

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seperti yang diketahui bahwa tantangan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia dalam era globalisasi ini adalah tuntutan terhadap kualitas sumber daya manusia yang lebih kompetitif sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, sehingga mempunyai kemampuan memadai dan sejalan dengan tuntutan perkembangan masyarakat. Salah satu implikasi dari kondisi tersebut adalah perlu adanya suatu peningkatan sumber daya manusia. Dalam rangka mewujudkan pembangunan nasional perlu adanya manusia yang tangguh dan mampu melaksanakan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Oleh karena itu aparatur pemerintah sebagai salah satu komponen pelaksana pembangunan dituntut untuk dapat menjadi subyek atau motor yang mampu melaksanakan pembangunan.

Proses pencapaian tujuan organisasi di lingkungan organisasi pemerintah, keberadaan Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu sumber daya dan aktor kegiatan yang utama, sehingga usaha untuk meningkatkan kualitas ASN yang profesional merupakan suatu langkah penting yang harus diterapkan. Struktur organisasi dan manajemen pemerintahan (publik) telah mengalami perubahan sejak era reformasi politik, masalah yang ditemukan pada era sebelumnya adalah sentralisasi yang berlebihan, ketidakluwesannya, komunikasi antar pegawai yang tidak optimal serta tidak efisien. Saat ini organisasi diharapkan mampu memainkan peranan

yang lebih maju dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai sesuai kapasitas baik dari segi pendidikan dan pengalaman. Dalam mewujudkan hal tersebut kita memerlukan aparatur yang profesional, memiliki kualitas dan integritas kepribadian yang mengacu pada moralitas yang luhur. Aparatur yang profesional berarti tingkat keahlian dan keterampilannya cukup memadai, yaitu memiliki etos kerja dan disiplin kerja yang tinggi, sehingga pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja pegawai yang optimal dan mampu memenuhi harapan dan keinginan masyarakat, yaitu terciptanya pemerintahan yang baik, bersih, jujur dan berwibawa atau *good governance* dan *clean government*.

Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) sebagai organisasi publik juga memiliki permasalahan internal seperti organisasi lainnya salah satunya adalah dalam peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam melakukan proses pencapaian tujuan. Permasalahan mengenai peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang akan selalu dihadapi oleh pihak-pihak manajemen organisasi manapun termasuk lembaga pemerintahan, untuk mencapai harapan organisasi salah satu unsur yang harus dilakukan adalah pegawai harus mendapatkan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karena itu perlu mengetahui faktor yang mempengaruhi masalah tersebut agar organisasi dapat mengambil berbagai kebijakan yang diperlukan sehingga dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai sesuai harapan organisasi.

Kepuasan kerja mencerminkan tingkat pemenuhan kebutuhan yang diperoleh oleh seseorang dari pengalamannya dalam bekerja. Kepuasan adalah

pengalaman perseorangan yang tergantung kepada berbagai kebutuhan yang ingin dipuaskan. Kepuasan kerja pegawai perlu mendapat perhatian yang serius, karena kepuasan kerja itu memungkinkan timbulnya dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Sebaliknya jika seseorang tidak merasa puas dengan pekerjaan yang diterimanya, maka akan melakukan pekerjaannya tidak sepenuh hati yang akhirnya kualitas kerjanya tidak maksimal. Jika seorang pegawai merasa puas dengan apa yang diterimanya, akan menghasilkan kualitas dan produktifitas yang tinggi. Sebaliknya, apabila pegawai tidak merasakan kepuasan dalam melaksanakan tugasnya, maka hal ini akan menimbulkan hal-hal yang akan merugikan bagi organisasi.

Kepuasan kerja pegawai ditandai dengan munculnya rasa puas dan terselesaikannya tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai tersebut secara tepat waktu, di samping itu munculnya dedikasi, kegairahan, kerajinan, ketekunan, inisiatif dan kreativitas kerja yang tinggi dalam bekerja. Kepuasan kerja pegawai menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan, hal ini mengingat apabila pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja, maka akan tercipta suasana yang penuh kebersamaan, memiliki tanggung jawab yang sama, iklim kerjasama yang baik dan juga semangat kerja yang tinggi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal. Sebaliknya apabila pegawai tidak merasa puas, maka akan tercipta suasana yang kaku, membosankan, dan semangat tim yang rendah.

Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa

baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Para pegawai merasa bahwa iklim yang menyenangkan apabila mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Mereka sering kali menginginkan pekerjaan yang menantang, yang memuaskan secara instrinsik. Kebanyakan pegawai juga menginginkan tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil.

