

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar belakang**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah pendekatan strategis untuk pengelolaan aset manusia dalam mencapai tujuan organisasi melalui tenaga kerja yang berkinerja tinggi (1). Seluruh aspek dalam kehidupan akan menjadi lebih strategis dan terukur. Pada konteks ini bukan hanya organisasi saja yang terlibat, tetapi pemerintah juga terus melaksanakan berbagai upaya dan langkah dalam penyelenggaraan negara di era reformasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih (*good governance* dan *clean government*) (2). Pada aera pemerintahan, terdapat badan untuk mengemban tanggung jawab kepada kepala daerah atau pimpinan instansi terkait (Bupati, Walikota, atau Gubernur) yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Kemudian BKPSDM juga diperlukan laporannya kepada instansi yang lebih tinggi, seperti Badan Kepegawaian Negara (BKN) dalam urusan pengelolaan kepegawaian. Ketentuan ini tertuang dalam kerangka hukum perundang-undangan. Ketentuan terkait Aparatur Sipil Negara (ASN) tertuang pada Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 dan ketentuan terkait Manajemen Pegawai Negeri Sipil tertuang pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017. Kerangka tersebut memberikan kerangka hukum untuk tugas dan tanggung jawab BKPSDM dalam manajemen kepegawaian khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) (3).

Pada tanggal 17 Oktober 2001, melalui pengesahan Undang-Undang (UU) Nomor 11 Tahun 2001, Kota Batu secara resmi memperoleh status sebagai kota

otonom. Dengan status baru ini, Kota Batu membentuk berbagai perangkat daerah yang diperlukan untuk mendukung jalannya pemerintahan, termasuk bidang kepegawaian. Pada tahapan awalnya, bidang kepegawaian Kota Batu diurus langsung oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yang bertugas mengelola urusan kepegawaian. Pada tahun 2016, beriringan dengan adanya perubahan regulasi nasional dan tuntutan reformasi birokrasi, banyak BKD di berbagai daerah berubah menjadi BKPSDM begitu pula dengan Kota Batu. Terbentuknya BKPSDM Kota Batu telah didasari oleh Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, yang menjadi landasan hukum dalam pembentukan badan ini. Dalam hal ini, Kota Batu memiliki Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dibawah naungan koordinasi Sekretariat Daerah (Setda) Kota Batu, serta bertanggung jawab langsung kepada Wali Kota Batu. BKPSDM Kota Batu bekerja sesuai dengan regulasi (PermenPAN-RB) tercantum pada Nomor 38 Tahun 2017 mengenai Standar Kompetensi Jabatan ASN. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) ini sebagai pedoman untuk mengoptimalkan kinerja ASN, meningkatkan profesionalisme, serta mendukung tercapainya tujuan pembangunan daerah secara efisien dan efektif. Meskipun BKPSDM Kota Batu merupakan lembaga di tingkat kota, seluruh BKPSDM tetap mengacu pada kebijakan nasional terkait manajemen kepegawaian. Struktur tersebut menunjukkan hirarki antara BKPSDM Kota Batu dan Pemerintah Kota Batu yang menjadi alur koordinasi serta tanggung jawab didalamnya (4).

Dalam beberapa tahun terakhir, BKPSDM Kota Batu menghadapi tantangan yang cukup signifikan terkait performa pegawai dalam menjalankan kewajiban dan tanggung jawab pekerjaannya. Hal ini terlihat dari laporan internal serta evaluasi kinerja yang menunjukkan adanya variasi dalam kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu penyelesaian tugas. Pertama, dari segi kualitas kinerja, beberapa pegawai BKPSDM masih mengalami kesulitan dalam mencapai standar atau tata cara kerja yang telah ditentukan sebelumnya. Kedua, dari aspek skala kinerja, volume beban kerja yang tinggi di BKPSDM sering kali menyebabkan beberapa pegawai kesulitan dalam menyelesaikan tugas secara produktif. Kondisi ini dibentuk oleh berbagai macam faktor, seperti keterbatasan sumber daya manusia dan infrastruktur yang masih belum optimal. Ketiga, aspek ketepatan waktu atau *timeliness* juga menjadi tantangan di BKPSDM Kota Batu. Keterlambatan dalam menyelesaikan tugas sering terjadi, terutama pada proyek-proyek yang memiliki tenggat waktu ketat. Misalnya, dalam pengelolaan program pelatihan dan pengembangan pegawai, terdapat beberapa program yang tidak dilaksanakan sesuai jadwal yang ditetapkan, sehingga mempengaruhi efektivitas program tersebut dan menurunkan hasil yang diharapkan. Dengan hadirnya beberapa tantangan tersebut, menjadikan BKPSDM Kota Batu memiliki evaluasi yang cukup besar serta rumusan masalah yang perlu terselesaikan. BKPSDM Kota Batu sudah mendapatkan beberapa gambaran untuk dijadikan solusi terhadap beberapa permasalahan tersebut yang mengganggu terkait dengan kinerja pegawai (5).

