BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Timor-Leste adalah sebuah Negara yang terletak di bagian Timur pulau Timor serta berada di antara Australia di bagian selatan dan Indonesia di bagian utara. Secara astronomis terletak antara 8°LS - 10°LS dan 124°BT - 128°BT. Sebagai sebuah Negara, Timor-Leste mendapatkan pengakuan dunia internasional atas kemerdekaannya pada tanggal 20 Mei 2002. Bentuk Negara Timor-Leste adalah Republik dengan Sistem Pemerintahan *Semi-presidential* yang dikepalai oleh seorang Presiden sebagai Kepala Negara dan Perdana Menteri sebagai Kepala Pemerintahan. Secara demografis menurut sensus penduduk tahun 2015 jumlah penduduk Timor-Leste sebanyak 1.167.242 orang.

Sebagai negara baru maka fokus perhatian pemerintah adalah mendirikan kementerian atau lembaga-lembaga negara dan organisasi-organisasi publik lainnya agar dapat membuat rencana dan strategi pembangunan sebagai upaya untuk membangun negara demi mencapai kesejahteraan bagi rakyatnya. Untuk mewujudkan hal tersebut maka pemerintah berupaya membangun fondasi-fondasi yang kuat agar setiap kementerian negara dan lembaga publik lainnya dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan optimal terlebih dalam memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Hal ini merupakan suatu keharusan sebagai lembaga atau organisasi yang mendapatkan kewenangan untuk menetapkan rencana dan strategi dalam membangun Negara sesuai dengan cita-cita yang telah dicantumkan dalam konstitusi Negara.

Saat ini pemerintahan Timor-Leste dijalankan oleh Pemerintah Konstitusional ke VI. Berdasarkan *Lei Organica VI Governo Constitucional* (Undang-Undang tentang Pembentukan Struktur Pemerintahan VI) maka susunan kabinet pemerintah terdiri dari 4 Kementerian Negara serta 15 Kementerian Urusan Teknis, seperti dalam Tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1: Nama Kementerian Pemerintahan Timor-Leste

No.	**Nama Kementerian**
1.	*Ministerio de Estado e da Presidência do Conselho de Ministros* (Kementerian Negara dan Presiden Dewan Menteri)
2.	*Ministerio de Estado, Coordenador dos Assuntos Sociais* (Kementerian Negara, Koordinator Urusan Sosial)
3.	*Ministerio de Estado, Coordenador dos Assuntos Económicos* (Kementerian Negara, Kordinator Urusan Ekonomi)
4.	*Ministerio de estado, Coordenador dos Assuntos Administracao Estatal e Justica (*Kementerian Negara, Koordinator urusan Administrasi Pemerintahan dan Kehakiman)
5.	*Ministerio da Educação* (Kementerian Pendidikan)
6.	*Ministerio da Agricultura e Pescas* (Kementerian Pertanian dan Perikanan)
7.	*Ministerio da Administração Estatal* (Kementerian Administrasi Negara)
8.	*Ministerio dos Negócios Estrangeiros e Cooperação* (Kementerian Urusan Luar Negeri dan Kerja Sama)
9.	*Ministerio das Finanças* (Kementerian Keuangan)
10.	*Ministerio da Justiça* (Kementerian Kehakiman)
11.	*Ministerio da Saúde* (Kementerian Kesehatan)
12.	*Ministerio da Solidariedade Social* (Kementerian Solidaritas Sosial)
13.	*Ministerio do Comércio, Indústria e Ambiente* (Kementerian Perdagangan, Industri dan Lingkungan)
14.	*Ministerio do Turismo, Artes e Cultura* (Kementerian Pariwisata, Seni dan Budaya)
15.	*Ministerio das Obras Públicas, Transportes e Comunicações* (Kementerian Pekerjaan Umum, Transportasi dan Komunikasi)

Lanjutan Tabel 1.1

16.	*Ministerio do Petróleo e Recursos Minerais* (Kementerian Perminyakan dan Sumber Daya Mineral)
17.	*Ministerio da Defesa* (Kementerian Pertahanan)
18.	*Ministerio do Interior* (Kementerian Dalam Negeri)
19.	*Ministerio do Planeamento e Investimento Estratégico* (Kementerian Perencanaan dan Investasi Strategis)

