

ANALISIS HELPING BEHAVIOR DALAM PENYELENGGARAAN DIKLAT DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN BANDUNG (Suatu Pendekatan Teori Organizational Citizenship Behavior)

Ranti Nuranita

Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Bandung

Email: rantinuranita@yahoo.com

Abstract

In training management pro-social attitudes needed by all employees as the organization good citizens such as: employees sincerely work full-heartedly to develop the organization and are willing to work beyond their own jobs and functions as the representation of virtuous. These behaviors are necessary for the education and training management in order to be qualified and run smoothly and optimally. These behaviors are known as organizational citizenship behavior (OCB). This research employed a descriptive qualitative method, and the purpose of this research was to examine how the employee organizational citizenship behaviors specially helping behavior took place in the education and training management at Bandung Religious Training Centre. It also tried to provide recommendations so that the employee organizational citizenship behaviors at Bandung Religious Training Centre continuously improved to increase the quality of education and training administration. The research findings that, in the education and training management, the employees have not showed the criteria of helping behavior. It is recommended that to raise the employee helping behaviors, and change the employees' mindset, develop the positive values of helping behaviors, improve the employee competence through TOC and MOT Training, and change the existing leadership style into horizontal leadership.

Keywords: OCB, helping behavior, training management.

Abstrak

Dalam penyelenggaraan Diklat perilaku *prosocial* sangat diperlukan seperti pegawai mau bekerja dengan ikhlas dengan kesadaran sepenuhnya untuk memajukan organisasi dan mau bekerja extra diluar tuntutan perannya atas dasar keshalihan dalam diri agar penyelenggaraan Diklat menjadi berkualitas dan bisa berjalan dengan lancar serta optimal. Perilaku ini dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah penulis ingin mengetahui bagaimanakah *Organizational Citizenship Behavior* pegawai khususnya *helping behavior* pegawai dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di Balai Diklat Keagamaan Bandung, serta memberikan rekomendasi agar *helping behavior* pegawai Balai Diklat Keagamaan Bandung semakin meningkat sehingga penyelenggaraan Diklat semakin berkualitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *helping behavior* pegawai dalam penyelenggaraan Diklat di Balai Diklat Keagamaan Bandung masih belum tercermin. Rekomendasi dari penulis agar *helping behavior* pegawai Balai Diklat Keagamaan Bandung semakin meningkat sehingga penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan semakin berkualitas adalah dengan cara mengubah *culture* dan *mindset* pegawai, mengembangkan nilai-nilai positif dari *helping behavior*, meningkatkan kompetensi pegawai dalam penyelenggaraan Diklat dengan Diklat TOC dan MOT, merubah pendekatan gaya kepemimpinan menjadi *horizontal leadership*.

Kata kunci: OCB, helping behavior, penyelenggaraan diklat.

PENDAHULUAN

Image perilaku ASN yang dinilai oleh masyarakat lamban dalam pelayanan,

tingkat absen yang tinggi, kompetensi yang kurang, bekerja asal-asalan, korupsi dan masalah *pathology* birokrasi lainnya mulai

dirubah melalui gerakan reformasi birokrasi dengan menerapkan sistem merit didalamnya agar para ASN bekerja dengan optimal dan berbasis kinerja. Namun hal tersebut ternyata belum bisa merubah budaya kerja ASN seperti yang diharapkan, seperangkat aturan tersebut hanya dijadikan budaya formalitas saja agar memenuhi syarat administratif untuk mendapatkan tunjangan kinerja. Agar budaya kerja benar-benar terinternalisasi pada setiap ASN maka harus ada kesadaran dari dalam individu itu sendiri untuk merubah perilakunya sehingga menjadi kebiasaan tanpa keterpaksaan.

Bekerja dengan keterpaksaan bukan atas kesadaran dalam dirinya sendiri akan menyebabkan pegawai tersebut stress dalam bekerja, suasana organisasi tidak kondusif, hubungan dengan atasan menjadi renggang, dengan sesama pegawai terjadi konflik, pekerjaan dijadikan beban, maka kuncinya adalah kembali kepada faktor SDM itu sendiri dalam hal ini ASN, dimana pegawai mau bekerja dengan ikhlas dengan kesadaran sepenuhnya untuk memajukan organisasi dan mau bekerja extra diluar tuntutan perannya atas dasar keshalihan dalam diri dan sikap *prosocial* pegawai tersebut sebagai bagian warga

organisasi untuk berperilaku sebagai *good citizen*. Perilaku tersebut dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior* (OCB) yang pertama kali dikemukakan oleh D.W Organ pada tahun 1988.

Menurut Robins & Coulter tperilaku OCB merupakan perilaku dari pegawai yang bisa melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain sebagai satu tim kerja, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja, memberikan statment yang konstruktif terhadap tim dan organisasi. Perilaku-perilaku ini sangat dibutuhkan oleh organisasi dan menggambarkan nilai tambah karyawan yang mau bekerja extra di luar tugas rutin pekerjaannya. (Robins & Coulter, 2014:475).