Kinerja pegawai menjadi elemen utama yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan target yang sudah ditetapkan. Kinerja

ini dapat dianalisis melalui tiga dimensi utama, yaitu kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu (*timeliness*). Oleh karena itu, setiap organisasi, termasuk Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batu, perlu memperhatikan beberapa aspek yang akan mempengaruhi dari kinerja setiap pegawai. Untuk mendorong optimalisasi pelayanan publik dan efektifitas kebijakan, maka ketiga aspek tersebut yang akan mendorong seluruh pegawai dalam meningkatkan kinerjanya (6)

Kerjasama tim adalah komponen penting dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi, di mana anggota bekerja secara kolaboratif untuk mencapai tujuan bersama. Tim yang efektif memiliki anggota dengan keterampilan yang saling melengkapi, yang bekerja dengan komitmen dalam mencapai tujuan bersama dengan efisiensi yang lebih baik dibandingkan bekerja secara individual. Robbins dan Timothy (2008:406) mendefinisikan kerja tim sebagai suatu kelompok di mana kontribusi individu menghasilkan kinerja dimana lebih tinggi dari sekadar penjumlahan dari usaha individu masing-masing. Dalam konteks ini, Lasiyono (2022) mengungkapkan bahwa kerjasama tim menuntut sinergi antar pribadi untuk mencapai tujuan kolektif, bukan hanya tujuan individu atau pemimpin tim (5).

Pada lingkup pemerintahan Kota Batu, kinerja ASN merupakan kunci dalam pelayanan publik yang berkualitas. Namun, berdasarkan pengamatan, masih terdapat masalah dalam penerapan kerjasama tim dan kedisiplinan pegawai di BKPSDM Kota Batu. Beberapa pegawai belum sepenuhnya mematuhi aturan jam kerja, seperti keluar untuk keperluan pribadi di jam kerja atau pulang sebelum waktunya. Selain itu, efektivitas kerja sering terhambat oleh kurangnya

pemanfaatan waktu yang baik, sehingga pekerjaan sering kali tidak selesai tepat waktu. Pegawai juga terkadang terlibat dalam kegiatan yang tidak relevan dengan tugas mereka selama jam kerja, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kualitas pelayanan publik (7).

Kepemimpinan yang efektif berdampak positif pada kinerja pegawai (8). Sementara itu, hubungan signifikan antara kerja tim dengan peningkatan kinerja pegawai (8). Namun, di beberapa penelitian memberikan perspektif berbeda, dimana ada yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak selalu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (9). Dari hal lain ada beberapa penelitian yang menyatakan bahwa kerja tim justru berdampak negatif terhadap kinerja dalam kasus tertentu (5).

Dalam peningkatan kinerja sebuah organisasi kepemimpinan transformasional memiliki peranan signifikan melalui pengaruh karismatik dan motivasi yang mendalam kepada para karyawan (10). Dalam konteks BKPSDM Kota Batu, pemimpin transformasional dapat mendorong pegawai untuk melampaui ekspektasi, meningkatkan kreativitas, serta memperkuat rasa tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan strategis instansi.