Sumber: Diolah dari Undang-Undang Pemerintahan Konstitusional ke VI, 2015

Setiap organisasi akan berusaha untuk mencapai tujuannya. Kondisi ini merupakan konsekwensi logis dari pendirian organisasi tersebut. Pemerintahan Timor-Leste sebagai sebuah organisasi juga berusaha untuk mewujudkan tujuannya sebagaimana tertulis dalam Konstitusi Republik Demokratik Timor-Leste pasal 6 tentang tujuan Negara.

Perkembangan dunia saat ini yang semakin cepat dengan perubahan-perubahan, maka hal ini menuntut setiap organisasi termasuk semua lembaga negara untuk mampu beradaptasi agar tidak ketinggalan dalam merealisasikan visi, misi dan tujuannya. Terlebih disadari bahwa salah satu hal yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi adalah peningkatan kinerja organisasi. Untuk itu setiap kementerian negara di Timor-Leste harus memiliki strategi yang tepat dan dapat menghadapi tantangan sekaligus dapat memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapinya.

Sumber daya manusia memegang peranan yang determinan dalam suatu kegiatan organisasi, karena kemampuan sumber daya manusia para anggota organisasi dalam menjalankan tugas yang diberikan akan mempengaruhi berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuannya. Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi

untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Kementerian negara atau organisasi publik di Timor-Leste harus pula memahami perubahan yang terjadi sebagai dinamika perkembangan dunia.

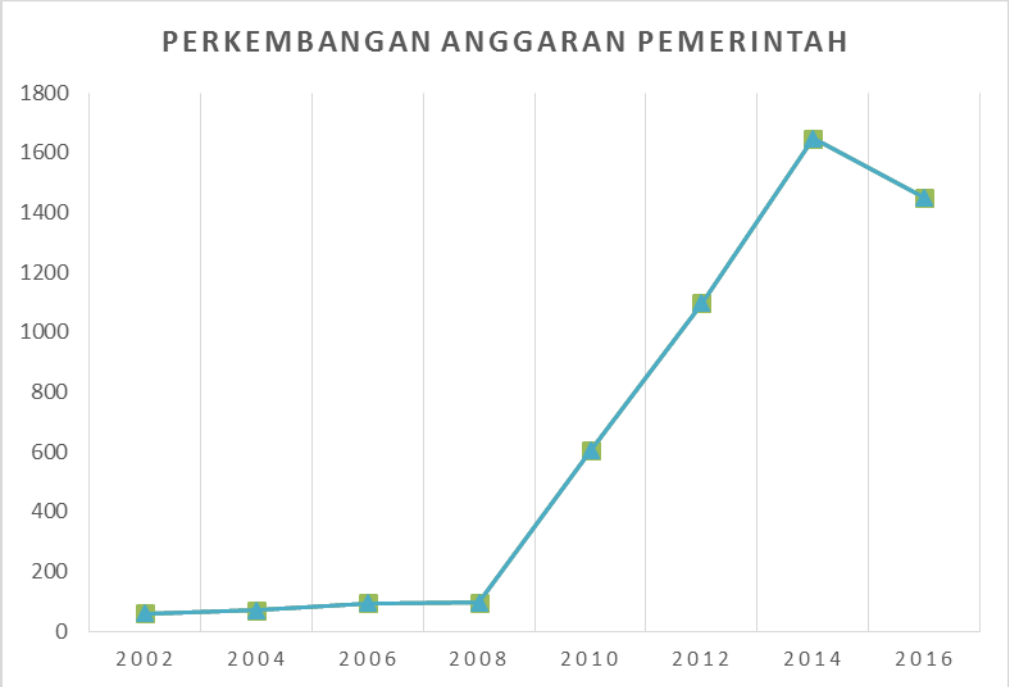
Fenomena yang ada pada organisasi publik di Timor-Leste saat ini banyak mendapatkan sorotan dari masyarakat karena dipandang belum mencapai kinerja serta memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Banyak penilaian tidak positif yang diberikan terhadap kinerja banyak kementerian negara di Timor-Leste. Hal ini disebabkan belum berubahnya mental birokrasi dari mental penguasa menjadi pelayan masyarakat. Sering dikatakan bahwa organisasi selalu menghadapi perubahan, dan dalam mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan kemampuan anggota organisasi. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan anggota organisasi ini tidaklah mudah, sehingga diperlukan peran pemimpin sebagai panutan dalam organisasi dan harus bisa memberikan contoh yang baik kepada pegawainya agar organisasi bisa mencapai tujuannya, dan perubahan itu harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri.

