

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang Masalah

Dalam menjalankan tugas pemerintahan di bidang persandian dan sebagai upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, Lembaga Sandi Negara (Lemsaneg) telah menyusun *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang dituangkan dalam bentuk *road map* reformasi birokrasi. Pelaksanaan reformasi birokrasi di Lemsaneg telah ditetapkan dalam Peraturan Kepala Lembaga Sandi Negara Nomor 2 Tahun 2012 tentang Reformasi Birokrasi Lembaga Sandi Negara. Dari delapan area perubahan yang telah ditetapkan dalam *road map* reformasi birokrasi, area perubahan SDM aparatur menjadi kunci yang sangat berpengaruh bagi keberhasilan reformasi birokrasi di Lemsaneg.

Sesuai dengan Permepan RB Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi, semua Instansi Pemerintah harus merumuskan sistem nilai yang diyakini benar secara bersama. Nilai-nilai tersebut bersumber dari ajaran agama, falsafah negara, dan kebiasaan yang berkembang baik dalam masyarakat. Nilai-nilai yang dianut harus bersumber dari visi dan misi organisasi, tugas, fungsi, dan peraturan perundang-undangan.

Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil, telah mengatur nilai-nilai dasar yang harus dijunjung tinggi oleh Pegawai Negeri Sipil, yaitu: ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, semangat nasionalisme, mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan, ketaatan terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan, penghormatan terhadap hak asasi manusia, tidak diskriminatif, profesionalisme, netralitas, dan bermoral tinggi, serta semangat jiwa korps. Instansi Pemerintah menggunakan peraturan tersebut sebagai dasar perumusan nilai-nilai yang berlaku di instansinya masing-masing. Nilai-nilai tersebut kemudian didukung atau diwujudkan dengan perilaku utama dalam

kehidupan sehari-harinya oleh setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam melaksanakan tugasnya di instansinya masing-masing.

Dalam era reformasi birokrasi sebagaimana saat ini sedang dijalankan di berbagai instansi pemerintahan, peran *Organizational Citizenship Behavior* dianggap vital dan sangat menentukan kinerja organisasi. Selain sebagai unsur yang unik dari perilaku individu dalam dunia kerja, *Organizational Citizenship Behavior* juga menjadi aspek yang hampir jarang terjadi dalam lingkup aparatur pemerintahan (Darto, 2014, hlm.11). Padahal dengan nilai-nilai dasar yang harus diamalkan oleh setiap PNS dalam rangka melaksanakan reformasi birokrasi seperti yang telah diuraikan di atas seharusnya dapat menjadi modal dalam terwujudnya *Organizational Citizenship Behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* menjadi karakteristik individu yang tidak hanya mencakup kemampuan dan kemauannya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti kehendak untuk melaksanakan kerjasama dengan pegawai lainnya, suka menolong, memberikan saran, menghindari konflik yang tidak perlu, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif, menghargai semangat, serta peraturan organisasi/perusahaan, dan sesekali menolerir pekerjaan yang dapat menjadi beban, gangguan, dan menyusahkan.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai instansi pemerintah sesuai dengan program revolusi mental pemerintahan saat ini. Dalam konteks birokrasi, revolusi mental harus dimaknai adanya sebuah perubahan cara berfikir, berperilaku dan bertindak dari setiap aparatur pemerintahan dalam menjalankan tugas, fungsi dan kewenangannya sebagai pelaku utama dalam birokrasi pemerintahan. Dalam situs revolusi mental disebutkan bahwa perilaku yang dilandasi nilai-nilai strategis revolusi mental aparatur yaitu (i) integritas dengan sub nilai kewargaan dan dapat dipercaya (ii) etos kerja dengan sub nilai profesional dengan perilaku cepat tanggap dan tepat waktu, mandiri, dan kreatif (iii) gotong royong dengan sub nilai saling menghargai, dan gotong royong yang diwujudkan dalam sikap tolong menolong, kerja sama, dan kerelawanan. Nilai-nilai strategis revolusi mental tersebut sesuai dengan apa yang disebut sebagai perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Meskipun program reformasi birokrasi di Lemsaneg sudah dijalankan sejak tahun 2012 yang diperkuat saat ini dengan adanya program revolusi mental birokrasi, namun berdasarkan pengamatan penulis yang didukung dengan data-data faktual, terdapat beberapa perilaku PNS di Lemsaneg yang tidak mencerminkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