Kajian-kajian tentang OCB sebenarnya sudah dimulai sejak tahun 1988, pertama kali diteliti oleh Dannis W. Organ sebagai *the father of OCB*. Berawal dari situ kemudian banyak sekali kajian-kajian tentang OCB, beberapa penelitian tentang OCB yang penulis rangkum dibawah ini, Berikut penelitian-penelitian tersebut:

Tabel 1 Penelitian-Penelitian Terdahulu Terkait OCB

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Michelle Vondey (2010- International journal of leadership studies 6 (1): 3-27)	<i>The Relationship among servant leadership, OCB, Person- Organization Fit, and Organizational Identification</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1. Kepemimpinan abdi memprediksi OCB dari pengikut membantu interpersonal, inisiatif individual, kerajinan personal dan loyalitas boosterisme. Namun <i>agapao love</i> tidak memprediksi setiap dimensi OCB dari para pengikut, bahwa perilaku yang kurang terlihat seperti menunjukkan minat atau keharuan, tidak mudah di replikasi oleh para pengikut seperti perilaku lebih konkret seperti aktivitas masyarakat. 2. Pemimpin menciptakan nilai untuk masyarakat memprediksi inisiatif individual pegawai dan kelayalan boosterisme. 3. Membantu bawahan tumbuh memprediksi perbantuan interpersonal para pegawai dan kelayalan boosterisme
2	Vina Silviani Marinda (2012-Universitas Padjadjaran Bandung)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas kepemimpinan transformasional kepala divisi Terhadap OCB <i>Employee Engagement</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat dan kualitas kepemimpinan transformasional kepala divisi berada pada kriteria sedang, tingkat kualitas <i>employee</i> Serta <i>engagement</i> berada pada kriteria sedang, tingkat

	Dampaknya Terhadap Keefektivan Divisi Di PT. Inti	kualitas OCB pada kriteria baik dan tingkat keefektivan divisi berada pada kriteria sedang. Selain itu penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB dan juga berdampak terhadap keefektivan divisi baik secara simultan maupun parsial.	
No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
3	Sofiah Kadar Khan & Mohd Zahid Abdul Rashid (International journal of business and social science 3 (8), 2012:83-91)	The Mediating Effect of Organizational Commitment in the organizational culture, leadership, and organizational justice relationship with OCB: A study of academicians in private higher learning institution in Malaysia	Hasil penelitian menunjukkan bahwa diantara semua variabel, komitmen organisasi kelihatannya variabel yang mempunyai pengaruh dalam menjelaskan OCB diantara para pegawai yang menyediakan suatu hasil yang optimistik dalam pengertian memilihnya sebagai variabel mediasi untuk budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan keadilan organisasi

Hal menarik yang bisa digali mengenai OCB di Balai Diklat Keagamaan Bandung adalah mempunyai dua peran pertama sebagai pegawai berdasarkan tupoksi yang tercantum dalam SKP, kedua adalah sebagai panitia penyelenggara Diklat yang tentunya jenis pekerjaannya berbeda tetapi dilakukan secara bersamaan dari segi waktu dan sepanjang tahun. Karena mempunyai peran ganda maka Perilaku OCB tersebut sangat diperlukan, pegawai dituntut selain harus

menyelesaikan SKP rutinnnya juga harus berperan sebagai panitia Diklat yang harus mempunyai perilaku extra karena melayani peserta Diklat baik dalam kegiatan belajar mengajar di kelas maupun kegiatan di luar kelas dan dalam asrama selama 24 jam.

Berikut penulis rangkum beberapa saran dan keluhan dari peserta terkait perilaku pegawai dari beberapa Diklat yang sudah diselenggarakan pada tahun 2015:

Tabel 1.2
Saran-Saran Peserta Diklat Tentang Pelayanan Diklat

No	Saran-Saran
1	Panitia lebih ramah lagi terhadap peserta
2	Komuikasi perlu diefektifkan kembali dengan peserta
3	Panitia harus lebih solid
4	Panitia kurang cepat dalam mengambil keputusan
5	Panitia kurang melayani kepada Widyaiswara
6	Kesulitan mencari panitia
7	Panitia yang standby (piket) jangan hanya 1 orang
8	Panitia kurang mempersiapkan dengan baik sarana pembelajaran di kelas seperti microphone dan IT (Infocus)
9	Menu makanan lebih bervariasi lagi, tidak monoton
10	Air di asrama sering mati dan berwarna

Sumber: Hasil Evaluasi Peserta Terhadap Penyelenggara 2015

Berdasarkan fenomena diatas diperlukan perilaku-perilaku yang melebihi tuntutan peran yaitu *Organizational Citizenship Behavior*, khususnya fokus

pada *helping behaviour* pegawai agar tujuan organisasi tercapai dan terselenggaranya Diklat yang profesional dan berkualitas. Maka dari itu

penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian ini dengan menjelaskan dan menganalisis salahsatu perilaku OCB yaitu *helping behavior* secara mendalam, Dengan judul penelitian “**ANALISIS *HELPING BEHAVIOR* PEGAWAI DALAM PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN BANDUNG (SUATU PENDEKATAN TEORI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*)**”

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan diatas maka fokus masalah dalam penelitian ini adalah: “Bagaimanakah *Helping Behavior* pegawai dalam penyelenggaraan Diklat di Balai Diklat Keagamaan Bandung?”