Penyelenggaraan kehidupan bernegara, Anggaran Negara merupakan alat bagi pemerintah untuk melakukan pengalokasian pendapatan secara merata dan lebih tepat dalam meningkatkan perekonomian demi mencapai kesejahteraan. Dalam menjalankan anggaran pembangunan pemerintah harus mampu menjamin bahwa anggaran yang dilaksanakan sepenuhnya dapat dipertanggungjawabkan bagi kemakmuran rakyat.

Laporan progres pembangunan ekonomi nasional Timor-Leste (*Progresu Dezenvolvimentu Ekonomia Nasional Timor-Leste*) digambarkan jumlah total

anggaran negara yang telah digunakan oleh pemerintah Timor-Leste dalam kurun waktu 12 tahun terakhir.

Gambar berikut menunjukkan jumlah anggaran negara yang telah digunakan oleh pemerintah Timor-Leste (angka dalam juta US Dollar).



Gambar 1.1 Grafik Perkembangan Anggaran Pemerintah Timor-Leste
Sumber: Progres Pembangunan Ekonomi Nasional Timor-Leste, 2015

Tampilan Gambar 1.1 di atas menunjukkan bahwa anggaran pendapatan dan belanja negara Timor-Leste dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2014 selalu mengalami peningkatan yang cukup tinggi. Namun peningkatan anggaran pendapatan dan belanja negara ini tidak diikuti dengan tingkat penyerapan dan implementasi program yang optimal. Keadaan ini menggambarkan bahwa banyak program pembangunan yang telah disetujui oleh Parlemen Nasional untuk diimplementasikan tidak berhasil dilaksanakan yang pada akhirnya tidak memberikan manfaat maksimal kepada masyarakat.

Sebagai akibat tidak terserapnya anggaran Negara secara maksimal maka dalam tahun anggaran 2016 mengalami penurunan jumlah anggaran yang cukup banyak yaitu sebesar ± 300 juta US Dollar. Hal lain yang juga turut mempengaruhi penurunan anggaran ini adalah akibat penurunan harga minyak dunia yang sangat tajam dan sempat menyentuh harga $25 US Dollar per barrel, dimana minyak dan gas adalah sumber pendapatan utama dari Negara Timor-Leste. Sehubungan dengan hal di atas maka terdapat fenomena gap atau kesenjangan yang muncul oleh karena setiap kementerian yang memiliki wewenang dalam pengimplementasian anggaran negara tidak dapat mencapai kinerja yang optimal.

Menurut Madjid dan Ashary (2013), dalam mengimplementasikan anggaran ada 3 (tiga) prinsip utama pengelolaan keuangan publik yang baik, yaitu:

1. Disiplin Fiskal *(aggregate fiscal discipline)*, yaitu prinsip untuk mengontrol kebijakan fiskal secara konsisten;
2. Efisiensi Alokasi *(allocative efficiency)*, yaitu prinsip memastikan anggaran dialokasikan pada prioritas dan mencapai manfaat yang terbesar dari ketersediaan dana yang terbatas; dan
3. Efisiensi Teknis dan Operasional *(technical and operational efficiency)*, yaitu memastikan pelaksanaan anggaran, dengan meminimalkan biaya untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.

Strategi untuk meningkatkan penyerapan anggaran yang optimal sesuai dengan prinsip-prinsip di atas diperlukan upaya yang lebih banyak di antaranya yaitu memerlukan kepemimpinan stratejik yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi, upaya peningkatan kemampuan para pegawai melalui pembelajaran organisasi, menjaga iklim organisasi yang kondusif yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja kementerian.

Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Kualitas pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Berbicara tentang kepemimpinan banyak sekali pengertian kepemimpinan yang telah disampaikan oleh para ahli. Peter & Waterman (1982) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pesan yang mencakup antara lain :

1) Kepemimpinan berkenaan dengan kepekaan akan arah dan visi serta menanamkan visi tersebut pada anggota organisasi.
2) Kepemimpinan meliputi kerjasama dengan orang lain, mungkin dalam tim, dan menjaga hubungan dengan anggota organisasi.
3) Kepemimpinan adalah suatu proses yang hati-hati melibatkan perhatian hingga pada masalah yang detail.

Sebuah organisasi dalam menjalankan rencana dan strateginya memerlukan pemimpin yang dapat menggerakkan semua potensi organisasi yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Dalam hal ini semua unit organisasi mulai dari pimpinan organisasi sampai para anggota harus saling bekerjasama dan saling mendukung, untuk itu diperlukan komitmen bersama dalam menjalankan fungsi masing-masing demi mencapai tujuan bersama. Peran pemimpin dalam hal ini harus sebagai figur yang dapat menciptakan suasana kerja yang baik bagi anggota organisasinya serta selalu memberikan dukungan bila anggota organiasasi mendapat hambatan dalam pelaksaan tugasnya.

Peran kepemimpinan dimulai dengan penetapan rencana dan strategi organisasi sampai dengan pelaksanaan serta evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilaksanakan apakah telah mewujudkan visi dan misi tersebut dapat terealisasi dengan baik. Untuk itu perlu adanya dukungan dari semua pihak dalam organisasi agar dapat bekerjasama untuk mencapai kinerja yang optimal.

Konsep pentingnya kepemimpinan bermula pada pemikiran Peter & Waterman (1982) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berkenaan dengan kemampuan untuk mangarahkan dan bekerjasama dengan pihak lain. Wright (1998:245) menyatakan bahwa kebutuhan akan kepemimpinan dalam rangka implementasi stratejik memerlukan tiga hal penting yaitu, kepemimpinan stratejik (*strategic leadership*), kekuatan (*power*), dan kemampuan untuk menciptakan kultur organisasi (*organizational culture*) yang kondusif dalam implemtasi strategik.

Berdasarkan gagasan Peter & Waterman (1982) serta Wright (1998) dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah bagaimana menggunakan kemampuan yang ada serta menggunakan pengaruhnya untuk memastikan bahwa para anggota organisasi dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal untuk menjamin terlaksananya implementasi kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Kemampuan pimpinan dalam mengimplementasikan strateginya secara efektif ditunjukkan oleh kepemilikan kemampuan dalam hal *Strategic Leadership, Power* dan kemampuan dalam membentuk *organizational culture*. *Strategic Leadership* berkenaan dengan penetapan arah melalui pengembangan dan pengkomunikasian visi mendatang dan untuk memotivasi serta memberikan

aspirasi kepada para anggota organisasi untuk menuju arah yang telah ditentukan sesuai dengan perencanaan. Di samping kepemimpinan strategik, juga diperlukan suatu wewenang yang kuat (*power*) untuk dapat menggerakan seluruh elemen organisasi dalam mencapai tujuan yakni peningkatan kinerja organisasi. Hal lain yang tidak kalah pentingnya dalam implementasi strategik adalah juga mengarahkan dan penciptaan kultur organisasi yang kondusif untuk dapat mengimplementasikan strategi secara efektif (Wright 1998:245).

Garvin (2000:11) menyatakan pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentrasfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru. Indikator pembelajaran organisasi dikembangkan oleh Senge (1994) terdiri dari berpikir system, model mental, penguasaan pribadi, pembelajaran tim, dan visi bersama. Pembelajaran organisasi akan menghasilkan sumber daya yang handal dalam organisasinya baik dari segi pengetahuan dan ketrampilan yang pada akhirnya akan memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi yang telah ditentukan. Pembelajaran organisasi adalah organisasi yang secara terencana serta terus menerus dapat memberikan pemahaman baru kepada anggota orgnisasinya untuk dapat mengembangkan diri serta memiliki kemampuan untuk mensukseskan program-program yang ditentukan organisasinya.