**Tabel 1 Data Kehadiran PNS Lemsaneg  
Periode Januari s.d. April 2016**

No	Bulan	Tidak Masuk			Terlambat		Pulang Cepat		Cutu
		Sakit	Atas Ijin	Tanpa Ket	Atas Ijin	Tanpa Ket	Atas Ijin	Tanpa Ket	
1	Januari	85	130	70	352	237	100	2	158
2	Februari	82	125	65	382	226	44	9	93
3	Maret	79	93	70	291	245	25	12	93
4	April	91	90	48	293	258	38	9	89
	Rata-Rata	84	110	66	330	242	52	8	108

Sumber : Bagian Kepegawaian Lemsaneg, Mei 2016 (diolah)

Berdasarkan pada Tabel 1 di atas, terdapat beberapa perilaku PNS di Lemsaneg yang tidak mencerminkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*, diantaranya sebagai berikut:

a. Pegawai tidak masuk kantor

Menaati peraturan menjadi salah satu indikator pegawai yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Salah satu wujud nyata bahwa pegawai menaati peraturan adalah selalu mengupayakan masuk kantor untuk melaksanakan tugasnya. Namun, dengan berbagai alasan pegawai terpaksa atau memilih tidak masuk karena suatu kondisi, misalnya sakit atau ada kepentingan lain yang bukan kedinasan. Menurut data pada Tabel 1 di atas, dalam periode Januari sampai dengan April 2016 rata-rata terdapat 84 (delapan puluh empat) orang tidak masuk karena sakit, 110 (seratus sepuluh) orang tidak masuk karena adanya kepentingan tertentu, dan 66 (enam puluh enam) orang tidak masuk tanpa memberikan keterangan kepada Bagian Kepegawaian.

b. Pegawai datang tidak tepat waktu

Kedatangan pegawai yang tepat waktu atau bahkan sebelum waktunya di kantor untuk melaksanakan pekerjaan merupakan bentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam periode Januari sampai dengan April 2016 diketahui bahwa rata-rata 330 (tiga ratus tiga puluh) orang pegawai Lemsaneg datang terlambat atas ijin dan 242 (dua ratus empat puluh dua) orang lainnya datang terlambat tanpa memberikan keterangan kepada Bagian Kepagawaian Lemsaneg.

c. Pegawai pulang lebih awal

Memanfaatkan jam kerja secara efektif untuk menyelesaikan pekerjaannya merupakan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam periode Januari sampai dengan April 2016 diketahui bahwa rata-rata 8 (delapan) orang pegawai Lemsaneg pulang lebih awal dari waktu standar jam kerja yang ditentukan sehingga pegawai-pegawai tersebut tidak memanfaatkan jam kerja efektif.

d. Cuti Pegawai

Dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pegawai secara sukarela jarang mengambil cuti, karena pegawai yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* memiliki perhatian yang sangat tinggi terhadap target-target penyelesaian pekerjaan sehingga haknya untuk cuti jarang diambilnya. Dalam periode Januari sampai dengan April 2016 diketahui bahwa rata-rata sebanyak 108 (seratus delapan) orang pegawai Lemsaneg memanfaatkan haknya untuk cuti.

e. Sering mengeluh terhadap permasalahan yang dihadapi Lemsaneg

Dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pegawai tidak mengeluh dan/atau membesar-besarkan permasalahan yang dihadapi organisasi. Menurut pengamatan penulis, sering kali menemui pegawai atau rekan kerja yang mengeluh pada berbagai kondisi permasalahan baik di lingkungan internal maupun eksternal yang dihadapi oleh Lemsaneg dalam menjaga ketahanan informasi nasional. Salah satu permasalahan yang dikeluhkan adalah rendahnya budaya keamanan informasi di kalangan pejabat instansi pemerintah.

- f. Terdapat pegawai dengan nilai Prestasi Kerja di bawah level Baik

Berdasarkan hasil penerapan model penilaian kinerja pegawai yang baru sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS (P2KP) diketahui terdapat 0,34% pegawai memiliki nilai kinerja di bawah level Baik, dan bahkan terdapat 0,23% pegawai yang memiliki nilai kinerja pada kategori Buruk sesuai dengan data yang tertera dalam Tabel 2 di bawah ini.