KAJIAN TEORI

1. Definisi Organizational Citizenship Behavior

Dannis W. Organ mendefinisikan Organizational Citizenship Behaviour (2006:4) sebagai:

“perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan personal”.

Sedangkan Aldag & Resche (1997) sebagaimana dikutip oleh Hardaningtyas (2007:11), menyatakan bahwa OCB merupakan:

“kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di organisasi dan di-*reward* oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan ”nilai tambah subyek organisasi” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif dan bermakna membantu”.

Sedikit berbeda dengan apa yang dikemukakan oleh Organ dkk, Aldag & Resche mengemukakan bahwa perilaku OCB merupakan perilaku prososial yang positif dan nilai tambah yang mendapatkan *reward* yaitu perolehan kinerja tugas. Perilaku prososial yang positif tentunya secara alamiah akan mendapatkan *reward* perolehan kinerja yang tinggi, dengan sendirinya lingkungan sekitar termasuk pimpinan manajemen akan menilai bagaimana kinerja pegawai yang prososial sehingga dalam setiap kegiatan organisasi akan selalu melibatkan pegawai-pegawai yang berperilaku seperti itu.

2. Dimensi Dalam Organizational Citizenship Behavior

Tabel 1.3 Dimensi-Dimensi OCB Menurut Para Ahli

Graham & Moorman	Goerge & Brief	Borman & Matowildo	Van Scooter
1. <i>Interpersonal helping</i>	1. <i>Helping coworkers</i>	1. <i>Helping & cooperating with other</i>	1. <i>Interpersonal facilitation</i>
2. <i>Loyalty boosterism</i>	2. <i>Spreading goodwill</i>	2. <i>Endorsing, supporting & defending organization</i>	2. <i>Job dedication</i>
3. <i>Organizationa l Loyalty</i>	3. <i>Making constructive suggestion</i>		
4. <i>Organizationa l Obedience</i>	4. <i>Protecting the</i>	<i>objective</i>	

Graham & Moorman	Goerge & Brief	Borman & Matowildo	Van Scooter
5. <i>Personal Industry</i>	<i>organization</i>	3. <i>Following organization rules & procedurs</i>	William & Anderson
6. <i>Individual initiative</i>	5. <i>Developing oneself</i>	4. <i>Persisting with enthusiasm & extra effort</i>	
7. <i>Organizational participation</i>		5. <i>Voluntering to carry out task activity</i>	

(Sumber: Podsakoff, McKenzie, J.B Paine, D.G Bachrach, 2000: 518-525)

3. *Helping Behavior*

Podsakoff dkk (2000:516) membuat kajian litelatur dan mengidentifikasi hampir 30 bentuk yang berbeda dari OCB kemudian mengklasifikasikan kedalam tujuh tema umum untuk mengatasi tumpang tindih konseptual antar dimensi. Ketujuh dimensi tersebut menurut Podsakoff dkk salah satunya adalah: *Helping Behavior*

Helping behavior merupakan perilaku yang melibatkan secara sukarela dalam membantu orang lain atau mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Dimensi ini serupa dengan *altruism, peacemaking, cheerleading* menurut Organ (1988, 1990) *interpersonal helping* menurut Graham (1989), *interpersonal facilitating* menurut Van Scotter & Motowidlo (1986), *helping other* menurut Goerge & Brief (1992, 1997) juga *courtesy* menurut Organ (1988, 1990). Berbagai bentuk penamaan *helping behavior* ini menurut penelitian empiris yang dilakukan Podsakoff dkk terbukti secara umum menegaskan merupakan faktor tunggal. (h.516).

Perilaku *helping behavior* dalam organisasiseperti membantu rekan kerja, menghormati serta tidak menciptakan konflik dalam bekerja, menjaga hubungan baik dan menjaga kesopanan. Lebih spesifik lagi biasanya organisasi memiliki berbagai kegiatan untuk menjalankan fungsinya, untuk itu Balai Diklat Keagamaan Bandung membentuk panita

dalam setiap kegiatan Diklatnya, perilaku *helping behavior* dalam kepanitiaan diklat dapat tercermin dalam saling membantu tugas-tugas kepanitiaan, membantu peserta yang mengalami kesulitan, membantu widyaiswara dalam menyiapkan kelengkapan kelas, tidak saling menyalahkan apabila terjadi kendala-kendala dalam pelaksanaan diklat, saling menghormati dan menghargai tugas kepanitiaan masing-masing, tidak menciptakan konflik dalam kepanitiaan, berlaku sopan baik terhadap sesama rekan panitia, kepada peserta maupun kepada widyaiswara.

Dalam penyelenggaraan Diklat diatur menurut PP No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil dan khusus untuk di lingkungan Kementerian Agama penyelenggaraan Diklat diatur berdasarkan Peraturan Menteri Agama No. 75 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Pada Kementerian Agama. Sesuai dengan tujuan diselenggarakannya Diklat yaitu memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, tentunya peranan penyelenggara yang dalam hal ini pihak manajemen, widyaiswara dan pegawai Balai Diklat Keagamaan Bandung harus memperhatikan pelayanan prima dan etika dalam penyelenggaraan Diklat maka dari itu khusus untuk instansi penyelenggara Diklat, para pegawainya diwajibkan untuk

mengikuti Diklat TOC dan MOT sesuai dengan Perkalat No 4 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Teknis Penyelenggara Diklat, dimana kompetensi yang harus dimiliki oleh penyelenggara Diklat diantaranya adalah memiliki etika kerja, melayani dengan prima dan bekerja sama dalam tim.