Pembelajaran organisasi dapat dikatakan sebagai organisasi yang memiliki kemampuan untuk selalu memperbaiki kinerja secara berkelanjutan atau kontinyu karena anggota-angotanya memiliki komitmen dan kemampuan perorangan untuk belajar dan berbagi pengetahuan pada tingkat yang tinggi. Pembelajaran

organisasi juga merupakan sebuah ungkapan yang menggambarkan suatu organisasi sebagai sebuah sistem yang terintregasi dan senantiasa selalu berubah, karena individu-individu anggota organisasi tersebut mengalami proses belajar yang dilandasi oleh semangat kerjanya. Proses belajar individual terjadi jika anggota organisasi mengalami proses pemahaman terhadap konsep-konsep baru, yang dilanjutkan dengan meningkatnya kemampuan dan pengalaman untuk merealisasikan konsep tersebut**,** sehingga terjadi perubahan atau perbaikan nilai tambah organisasi. (Tjakraatmadja, 2006:123). Pembelajaran organisasi merupakan suatu organisasi yang menyadari pentingnya suatu pelatihan dan pengembangan bagi anggota organisasinya yang terkait dengan kinerja berkelanjutan sehingga mau mengambil keputusan yang tepat dalam meningkatkan kemampuan organisasinya.

Upaya untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan suatu suasana dan kondisi yang dapat memberikan kenyamanan kepada anggota organisasi agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Untuk itulah diperlukan iklim organisasi yang kondusif agar tercipta semangat dalam mencapai kinerja organisasi. Namun demikian untuk mencapai iklim organisasi yang baik tidaklah mudah, diperlukan upaya-upaya bagaimana dapat menyatukan anggota-anggota organisasi sebagai sebuah team kerja yang solid dan memiliki motivasi yang sama dalam bekeerja.

Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai prosedur atau tidak (Brahmana & Sofyandi, 2009). Luthans (2008) memberikan pengertian iklim organisasi adalah lingkungan internal organisasi. Iklim organisasi akan sangat berpengaruh terhadap perilaku

anggota-anggota dalam sebuah organisasi. Iklim yang kondusif akan menciptakan perilaku anggota yang positif juga dalam menjalankan tugasnya, dan pada akhirnya persepsi mereka terhadap organisasinya akan positif. Iklim organisasi sangat penting untuk dihadirkan dalam organisasi karena akan memunculkan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota tersebut.

Forehand dan Gilmers (dalam Toulson & Smith, 2011) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama. Karakteristik ini membedakan satu organisasi dari organisasi lain dan mempengaruhi perilaku orang-orang yang termasuk dalam organisasi tersebut. Stringer (dalam Toulson, 2010) menambahkan iklim organisasi sebagai sesuatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada pegawai dan pekerjaannya. Iklim organisasi terkait dengan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Tagiuri dan Litwin (dalam Toulson & Smith, 2009) mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karateristik atau sifat organisasi. Lebih lanjut Litwin dan Stringer (dalam Toulson & Smith, 2009) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana lingkungan kerja diasumsikan akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan. Iklim organisasi atau *organizational climate* menurut Menurut Campbell *et al*. (1996), merupakan suatu karakteristik yang

membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu-individu didalamnya, serta relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan Lafolette (1975), menggunakan istilah iklim organisasi untuk menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat yang satu dengan yang lainnya. Iklim akan dirasakan oleh seseorang bila memasuki suatu lingkungan organisasi.

Perilaku keorganisasian yang baik dari anggota organisasi atau sering dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangatlah penting untuk dimiliki oleh karena akan memberikan kontribusi yang positif terhadap kualitas kerja dan kinerja organisasi. Melalui *Organizational Citizenship Behavior*, para pemimpin organisasi diharapkan memahami keberadaan organisasinya dengan segala keterbatasan dan memiliki komitmen terhadap keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Pada saat organisasi dihadapkan pada berbagai situasi yang kurang kondusif dan kualitas kehidupan kerja menurun maka perilaku ekstra peran OCB perlu didukung. Sebagai anggota organisasi yang baik akan tetap berperilaku positif dan bersedia untuk menunjukkan berbagai perilaku kerja di luar peran yang seharusnya dijalankan.

