diutarakan oleh Puspita & Dewi (2020) menemukan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh yang positif signifikan pada *organizational citizenship behaviour* (OCB), Jika *organizational culture* semakin tinggi maka tingkat *organizational citizenship behaviour* (OCB) yang terdapat di pegawai juga akan meningkat.

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang dialami oleh Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (BPKP) serta bukti yang mendukung bahwa peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Knowledge Sharing, Servant Leadership, Organizational Culture Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan*”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti jabarkan dan jelaskan, bahwa perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana deksripsi *Knowledge Sharing, Servant Leadership, Organizational Culture* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan ?
2. Apakah terdapat Pengaruh *Knowledge Sharing Terhadap Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan ?
3. Apakah terdapat Pengaruh *Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan ?
4. Apakah terdapat Pengaruh *Organizational Culture Terhadap Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan ?
5. Apakah terdapat Pengaruh *Knowledge Sharing, Servant Leadership, Organizational Culture Terhadap Organizational Citizenship Behavior* Pada

Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah peneliti jabarkan dan jelaskan, bahwa tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui, menguji dan menganalisis :

1. Untuk deksripsi *Knowledge Sharing*, *Servant Leadership*, *Organizational Culture* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan
2. Untuk Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan
3. Untuk Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan
4. Untuk Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan
5. Untuk Pengaruh *Knowledge Sharing*, *Servant Leadership*, *Organizational Culture* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Pegawai Biro SDM Kantor Pusat Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan

D. Kebaruan Penelitian

Dalam penelitian ini. peneliti menemukan bahwa masih kurangnya topik yang dibahas yang sesuai dengan variabel yang diambil dengan penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh beberapa ahli sehingga peneliti terbatas dalam mencari berbagai jurnal dan buku yang menjadi pedoman dalam penulisan penelitian ini. Variabel *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan *Knowledge Sharing* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* merupakan variabel yang belum banyak dibahas didalam jurnal maupun data lainnya yang menunjang penelitian ini dibandingkan dengan *Organizational Culture* terhadap

Organizational Citizenship Behavior yang telah banyak dikemukakan oleh beberapa ahli. Seperti contoh jurnal yang berjudul sebagai berikut :

1. *The Effect of Job Attitudes On Knowledge Sharing Behavior By Examining The Mediating Role Of Organizational Citizenship Behavior* pada tahun 2017
2. *The Impact Of Servant Leadership And Collaborative Climate On Knowledge Sharing Through Mediating Role Of OCB, And Moderating Role Of Entrepreneurial Orientation Between OCB And Knowledge Sharing; A Case Of Health Sectors In Pakistan* Dr.Muhammad Mudassar Ghaffor pada tahun 2017
3. *Organizational Citizenship Behavior and Impacts on Knowledge Sharing: An Empirical Study* pada tahun 2011

Dari jurnal yang telah disebutkan diatas telah menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melainkan pengaruh variabel lain terhadap *Knowledge Sharing* serta ada jurnal pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* tetapi tahun keluarnya jurnal tersebut sebelum tahun 2015. Selain variabel *Knowledge Sharing*, terdapat juga beberapa jurnal *Servant Leadership* yang tidak membahas Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yaitu:

1. *The Relationships Among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, And Organizational Identification* pada tahun 2010
2. *The Relationship Between Servant Leadership, Organisational Citizenship Behaviour And Team Effectiveness* pada tahun 2014
3. *The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia)* pada tahun 2013

Dari jurnal yang telah disebutkan diatas telah menunjukkan bahwa terdapat jurnal pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* tetapi tahun keluar jurnal tersebut sebelum tahun 2015.

Sehingga dengan adanya keterbatasan tersebut membuat peneliti tertarik dalam membahas variabel tersebut menjadi judul penelitian saya yang dilakukan di Kantor Pusat Badan Pengawasan Pembangunan dan Keuangan (BPKP)