**Tabel 2 Rekapitulasi P2KP  
PNS Lemsaneg Tahun 2016**

Kategori	Persentase (%)
Sangat Baik	15,09
Baik	84,57
<b>Cukup</b>	<b>0,11</b>
Kurang	0
<b>Buruk</b>	<b>0,23</b>

Sumber : Bagian Kepegawaian Lemsaneg, Mei 2016 (diolah)

Prestasi Kerja yang Buruk selain menggambarkan nilai Sasaran Kinerja Pegawai juga menggambarkan Perilaku Kerja yang terdiri atas orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan memiliki nilai yang rendah. Kondisi ini berbanding terbalik dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

- g. Nilai Akuntabilitas Kinerja Lemsaneg masih belum memuaskan
- Menurut Robbins & Judge (2009), beberapa fakta empiris menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Dengan banyaknya pegawai Lemsaneg yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* seharusnya dapat berkontribusi pada perbaikan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Hasil evaluasi atas akuntabilitas kinerja Lemsaneg pada tahun 2014 dan 2015 memperoleh nilai 53,94 dan 54,23 dengan kategori (CC). Nilai tersebut tentu menggambarkan kondisi masih sangat jauhnya kondisi akuntabilitas kinerja saat ini dengan kondisi ideal akuntabilitas

kinerja instansi pemerintah. Nilai akuntabilitas kinerja Lemsaneg juga masih berada di bawah rata-rata nilai akuntabilitas kinerja Kementerian dan Lembaga yakni sebesar 64,70 untuk tahun 2014 dan 65,82 untuk tahun 2015 (Kemenpan RB, 2015).

- h. Indeks reformasi birokrasi belum memperoleh nilai yang optimal  
Pegawai yang memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dapat berkontribusi pada percepatan suksesnya pelaksanaan reformasi birokrasi di Lemsaneg. Menurut hasil penilaian Kemenpan RB, nilai Reformasi Birokrasi Lemsaneg Tahun 2014 yaitu 47,15 dan Tahun 2015 sebesar 65,10. Hasil evaluasi Kemenpan RB tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi di Lemsaneg belum mencapai pada level yang optimal.
- i. Adanya pegawai yang *resign*  
Pegawai yang memiliki loyalitas terhadap instansi sekalipun adanya beberapa kondisi yang tidak ideal merupakan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut data Bagian Kepegawaian Lemsaneg, dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir sebanyak 5 (lima) orang pegawai Lemsaneg memilih *resign*. Berdasarkan pengamatan penulis, alasan dari pegawai yang memilih *resign* diantaranya karena sudah memiliki sumber penghasilan di tempat lain yang lebih menarik, mengikuti suami/istri dinas di luar negeri, tidak menerima nilai-nilai, tujuan, dan kebijakan Lemsaneg. Data ini juga ditambah dengan terdapatnya beberapa pegawai yang mutasi ke instansi lain atas keinginan sendiri.

Jika di lihat berdasarkan unit kerjanya, perilaku PNS di Lemsaneg yang tidak mencerminkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dapat digambarkan dengan data sebagai berikut:

**Tabel 3 Data Keterangan Kehadiran PNS Lemsaneg  
Periode Januari s.d. April 2016**

No	Unit Kerja	Tanpa Keterangan			
		Tidak Masuk	Terlambat	Pulang Awal	Cuti
1	Settama	35%	32 %	38%	33%
2	Deputi I	10%	14%	3%	13%
3	Deputi II	27%	28%	25%	13%
4	Deputi III	8%	9%	19%	8%
5	Inspektorat	3%	2%	3%	3%
6	STSN	9%	6%	13%	17%
7	Pusdiklat	9%	8%	0%	12%
Jumlah		100%	100%	100%	100%

Sumber : Bagian Kepegawaian Lemsaneg, Mei 2016 (diolah)

Berdasarkan data pada Tabel 3 di atas, unit kerja yang memiliki pegawai yang paling banyak dengan perilaku yang tidak mencerminkan *Organizational Citizenship Behavior* adalah Settama dan Deputi II. Indikator belum optimalnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada semua pegawai Lemsaneg juga terlihat dari semakin meningkatnya angka penjatuhan disiplin pegawai Lemsaneg dalam periode 2012 s.d. 2015. Hal ini sesuai dengan data yang terdapat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4 Data Penjatuhan Hukuman Disiplin**

No	Tahun	Jumlah	Jenis Hukuman Disiplin	Unit Kerja
1	2012	2	a. Teguran tertulis : 1 b. Pernyataan tidak puas secara tertulis : 1	a. Settama b. Deputi I
2	2013	3	a. Teguran tertulis II : 1 b. Penundaan kenaikan gaji : 1 c. Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan : 1	a. Settama b. Settama c. Settama
3	2014	4	a. Pernyataan tidak puas secara tertulis : 1	a. Settama b. Settama dan

			b. Teguran tertulis : 2	Deputi II
			c. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri : 1	c. Settama
4	2015	7	a. Teguran tertulis : 1	a. Settama
			b. Pernyataan tidak puas secara tertulis : 1	b. Settama
			c. Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun	c. Settama
			d. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai pegawai negeri sipil	d. Settama
			e. Penurunan pangkat setingkat lebih Rendah Selama 3 (tiga) Tahun	e. Settama

Sumber : Bagian Kepegawaian Lemsaneg, Juli 2016 (diolah)

Berdasarkan data pada Tabel 4 di atas dapat diketahui bahwa unit kerja di Lemsaneg yang memiliki permasalahan disiplin pegawai yaitu unit kerja Settama. Dalam periode 2012 sampai dengan 2015 terdapat 12 (dua belas) orang pegawai Settama yang diberikan hukuman disiplin.