Dalam pedoman Diklat LAN bagi penyelenggaraan Diklat disebutkan bahwa etika kerja dan pelayanan prima tidak hanya menyangkut proses administratif saja yang dimulai dari persiapan, pelaksanaan dan pengendalian Diklat, tetapi juga menyangkut menampilkan pribadi yang prima, sopan, rapih, ceria, senang memaafkan, senang bergaul, senang menyenangkan orang lain, menciptakan kerjasama dan membina hubungan baik, yang kesemuanya itu mencerminkan perilaku-perilaku *good citizen* dalam penyelenggaraan Diklat.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Penelitian studi kasus berusaha menggali dan menelaah sebanyak mungkin data secara detail dan mendalam mengenai subjek yang diteliti dengan melibatkan sumber yang bervariasi. Penelitian ini dibatasi oleh tempat dan waktu dari kasus yang dipelajarinya dalam bentuk program, kegiatan, aktivitas atau individual. dalam penelitian ini dijelaskan bagaimana aktualisasi staf pelaksana, instruktur/widyaiswara, peserta Diklat dan faktor lainnya terkait perilaku *helping behavior* dalam penyelenggaraan Diklat .

Karena teknik penentuan informan yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu menentukan sample untuk dijadikan informan didasarkan pada tujuan dan manfaatnya, maka yang akan dijadikan informan dalam penelitian ini adalah:

Tabel 3.1
Informan Penelitian

NO	INFORMAN	JML	ALASAN
1.	Kepala Balai Diklat Keagamaan Bandung	1	sebagai orang yang menentukan kebijakan dan penanggungjawab dalam penyelenggaraan Diklat.
2.	Kepala Sub Bagian Tata Usaha/ Plt. Kepala Seksi Diklat Administrasi	1	Sebagai penanggungjawab sarana dan prasarana diklat juga sebagai ketua dalam penyelenggaraan Diklat/ sebagai <i>leading sector</i> diklat administrasi
4.	Kepala Seksi Diklat Teknis Keagamaan dan Kependidikan	1	sebagai <i>leading sector</i> diklat TKK dan sebagai ketua dalam penyelenggaraan Diklat
5.	Perwakilan Staf pelaksana	4	sebagai orang yang berperan dalam penyelenggaran Diklat sebagai panitia
6.	Perwakilan Widyaiswara	2	instruktur/ narasumber dalam penyelenggaraan Diklat.
7.	Perwakilan Peserta Diklat	10	Pengguna layanan dalam penyelenggaraan Diklat yang diberikan oleh Balai Diklat

Sumber: Data Penelitian Tahun 2016

Teknik Pengumpulan data yang dilakukan adalah: observasi langsung, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Untuk teknik uji validitas data menggunakan triangulasi dan *member check*

ANALISIS *HELPING BEHAVIOR* PEGAWAI DALAM PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN BANDUNG

Di Balai Diklat Keagamaan Bandung perilaku "*helping*" harus dimiliki oleh setiap pegawai mengingat tugas pokok dan fungsi balai adalah menyelenggarakan diklat, dimana harus melayani peserta diklat dari mulai peserta tersebut *check in*, selama diasramakan, di dalam kelas selama kegiatan belajar mengajar sampai dengan penutupan diklat dan peserta *check out*.

Helping behavior seperti membantu rekan kerja, menghormati serta tidak menciptakan konflik dalam bekerja, menjaga hubungan baik dan menjaga kesopanan. Lebih spesifik lagi biasanya organisasi memiliki berbagai kegiatan untuk menjalankan fungsinya, untuk itu Balai Diklat Keagamaan Bandung membentuk panitia dalam setiap kegiatan Diklatnya, perilaku *helping behavior* dalam kepanitiaan diklat dapat tercermin dalam saling membantu tugas-tugas kepanitiaan, membantu peserta yang mengalami kesulitan, membantu widyaiswara dalam menyiapkan kelengkapan kelas, tidak saling menyalahkan apabila terjadi kendala-kendala dalam pelaksanaan diklat, saling menghormati dan menghargai tugas kepanitiaan masing-masing, tidak menciptakan konflik dalam kepanitiaan, berlaku sopan baik terhadap sesama rekan panitia, kepada peserta maupun kepada widyaiswara.

Menurut peserta beberapa panitia sudah terlihat bagus "*helping behavior*"

dalam menangani peserta diklat dari segi pelayanan pada saat *check in*, pada saat penerimaan diterima dengan ramah, dilakukan secara sistematis, cepat, dan diantarkan sampai penempatan kamar, namun peserta yang lain menyatakan hal yang sebaliknya bahwa bahwa pada saat *check in* kurang tertib dan peserta harus mencari kamar sendiri (Muslih, Peserta DPJ Angkatan 20, wawancara tanggal 27 Juni 2016). Hal tersebut menandakan adanya pelayanan yang berbeda kepada peserta pada saat penerimaan, pelayanan yang diberikan antara satu panitia dengan panitia yang lain belum terstandar dan belum seragam dalam menampilkan pelayanan yang prima.