Aldag & Resckhe (1997) menyatakan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di*reward* oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh pada aturan dan prosedur yang ditetapkan di tempat kerja. Pengukuran tentang OCB telah dikembangkan oleh Podsakoff dan MacKenzie (2006) terdiri dari perilaku membantu karyawan lain

tanpa ada paksaan (*altruism*), kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum (*Conscientiousness),* partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun social alamiah (*Civic virtue),* pantangan membuat isu yang dapat menganggu di lingkungan kerja (*Sportmanship).*

Berdasarkan kepada argumentasi sebelumnya maka peneliti menempatkan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening. Hal ini menunjukkan perilaku anggota organisasi sebagai pusat dari berbagai macam unsur yang terdapat dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi, organisasi pembelajar, iklim organisasi kesemuanya memberikan pengaruh terhadap perilaku anggota organisasi. Penempatan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening didukung oleh penelitian Bolino (1999), Yan & Yan (2013), Andrew & Leon-Cazares (2015), Singh *et al.* (2016). *Organizational Citizenship Behavior* dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor baik dari dalam maupun luar organisasi. Vannecia menyebutkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah: Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepribadian, Suasana Hati (*Mood*), Persepsi terhadap Dukungan Organisasi, dan Kualitas Interaksi (Lubis: 2015). Selanjutnya Robbin & Judge (2007) menyatakan bahwa tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi karena adanya komitmen organisasi yang tinggi.

Konsep kinerja didefenisikan secara berbeda-beda oleh para ahli. Kinerja merujuk kepada bagaimana mengukur hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam sebuah organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya demi mencapai tujuan organisasi. Untuk mewujudkan hal

tersebut diperlukan sebuah usaha yang terencana agar hasil yang dapat dicapai akan maksimal. Secara umum kinerja adalah hasil atau prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasinya.

Kinerja atau *performance* dalam manajemen sumber daya manusia adalah *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu pula. Pendapat diatas sesuai dengan pemikiran Bernardin dan Russel (1996) yang mengemukakan bahwa "*Performance is the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period"*. Pendapat lain mengatakan *performance* sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Rue & Byars, 1997).

Gomes (2003) mengemukakan definisi kinerja sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Selanjutnya Mangkunegara (2005) mengatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik itu berupa kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sebuah perusahaan tentu tujuannya adalah memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen dan dapat memperoleh keuntungan financial, sedangkan bagi organisasi publik tujuannya adalah bagaimana dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Kinerja karyawan ini pada akhirnya akan memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan termasuk kinerja kementerian sebagai organisasi publik.

Research Gap

Penelitian ini adalah dimaksudkan untuk mengukur kinerja organisasi Kementerian pada Pemerintahan Timor-Leste dengan menguji bagaimana pengaruh *Strategic Leadership, Organizational Learning*, dan *Organizational Climate*, terhadap kinerja organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.

Strategic leadership merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, sehingga tidak mengherankan kalau penelitian-penelitian tentang kepemimpinan diketahui bahwa kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting pada kinerja organisasi. Sebagaimana Ireland dan Hitt (2005:376) mengemukakan bahwa: *Strategic Leadership is the ability to anticipate, envision, maintain flexibility, think strategically and work with others to initiate changes that will create a viable future for the organization.* Berdasarkan pengertian di atas, maka dikatakan bahwa tugas kepemimpinan ditinjau dari kepemimpian strategik adalah penentuan arah organisasi melalui kemampuan untuk mengantisipasi perubahan yang akan terjadi, dapat mempertahankan fleksibilitas dan berpikir strategis dalam melakukan pengembangan serta memberikan motivasi dan inspirasi kepada anggota organisasi untuk menuju ke arah penigkatan kinerja organisasi di masa yang akan datang.