Dari hasil survey pendahuluan yang dilakukan terhadap 30 orang PNS pada Kantor Pusat BKKBN pada tanggal 12-14 November 2018 diketahui bahwa OCB pegawai belum maksimal hal ini dapat diketahui dari indikasi-indikasi sebagai berikut:

1. Terdapat **33%** pegawai bermasalah dalam *altruism*, dimana hal tersebut dapat dilihat dari pegawai yang bermasalah dalam hal membantu tugas rekan kerja dengan kemampuan yang dimiliki dan bermasalah dalam mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh Kantor BKKBN dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Terdapat **43%** pegawai bermasalah dalam *courtesy*, hal ini ditunjukkan dari pegawai dalam menerima tugas dengan penuh perhatian dan menyelesaikan sebelum waktunya serta membantu pekerjaan yang terasa sulit.
3. Terdapat **35%** pegawai bermasalah dalam *conscientiousness*, hal ini ditunjukkan dari permasalahan pegawai dalam hal mengerjakan pekerjaan dan diselesaikan sesuai waktu yang telah ditetapkan serta didasari dengan pentingnya jenis pekerjaan.

4. Terdapat **43%** pegawai bermasalah dalam *sportsmanship*, dimana hal ini dapat dilihat dari pegawai dalam hal menjalankan langkah-langkah yang ditetapkan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di antara pegawai dan mengikuti kegiatan yang diselenggarakan oleh Kantor BKKBN.
5. Terdapat **42%** pegawai bermasalah dalam *civic virtue*, dimana pegawai bermasalah dalam hal tanggung jawab terhadap tujuan Kantor BKKBN yang ditetapkan dan melakukan kegiatan di masyarakat dengan memberikan penyuluhan tentang program kerja dari Kantor BKKBN.
6. Terdapat **49%** pegawai bermasalah dalam *voice*, yang ditunjukkan pegawai dalam melakukan koordinasi dengan rekan kerja tentang langkah-langkah kerja yang perlu diselesaikan dan memberikan pendapat terhadap pencapaian program kerja.
7. Terdapat **53%** pegawai bermasalah dalam *bootherism*, dimana hal ini diketahui dari pegawai dalam melaksanakan kebijakan program yang diberikan oleh Kantor BKKBN dan membantu Kantor BKKBN dalam mensukseskan program yang diterapkan di masyarakat.

Berdasarkan hasil survey di atas diketahui bahwa pegawai bermasalah dalam hal *Organization Citizenship Behavior* (OCB). Permasalahan tersebut disebabkan karena iklim organisasi dan kepuasan kerja belum maksimal. Melihat fenomena-fenomena tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi ideal yang harus dijalani pegawai dengan kenyataan yang terjadi di lapangan merupakan suatu patut untuk dicermati secara mendalam tentang faktor-faktor penyebab munculnya dilema tersebut. Dengan mengetahui faktor-faktor penyebab tersebut maka akan dapat dicarikan

alternatif pemecahan masalah sehingga peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu.

Iklm organisasi adalah suasana yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi yang berlaku di dalam organisasi. Pola hubungan antara pribadi tersebut dapat meliputi hubungan antar pimpinan dan anggotanya, pimpinan dengan pimpinan, antara anggota dengan anggota. Baik buruknya iklim organisasi dapat diketahui melalui ciri-ciri sebagai berikut: (1) mempunyai sikap terbuka terhadap pimpinan dalam melaksanakan tugas, (2) mengikuti semua keputusan yang diambil secara bersama, dan (3) sikap saling menghargai. Iklim organisasi sangat penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan organisasi dan akan dijadikan dasar dalam menentukan langkah bagi pegawai selanjutnya. Iklim tersebut dapat ditentukan oleh seberapa baik kesungguhan organisasi mengarahkan anggotanya untuk berkembang dan dihargai. Iklim organisasi sebagai pendukung juga ikut menentukan arah organisasi melalui kepuasan kerja dengan indikasi kenyamanan kerja dengan dukungan rekan-rekan kerja, sistem kompensasi yang baik, kesesuaian pekerjaan dan kesempatan promosi.

Iklm organisasi akan berkaitan secara langsung maupun tidak langsung dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai dan secara tidak langsung dimediasi oleh kepuasan kerja sebagai mediator yang memperkuat atau pun memperlemah *organizational citizenship behavior* tersebut.

Organizational Citizenship Behavior atau OCB merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini melibatkan beberapa perilaku meliputi suka

menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Sedangkan orang yang menampilkan perilaku ekstra peran disebut sebagai pegawai yang baik (*good citizen*).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Iklim organisasi yang terjadi dan terbangun dengan baik yang ditandai dengan praktek *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam suatu organisasi, dapat menimbulkan efek administrasi dan perilaku organisasi yang baik, serta menimbulkan efek positif pada meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Perilaku yang tidak dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara optimal, mencerminkan rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kejadian seperti itu diduga sebagai akibat kurang baiknya iklim organisasi (*organizational climate*). Secara umum dipahami, iklim organisasi adalah suasana kerja yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi yang berlaku dalam organisasi. Aktivitas dalam organisasi dapat dilakukan secara maksimal jika iklim organisasi kondusif.