Perilaku lainnya yang belum mencerminkan *helping behavior* dari panitia yaitu ada seorang peserta yang menyatakan Tidak adanya yang membantu peserta dalam mempersiapkan petugas upacara, selain tidak ada yang melatih peserta juga kebingungan tempat lokasi diadakannya upacara, akhirnya gladi bersih akhirnya latihan dilakukan pagi-pagi bukan oleh panitia tetapi dibantu oleh petugas *sound system* yang memasang peralatan *sounds* dalam upacara tersebut. Selain perilaku membantu yang tidak tercermin juga masalah tanggung jawab terhadap peserta yang sama sekali tidak dimiliki oleh panitia tersebut. (Ibu Nira-Peserta DPJ Angk. 18, wawancara tanggal 18 Juni 2016)

Selain itu peserta kesulitan mencari panitia, karena tempat panitia tersebar dan peserta kebanyakan tidak tahu harus mencari kemana, pada malam hari juga peserta jarang menemui adanya panitia, ketika peserta ada yang sakit yang pertama di mintai tolong adalah satpam karena kebingungan harus mencari panitia kemana dan peserta tidak mempunyai nomor kontak panitia yang bisa dihubungi, kemudian satpam menghubungi panitia agar peserta tersebut ditangani dan dibawa ke rumah sakit. Kejadian seperti ini seharusnya bisa diantisipasi dari awal ketika pengarahan program, pada

kesempatan tersebut seharusnya panitia menginformasikan nomor kontak panitia yang bisa dihubungi ketika keadaan darurat serta menginformasikan keberadaan panitia dimana apabila peserta membutuhkan, memang idealnya manajemen menyediakan ruangan sekretariat panitia, dan panitia bergiliran untuk *stand by* di ruangan tersebut sehingga peserta mudah ketika membutuhkan bantuan.

Menurut SK Kepala LAN No. 4 Tahun 2003 pelayanan prima pada saat penyelenggaraan diklat harus menampilkan pribadi yang prima, sopan, penuh hormat, ceria, senang memaafkan, senang bergaul, senang menyenangkan orang lain juga dalam memberikan pelayanan harus ikhlas dengan sepenuh hati. Hal-hal tersebut yang masih belum seragam tercermin dalam pelayanan yang diberikan oleh panitia Balai Diklat Keagamaan Bandung.

Dari penjelasan hasil wawancara diatas menandakan panitia kurang informatif, kurang membantu dan kurang mampu memberikan kemudahan pelayanan pada peserta. Selain itu menurut SK Kabadan No. BD/21/2013 tentang pedoman penyelenggaraan Diklat disebutkan bahwa salah satu tugas dari staf panitia adalah membantu peserta apabila mengalami keadaan darurat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelayanan yang diberikan terhadap peserta oleh masing-masing tim panitia berbeda-beda dan tidak terstandar dalam pelaksanaannya, padahal dalam memberikan pelayanan terhadap peserta harus berdasarkan standar kediklatan yaitu menurut keputusan Kepala Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama Nomor BD/60/2012 yang menyatakan bahwa syarat kompetensi yang harus dimiliki oleh pengelola diklat adalah selain memahami tugas dan tanggung jawab juga harus menerapkan pelayanan prima dan akuntabel. Selain itu masih menurut keputusan Kabadan tersebut bahwa syarat

menjadi staf dalam kepanitiaan adalah sebagai berikut:

- Mampu melaksanakan kegiatan administrasi penyelenggaraan diklat
- Mampu memfasilitasi kebutuhan peserta dan narasumber
- Mampu memfasilitasi kebutuhan pembelajaran
- Mampu berkomunikasi dengan baik

Peran ganda yang harus dilakukan oleh pegawai Balai Diklat Keagamaan Bandung membuat pegawai agak kesulitan memberikan prioritas peran yang mana yang harus didahulukan, apakah memenuhi tuntutan SKP terlebih dahulu ataukah melaksanakan tugas kepanitiaan. Tuntutan pemenuhan SKP harus tercapai agar tunjangan kinerja bisa didapatkan, sisi lain penyelenggaraan diklat terus berjalan dan tugas-tugas kepanitiaan pun harus diselesaikan, hal ini berdampak pada perilaku kewargaan pegawai dalam organisasi menjadi kurang tercermin karena pegawai sangat sibuk mengerjakan kedua peran dan tugas tadi, hal ini menyebabkan pegawai menjadi lebih individualistis, mengerjakan pekerjaan yang hanya tercantum dalam SKP saja (tidak ada inisiatif), dan kurang berkenan membantu sesama rekan kerja ataupun peserta (*helping behavior*). Sehingga dalam mengerjakan tugas kepanitiaan pun asal-asalan bahkan terbengkalai.