McLeod (2002), Pazireh *et al*. (2014), Serfontein dan Hough (2011), dalam penelitian mereka menemukan bukti empiris bahwa kepemimpinan strategic berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Philips dan Burbach (2010) dalam penelitian tentang *Strategic Leadership in the Nonprofit Sector:*

Opportunities for Research mengemukakan studi tentang bagaimana para pemimpin tingkat atas mempengaruhi kinerja organisasi, tetapi belum banyak diperluas ke sektor non profit. Oleh karena itu diperlukan untuk melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan stratejik terhadap kinerja organisasi di sektor publik.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dianggap sebagai alat untuk prestasi tugas *(task accomplishment).* Ketika prestasi menjadi motif, *OCB* muncul karena perilaku tersebut dipandang perlu untuk kesuksesan tugas tersebut. Perilaku seperti menolong orang lain, membicarakan perubahan dapat mempengaruhi orang lain, berusaha untuk tidak mengeluh, berpartisipasi dalam rapat unit merupakan hal-hal yang dianggap kritis terhadap keseluruhan prestasi karena OCB dipandang sebagai hal yang kritis untuk kesuksesan tugas, dalam beberapa penelitian ditemukan korelasi yang tinggi antara *job performance* dan OCB MacKeenzie *et al.* (1991).

Namun demikian terdapat pula hasil penelitian yang menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung antara OCB dan kinerja organisasi sebagaimana penelitian oleh Buentello *et al*. (2006) dalam *Exploring the Casual Relationship between Organizational Citizenship Behavior, Total Quality Management, and Performance* menemukan bahwa tidak ada hubungan langsung antara *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja Organisasi. Dalam penelitian ini menggambarkan adanya peran mediasi dari *Total Quality Management* terhadap hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja. Hasil ini memberikan beberapa implikasi manajerial yang berharga, misalnya manajer mempekerjakan *Total Quality Management* dapat memperbaiki sistem penilaian

mereka untuk mengidentifikasi dan memberikan penghargaan pada karyawan yang terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior*. Namun tindakan karyawan dalam *Organizational Citizenship Behavior* ini tidak langsung tercermin dalam kinerja perusahaan. Yan & Yan (2015) dalam *Leadership, Organiational Citizenship Behavior, and Innovation in Small Business: an empirical study*, menyatakan bahwa perbedaan dimensi yang digunakan dalam *Organizational Citizenship Behavior* akan memberikan efek yang berbeda terhadap pebedaan aspek kinerja organisasi.

Iklim Organisasi dapat memberikan kenyamanan kepada anggota organisasi agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Iklim organisasi akan sangat berpengaruh terhadap perilaku anggota-anggota dalam sebuah organisasi. Iklim yang kondusif akan menciptakan perilaku anggota yang positif juga dalam menjalankan tugasnya. Khan *et al.* (2015), Subramani *et al.* (2016), menyatakan bahwa Iklim organisasi berpengaruh terhadap Kinerja organisasi. Namun dalam penelitian Pangil *et al*. (2011) dalam *The Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction : The Case of A Government Agency in Malaysia* memberikan hasil yang berbeda. Penelitian ini dilakukan untuk melihat kepuasan kerja di sektor publik karena memiliki lingkungan dan iklim yang berbeda dengan lingkungan swasta. Secara umum penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja agak rendah. Iklim organisasi dalam lembaga pemerintahan tidak memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Sayangnya penelitian ini hanya disurvei dalam satu lembaga pemerintah sehingga kurang memperoleh gambaran yang lengkap, maka harus hati-hati dalam menafsirkan hasilnya. Jadi dalam penelitian ini cukup sulit untuk digeneralisasikan.

Rojas *et al*. (2014) dalam *Organizational Climate: Comparing Private and Public Hospitals within Professional Roles* menemukan bahwa terdapat perbedaan iklim organisasi di organisasi publik dan swasta. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada perbedaan dalam iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan dalam status rumah sakit. Penelitian ini menunjukkan bahwa ada perbedaan besar antara rumah sakit umum dan swasta dalam hal bagaimana mereka memandang iklim internal organisasi di mana karyawan yang bekerja di rumah sakit swasta lebih puas daripada karyawan yang bekerja di rumah sakit umum. Selanjutnya hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam hal tingkat kepuasan kerja di lembaga swasta pada umumnya lebih tinggi dibandingkan dengan lembaga publik.