Selain itu, dalam mendukung peningkatan kinerja suatu instansi faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku kewarganegaraan organisasi juga memainkan peran yang penting. OCB merujuk pada perilaku yang dilakukan dari karyawan yang tidak secara langsung tercantum dalam tugas atau deskripsi pekerjaan mereka, tetapi memiliki dampak positif terhadap keberhasilan

dan efektivitas organisasi (11). Di BKPSDM Kota Batu, OCB cenderung muncul ketika karyawan bekerja dalam lingkungan yang kondusif, di mana mereka merasa mendapatkan penghargaan, penghormatan, serta motivasi untuk mencapai kinerja yang optimal. Kepemimpinan transformasional yang inspiratif dapat menciptakan kondisi ini, sementara Kerjasama Tim yang efektif dapat meningkatkan kemungkinan rekrutmen individu dengan karakter proaktif, kolaboratif, dan memiliki potensi OCB yang tinggi.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, penelitian ini akan mengkaji secara mendalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan proses kerjasama tim serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi, dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori, tetapi juga menghasilkan rekomendasi praktis untuk pengelolaan sumber daya manusia di BKPSDM Kota Batu, guna mendukung perbaikan kebijakan dan implementasi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif. Maka penelitian ini berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kerjasama tim terhadap Kinerja Melalui OCB Sebagai Variabel Intervening pada BKPSDM Kota Batu.”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Merujuk pada latar belakang diatas, maka peneliti merumuskan rumusan masalah diantarnya sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi kepemimpinan transformasional, kerjasama tim, kinerja, dan OCB pada BKPSDM Kota Batu?

2. Apakah kepemimpinan transformasional memberi pengaruh terhadap kinerja?
3. Apakah kerjasama tim memberi pengaruh terhadap kinerja?
4. Apakah kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*?
5. Apakah kerjasama tim mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*?
6. Apakah OCB memberi pengaruh terhadap kinerja pegawai?
7. Apakah OCB dapat memediasi pengaruh hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai?
8. Apakah OCB dapat memediasi pengaruh hubungan antara kerjasama tim terhadap kinerja pegawai?

### **1.3 Tujuan penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini memiliki tujuan diantaranya:

1. Untuk memberikan pemahaman terkait deskripsi kepemimpinan transformasional, kerjasama tim, kinerja, dan OCB pada BKPSDM Kota Batu.
2. Untuk menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja.
3. Untuk menganalisis apakah kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja.

4. Untuk menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
5. Untuk menganalisis apakah kerjasama tim berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
6. Untuk menganalisis apakah OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
7. Untuk menganalisis apakah OCB dapat memediasi pengaruh hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
8. Untuk menganalisis apakah OCB dapat memediasi pengaruh hubungan antara kerjasama tim terhadap kinerja pegawai.

#### **1.4 Manfaat penelitian**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis
  - a. Pemerintah Kota Batu dan BKPSDM: Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi BKPSDM Kota Batu dalam upaya meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan proses kerjasama tim guna mendukung pencapaian kinerja yang lebih optimal. Penguatan kepemimpinan transformasional serta peningkatan kualitas Kerjasama Tim dapat dijadikan strategi untuk meningkatkan kinerja instansi.
  - b. Para Pengambil Kebijakan di BKPSDM: Hasil penelitian ini dapat membantu pengambil kebijakan di BKPSDM Kota Batu dalam



memahami pentingnya OCB dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Kebijakan yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang memotivasi pegawai untuk berkontribusi di luar tanggung jawab formal mereka dapat diperkuat berdasarkan temuan riset ini.

- c. Pegawai BKPSDM: Penelitian ini dimaksudkan mampu memberikan wawasan kepada pegawai tentang pentingnya kepemimpinan transformasional dan Kerjasama Tim yang tepat dalam menciptakan budaya kerja yang mendukung kinerja tinggi dan kontribusi sukarela yang berkelanjutan.

## 2. Manfaat Teoretis

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam bidang kepemimpinan transformasional, kerjasama tim, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan literatur mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kerjasama tim terhadap kinerja, serta menjelaskan peran OCB sebagai variabel intervening, terutama dalam konteks sektor pemerintahan.