Dari wawancara lainnya ketersediaan obat juga sangat dibutuhkan oleh peserta namun pada pelaksanaannya menurut peserta sering mencari sendiri obat-obatan yang diperlukan, kendala seperti tidak adanya obat-obatan sebaiknya lebih diperhatikan oleh manajemen (Ibu Nira-peserta DPJ Angk. 18, wawancara tanggal 18 Juni 2016). Padahal sebagai pengelola Diklat menurut SK Kabadan Nomor BD/60/2012 bahwa panitia penyelenggara harus mampu memfasilitasi kebutuhan peserta salah satunya obat-obatan, terlebih dalam Perka LAN No. 4 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat bahwa prasarana yang harus ada dalam Diklat adalah unit

kesehatan untuk mengantisipasi hal-hal darurat seperti yang dijelaskan tadi.

Hal lainnya adalah pelayanan pada saat para peserta makan kurang pengawasan baik dari segi menu maupun pelayanan petugas catering dirasa masih kurang, menu-menu kurang bervariasi dan pernah kejadian peserta kehabisan makanan, apalagi pada saat bulan puasa seharusnya menu tajil lebih bervariasi lagi. (Usep peserta DPJ angkatan 19, wawancara tanggal 17 Juni 2016 dan Nira, Peserta DPJ Angk. 18, wawancara tanggal 18 Juni 2016).

Hal tersebut bisa terjadi karena kurangnya pengawasan panitia baik terhadap tata tertib bagi peserta juga terhadap pihak catering. Pengawasan menjadi hal yang penting hal ini harusnya dilakukan selain oleh anggota panitia juga oleh ketua panitia menurut SK Kabadan No. BD/60/2012 bahwa ketua harus melakukan pengawasan secara internal dan berkala dalam penyelenggaraan Diklat. Selain itu menurut SK Kabadan No. BD/21/2013 bahwa ketua panitia harus mampu mendisiplinkan baik anggota panitia maupun peserta.

Untuk pelayanan sarana prasarana, beberapa peserta menganggap sudah cukup baik, namun banyak juga peserta mengeluhkan sarana prasarana yaitu ruang kelas yang kurang luas sehingga ruang gerak peserta terbatas bahkan adanya yang berdempetan menyebabkan ketidaknyamanan untuk peserta dalam belajar, selain itu kamar di asrama ada beberapa yang harus diperbaiki baik dari pintu kamar mandi yang rusak, pintu lemari yang tidak bisa terkunci dan masih kurangnya peralatan mandi seperti ember untuk peserta mencuci baju juga kualitas air yang kurang jernih (Nira, peserta DPJ Angk. 18, wawancara tanggal 18 Juni 2016). Tentunya hal ini harus menjadi catatan dan perhatian dari pihak manajemen agar perbaikan sarana dan prasarana lebih ditingkatkan kembali dan dilakukan pengawasan secara berkala.

Berdasarkan wawancara tanggal 23 Juni 2016, Kasubag TU terkesan mengesampingkan tugas monitoring atau kontrol langsung ke bawah, baik terkait pekerjaan maupun terkait sarana prasarana, melakukan kontrol melalui *e-office* saja atau hanya menanyakan saja pada pegawai tidak cukup, tetapi harus mampu mengarahkan dan membimbing anggotanya, hal ini sejalan dengan pernyataan salah seorang pegawai keuangan yang menyatakan ada pekerjaan-pekerjaan yang memang membutuhkan langsung kontrol dari atasan, dan ada pekerjaan yang bisa didelegasikan kepada bawahan, dan apabila terjadi masalah-masalah bisa langsung ditangani dengan cepat oleh atasan langsungnya misalnya terkait adanya hambatan-hambatan dalam pekerjaan khususnya di bagian keuangan dimana dinamika pekerjaan cukup banyak dan melibatkan pihak-pihak lain di luar balai, tentunya memerlukan keputusan-keputusan yang cepat dan tepat karena terkait anggaran (Sodikin-Bag. Keuangan, wawancara tanggal 27 Juni 2016)

Selain itu biasanya pejabat Eselon IV juga dalam kepanitiaan biasanya ditempatkan sebagai ketua panitia, hal ini pun dipertanyakan tentang tugas-tugas dan fungsinya oleh sebgai anggota panitia, karena seolah-olah tidak berperan banyak. (Abdul Azis-Seksi Adm, wawancara tanggal 23 Juni 2016). Berdasarkan SK Kabadan No. No. BD/21/2013 memang salah satu tugas ketua adalah menyelenggarakan rapat persiapan dan rapat evaluasi diklat, jadi tanpa ketua rapat tersebut tidak bisa dilaksanakan, yang dipertanyakan oleh anggota panitia adalah peranan dan fungsi ketua tersebut karena bukan hanya menyangkut terselenggaranya rapat persiapan dan evaluasi saja namun bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan diklat secara keseluruhan baik secara formal maupun secara material (SK Kabadan No. No. BD/21/2013).