Iklim organisasi menjadi sangat penting karena dengan iklim organisasi yang kondusif setiap individu, tim kerja dan pimpinan, akan mengetahui dan memahami dan melaksanakan tata kerja sesuai tugas, fungsi, pekerjaan, kedudukan, hak dan kewajiban, komunikasi, serta wewenang dan tanggung jawabnya yang pada gilirannya akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) selain dipengaruhi oleh iklim organisasi dan kepuasan kerja juga terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi di antaranya seperti: 1) Disiplin kerja; 2) Komunikasi; 3) Kepemimpinan; 4) Motivasi kerja; 5) Kompensasi; 6) Kreativitas kerja, dan 7) Kompetensi kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang peningkatan *organizational citizenship behavior* melalui pengembangan iklim organisasi dan kepuasan kerja di Kantor Pusat Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pemahaman-pemahaman dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat dipahami betapa pentingnya upaya peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam rangka membentuk dinamika kehidupan organisasi yang lebih baik. Dari beberapa uraian yang dikemukakan pada latar belakang, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut :

1. Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) sebagai organisasi publik juga memiliki permasalahan internal seperti organisasi lainnya salah satunya adalah dalam peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam melakukan proses pencapaian tujuan.
2. Terdapat pegawai yang tidak melaksanakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terdapat pegawai bermasalah dalam *courtesy*, yaitu pegawai yang bermasalah dalam menerima tugas dengan penuh perhatian

dan menyelesaikan sebelum waktunya serta membantu pekerjaan yang terasa sulit.

3. Perilaku yang tidak dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara optimal, mencerminkan rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kejadian seperti itu diduga sebagai akibat kurang baiknya iklim organisasi (*organizational climate*).
4. Kepuasan kerja pegawai terhadap organisasi yang yang diduga memberikan pengaruh terhadap kemauan pegawai untuk bekerja, sehingga diduga akan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
5. Iklim organisasi yang tidak mendukung dan memfasilitasi kegiatan-kegiatan pekerjaan pegawai, diduga dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
6. Kepuasan kerja pegawai terhadap organisasi yang rendah dapat berdampak terhadap kemauan pegawai untuk bekerja, sehingga diduga akan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
7. Salah satu unsur terpenting dalam proses manajemen adalah kompensasi yang diberikan secara adil, jika kompensasi tidak diberikan sesuai aturan maka dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

C. Pembatasan Masalah

Mengingat banyaknya faktor yang berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tidak mungkin diteliti secara keseluruhan, penelitian ini membatasi pada 2 (dua) variabel bebas yaitu iklim organisasi dan kepuasan kerja, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB). Unit analisis dalam penelitian ini adalah PNS pada Kantor Pusat Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
2. Apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
3. Apakah terdapat hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?

E. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Kantor Pusat Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional melalui upaya-upaya untuk melalui pengembangan variabel-variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja, yaitu dengan cara mengidentifikasi kekuatan-kekuatan hubungan antar variabel-variabel tersebut, sebagai berikut:

1. Hubungan iklim organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Hubungan kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

3. Hubungan iklim organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

F. Kegunaan Penelitian

Diharapkan penelitian ini memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan kegunaan teoritis yang diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan wawasan dan pengetahuan tentang teori-teori mengenai permasalahan iklim organisasi, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- b. Menjadi bahan referensi dan pustaka tentang iklim organisasi, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- c. Dijadikan sumber kepustakaan bagi peneliti mendatang dalam meneliti permasalahan yang sama.
- d. Menjadi bahan perbandingan antara teori dan kenyataan tentang kajian iklim organisasi, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- e. Diharapkan hasil penelitian ini memberikan kontribusi pemikiran dalam hal iklim organisasi, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2. Kegunaan Praktis

Adapun kegunaan praktis dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi pimpinan di Kantor Pusat Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan kepada pimpinan terkait mengenai pentingnya iklim organisasi, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- b. Bagi pegawai diharapkan dapat lebih memperhatikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga apa yang dihasilkan dalam melaksanakan tugas sehari-hari lebih baik dan produktif sehingga kualitas pekerjaan dan proses kerja pada akan lebih meningkat.
- c. Bagi Kantor Pusat Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu bahan untuk menyusun kebijakan dan program pembinaan pegawai.
- d. Bagi peneliti diharapkan dapat dijadikan landasan untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang iklim organisasi, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).