Secara ringkas *Research Gap* dapat dilihat dalam Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2
Research Gap

No.	Peneliti	Judul	Temuan Penelitian
1.	Buentello Jr, Jung & Sun (2008)	*Exploring The Casual Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Total Quality Management, and Performance*	menyatakan tidak ada hubungan langsung *OCB* terhadap *Organizational Performance*
2.	Yan & Yan (2013)	*Leadership, Organizational Citizenship Behavior, and Innovation in Small Business: An Empirical Study*	menyatakan perbedaan dimensi *OCB* akan memberikan efek yang berbeda terhadap perbedaan aspek kinerja organisasi
3.	Rojas, Seghieri & Nuti (2014)	*Organizational Climate: Comparing Private and Public Hospital within Professional Roles*	menyatakan terdapat perbedaan Iklim Organisasi di organisasi publik dan swasta
4.	Pangil et al. (2011)	*The Relationship between Organizational Climate, and Job Satisfaction: The case of A Government Agency in Malaysia*	menyatakan tingkat kepuasan rendah akibat iklim organisasi di lembaga pemerintahan.

Sumber: Data sekunder yang telah diolah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan hasil dalam penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh *Strategic Leadership, Learning Organization*, dan *Organizational Climate* terhadap *Organizational Performance* dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening pada Kantor Kementerian Pemerintahan Timor-Leste"** untuk menemukan bukti empiris tentang pengaruh variabel-variabel tersebut di atas dalam konteks kinerja pemerintahan di Timor-Leste.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *Strategic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Kementerian Pemerintahan Timor-Leste?
2. Apakah *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Kementerian Pemerintahan Timor-Leste?
3. Apakah *Organizational Climate* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Kementerian Pemerintahan Timor-Leste?
4. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance* pada Kantor Kementerian Pemerintahan Timor-Leste?

5. Apakah *Strategic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance* pada Kantor Kementerian Pemerintahan Timor-Leste?
6. Apakah *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance* pada Kantor Kementerian Pemerintahan Timor-Leste?
7. Apakah *Organizational Climate* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance* pada Kantor Kementerian Pemerintahan Timor-Leste?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan data serta menganalisis:

1. Pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Pengaruh *Organizational Climate* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Organizational Performance*.
5. Pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Organizational Performance*.
6. Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Organizational Performance*.
7. Pengaruh *Organizational Climate* terhadap *Organizational Performance*.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dikemukakan di atas maka hasil studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, khususnya mengenai *Strategic Leadership, Organizational Learning, Organizational Climate, Organizational Citizenship Behavior* dan *Organizational Performance*.

1.4.1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bagi pengembangan ilmu manajemen stratejik.
2. Memberikan kontribusi yang lebih komprehensif dalam manajemen sektor publik serta dapat menyajikan bukti empirik tentang pengaruh *Strategic Leadership, Organizational Learning, Organizational Climate,* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Organizational Performance* dalam organisasi publik.
3. Sebagai referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian lanjutan dengan variabel dan indikator yang lebih luas.

1.4.2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis pada studi ini sebagai berikut :

1. Temuan studi ini dapat digunakan oleh Kementerian Pemerintahan di Timor-Leste untuk membangun *Strategic Leadership, Organizational Learning,*

Organizational Climate dan *Organizational Citizenship Behavior* dalam rangka upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja organisasi.

2. Temuan studi ini diharapkan dapat digunakan oleh organisasi lainnya baik organisasi publik maupun swasta untuk menciptakan dan meningkatkan kinerja organisasi.

1.5. Orisinalitas

Dalam konteks Negara Timor-Leste penelitian ini merupakan penelitian yang baru karena belum ditemukan adanya penelitian yang dilakukan dengan variabel-variabel di atas. Penelitian ini juga adalah penelitian yang relatif berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya karena penelitian ini menggunakan variabel-variabel seperti *Strategic Leadership, Organizational Learning, Organizational Climate, Organizational Citizenship Behavior, dan Organizational Performance* dalam organisasi publik.