Selanjutnya akan dijelaskan mengenai penilaian dari baik atasan

langsung maupun Kepala Balai Diklat mengenai perilaku “membantu” dari pegawai Balai Diklat, pertama menurut atasan langsung yaitu Kasubag TU yang menyatakan bahwa perilaku tolong menolong sudah tercermin hanya beberapa pegawai kadang menolak dengan alasan itu bukan pekerjaannya. (wawancara tanggal 23 Juni 2016)

Selanjutnya menurut wawancara dengan Kepala Balai Diklat, sebenarnya belum pernah dilakukan pengecekan secara khusus menggunakan instrumen terkait perilaku dari pegawai, dahulu pernah dibuat instrument penilaian terhadap rekan kerja, dan sekarang penilaian perilaku muncul di SKP, penilaian ini tergabung dalam PPK (Penilaian Prestasi Kerja). Penilaian prestasi kerja ini dinilai dari dua aspek yaitu SKP (60%) yang kedua Perilaku Kerja (40%). Masih menurut Kepala Balai penilaian prestasi kerja dari aspek perilaku ini kurang dirinci perilaku apa saja yang harus dinilai jadi ada sedikit kesulitan dalam melakukan penilaian ini, walaupun penilaian perilaku ini bias dilihat dari indikator proses kegiatan, dimana kegiatan pekerjaan relatif berjalan lancar, namun tetap dalam keseharian pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya khususnya dalam kegiatan penyelenggaraan diklat, muncul permasalahan individual, hal ini sejalan dengan pernyataan kasubag TU sebelumnya bahwa ada pegawai yang langsung menolak apabila dimintai pertolongan, jadi *helping behavior* belum merata tercermin. (Hasil wawancara tanggal 1 Juli 2016)

Kemudian kita akan membahas tentang perilaku widyaiswara dalam “*helping behavior*”, Berdasarkan wawancara dengan para peserta menyatakan kalau pelayanan widyaiswara kepada peserta selama proses belajar mengajar cukup bagus, interaktif, komunikatif, tidak tegang dan peserta cukup nyaman, namun menurut salah seorang peserta bahwa masih ada widyaiswara yang masih menggunakan

metode ceramah dalam menyampaikan materi dalam pembelajarannya sedangkan peserta rata-rata sudah berumur dan bukan usia anak sekolah lagi jadi metode ceramah tersebut kurang cocok selain membuat jenuh bahkan stres bagi peserta, peserta mengharapkan diperbanyak metode praktek daripada ceramah. (Abdul Karim-Peserta DPJ, pada tanggal 17 Juni 2016, Nira-Peserta DPJ, pada tanggal 18 Juni 2016 dan Muslih-peserta DPJ, pada tanggal 27 Juni 2016)

Sebagai seorang widyaiswara seharusnya sudah paham tentang pembelajaran orang dewasa, dimana menjadi salah satu standar kompetensi yang harus dimiliki oleh widyaiswara (SK Kabatan No. BD/60/2012) yaitu harus mampu menerapkan pembelajaran orang dewasa, jadi menerapkan metode ceramah secara terus menerus selama proses pembelajaran sangat tidak relevan untuk peserta Diklat yang rata-rata sudah berumur, metode ceramah perlu tetapi sebagai pembuka saja untuk kemudian dilakukan kegiatan tanya jawab, diskusi-diskusi, *brainstorming* serta *role playing/simulasi*.

Selanjutnya mengenai perilaku “*helping*” widyaiswara kepada rekan sesamanya, Dari wawancara dengan salah satu widyaiswara administrasi kita ketahui bahwa perilaku tersebut sudah tercermin dalam tolong menolong sesama widyaiswara yang mengalami kesulitan baik dalam hal bahan ajar, ataupun kesulitan mencocokkan jadwal karena bersamaan harus mengajar di luar, apabila ada wi adm yang berhalangan mengajar apabila meminta tolong dengan komunikasi yang efektif dan bagus widyaiswara tersebut bersedia menggantikan, tapi ketika kadang ada yang tidak berkomunikasi dengan baik dan tiba-tiba berhalangan tetapi kemudian menggeser jadwal widyaiswara lain, hal ini menyebabkan *miss* komunikasi antar widyaiswara di administrasi dan keterpaksaan ketika jadwal tiba-tiba bergeser tanpa ada komunikasi terlebih

dahulu. hal ini disebabkan komunikasi yang kurang lancar antar widyaiswara terutama bahasa tubuh dan cara menyampaikannya yang harus baik. (Abdul Kodir-Widyaiswara, wawancara tanggal 29 Juni 2016)

Berbeda dengan apa yang dinyatakan oleh Widyaiswara administrasi, Widyaiswara Teknis menyatakan karena banyaknya jumlah widyaiswara teknis menyebabkan dinamika di WI lebih beragam dan konflik antar WI lebih terlihat dari pada konflik di widyaiswara administrasi maupun di staf, kesenjangan antara jumlah WI teknis dengan jumlah kegiatan menyebabkan mereka sering memperebutkan jumlah jam mengajar dan konflik sering terjadi. (Firman Nugraha-Widyaiswara).

Menurutnya output kinerja seorang WI itu sudah jelas mengajar, ketika kesempatan mengajar antara satu widyaiswara dengan widyaiswara yang lain tidak sama, maka disitulah terjadi kesenjangan, permasalahan WI memang unik selain dibatasi oleh spesialisasi namun dalam kondisi tertentu juga spesialisasi tidak diperhatikan karena pada pelaksanaannya mata diklat yang bersifat umum boleh diisi oleh siapa saja tanpa memperhatikan spesialisasi. Disini diperlukan peranan dari pimpinan dimana dalam mengeluarkan kebijakan harus memperhatikan rasa keadilan, keadilan bukan berarti harus merata tetapi disesuaikan dan dipertimbangkan dari seluruh aspek, selain itu sistem matrik dalam mengatur penjadwalan widyaiswara mengajajar harus terus diperbaiki agar kesenjangan dalam mengajar tidak begitu tajam terlihat.

Tetapi menurut Kepala Balai banyaknya dinamika yang terjadi antar widyaiswara disebabkan oleh tingkat pendidikan mereka yang tinggi, dimana minimal widyaiswara berpendidikan S2, karakteristik orang yang tingkat pendidikannya tinggi biasanya lebih kritis, namun untuk terjadi sampai konflik kembalilagi keperilaku dan karakter orang

tersebut, maka dari itu, menurut Kepala Balai mereka harus dibantu, yaitu dengan cara pimpinan membangun benteng berupa sistem yang mencegah mereka berkonflik salah satunya adalah memperbaiki sistem matrik, namun selain itu peranan kepemimpinan juga tidak kalah penting pemimpin yang adil, kharismatik, *egaliter* dan mau merangkul bawahan akan mampu meredam berbagai konflik yang terjadi. (wawancara tanggal 1 Juli 2016)

Untuk pejabat Eselon III di Balai dalam hal ini Kepala Balai menurut beberapa wawancara diatas memang dinilai sangat proaktif, selalu ada solusi dan berdasarkan pengamatan penulis Kepala Balai melakukan terobosan-terobosan baru terutama menyempurnakan sistem-sistem IT untuk kemudahan dalam penyelenggaraan diklat tentunya ini sangat membantu kemudahan dalam penyelenggaraan diklat. Pada saat bawahan terkendala suatu masalah atau hal-hal yang dihadapi bawahan yang memerlukan keputusan yang cepat dan tepat Kepala Balai dinilai selalu memberikan solusi seperti yang penulis kutip dari wawancara diatas dengan dua orang pegawai yang menyatakan apabila rapat dengan Kepala Balai pasti ada tindak lanjut, dan masalah-masalah keuangan biasanya Kepala Balai langsung menangani apabila terjadi kendala-kendala.

PENUTUP

Dapat disimpulkan bahwa perilaku *helping* dari pegawai belum sepenuhnya tercermin dalam penyelenggaraan diklat, *complain* negatif peserta terhadap sikap penyelenggara masih terjadi, pelayanan yang diberikan terhadap peserta oleh masing-masing tim panitia berbeda-beda dan tidak terstandar, mengenai widyaiswara juga menarik karena jumlah mereka yang banyak menjadikan dinamika di widyaiswara menjadi beragam secara personal sikap saling membantu ini sudah tercermin namun dalam hal seperti pembagain jam pelajaran yang kurang adil

dalam mengajar masih terjadi, sistem pembagian jam mengajar harus terus diperbaiki agar tidak menimbulkan kecemburuan dan menimbulkan suasana yang tidak kondusif di kantor. *Mindset* pegawai harus dirubah, semangat kebersamaan, gotong royong, silih asah, silih asuh harus tercipta untuk kelancaran penyelenggaraan Diklat. Kepemimpinan juga disini berpengaruh dan harus bisa

mengendalikan, pimpinan harus pintar mengenali karakter dan mengetahui iklim hubungan antar pegawai, *horizontal leadership* bisa menjadi pilihan. Untuk Eselon IV kontrol harus dilakukan secara langsung dan terjun ke bawah, kontrol tidak bisa hanya dilakukan melalui sebuah sistem atau melalui salah satu pegawai saja.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, John W. 2009. *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publication Inc.
- LAN RI. 2007. *Pedoman Pendidikan dan Pelatihan untuk Penyelenggara Diklat*. Jakarta: LAN RI
- Luthans, Fred. 2008. *Organizational Behavior Eleventh Edition*. New York: McGraw Hill Companies, Inc.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. and MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.
- Khan, Sofiah Kadar., Rashid, Mohd Zahid Abdul. 2012. *The Mediating Effect of Organizational Commitment in the organizational culture, leadership, and organizational justice relationship with OCB: A study of academicians in private higher learning institution in Malaysia*. International journal of business and social science 3 (8):83-91.
- Marinda, Vina Silviani. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement Terhadap OCB Serta Dampaknya Terhadap Keefektivan Divisi Di PT. Inti*. Tesis Program Magister Manajemen UNPAD.
- Vondey, Michelle. 2010. *The Relationship among servant leadership, OCB, Person-Organization Fit, and Organizational Identification*. International journal of leadership studies 6 (1): 3-27).
- Peraturan Kepala LAN RI Nomor 4 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Bagi Penyelenggara Diklat.
- Keputusan Kepala Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama Nomor BD/60/2012 tentang Standar Kediklatan dan Sistem Penjaminan Mutu Diklat.
- Keputusan Kepala Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama Nomor BD/47/2012 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat di Kementerian Agama.