Alizadeh et.al. dalam Mehboob (2012.hlm20) mengatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*, diantaranya adalah kejelasan peraturan, kepemimpinan, komitmen organisasional, keadilan organisasi, dan sifat setiap individu. Hal ini berarti *Organizational Citizenship Behavior* merupakan suatu bagian dari perilaku individu dalam hal ini karyawan yang sangat penting dalam pelaksanaan setiap tugas dan kewajiban karyawan yang selanjutnya akan bermuara pada keberhasilan perusahaan. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang akan mendukung keberhasilan perusahaan tersebut juga dipengaruhi oleh Budaya Organisasi (Pratiwi, 2013).

Budaya Organisasi memiliki dampak yang kuat pada perilaku karyawan yang diikuti dengan efektivitas organisasi dan akan memudahkan manajer dalam memahami organisasi di mana mereka bekerja tidak hanya untuk perumusan kebijakan dan prosedur, tetapi untuk memahami perilaku manusia dan

pemanfaatan sumber daya manusia mereka dengan cara yang terbaik (Khan et al, 2011). Oleh karena itu, tentunya perusahaan perlu membangun Budaya Organisasi yang kuat bersama dengan karyawan karena faktor ini memiliki pengaruh akan munculnya perilaku positif di antara karyawan, salah satunya adalah perilaku yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior*.

Lemsaneg sebagai salah satu institusi pemerintahan telah menetapkan sistem nilai yang diyakini benar secara bersama. Sistem nilai inilah yang mendasari pencapaian visi dan misi Lemsaneg. Sistem nilai ini telah ditetapkan dalam Keputusan Kepala Lemsaneg Nomor 4 Tahun 2011 tentang Visi dan Misi Lembaga Sandi Negara. Sistem nilai tersebut terdiri atas: Profesional, Pelayanan prima, Terpercaya, Tanggung jawab, Jiwa korsa, Netral, Mandiri, dan Visioner. Delapan sistem nilai inilah yang seharusnya diinternalisasi dan dipegang teguh, serta didukung dengan berbagai perilaku utama yang menjadi pembeda dan menjadi nilai tambah seluruh pegawai Lemsaneg dibandingkan dengan pegawai di instansi lainnya. Jika seluruh sistem nilai Lemsaneg tersebut dilaksanakan dengan baik oleh seluruh pegawai Lemsaneg, maka diduga dapat berkontribusi pada terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* di Lemsaneg.

Salah satu variabel yang memiliki kaitan erat dengan *Organizational Citizenship Behavior* lainnya adalah dengan adanya Komitmen Organisasional atau Komitmen Organisasi. Menurut Greenberg & Baron (2008,p.234) Komitmen Organisasi merupakan derajat dimana pegawai terlibat dengan organisasi mereka dan akan tetap tinggal bersama organisasi seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan sering menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* ( dalam Bakhshi, Sharma, & Kumar, 2011).

Fenomena yang berkembang dalam sebuah perusahaan atau organisasi adalah para profesional cenderung lebih berkomitmen terhadap profesi daripada perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan yang berkomitmen terhadap profesi tidak selalu merujuk pada suatu organisasi, sehingga karyawan seperti ini selalu berpindah-pindah kerja ke tempat lain (Fineman et al., 2005). Fenomena tersebut salah satunya disebabkan oleh adanya kesenjangan antara karyawan yang bekerja di satu perusahaan dengan karyawan yang bekerja di tempat lain.

Fenomena tersebut berbeda halnya dengan pegawai atau karyawan di Instansi Pemerintah. *Turnover* pegawai dapat dikatakan sangat jarang, yang ada hanyalah penambahan pegawai sehingga digunakan sistem kontrak untuk mengatasi belanja pegawai yang makin meningkat. Sangat sedikit PNS yang meninggalkan pekerjaannya untuk beralih ke pekerjaan lain. Pegawai yang meninggalkan pekerjaannya biasanya karena purna tugas atau memasuki masa pensiun. Pegawai di Instansi Pemerintah lebih cenderung loyal untuk tidak pindah atau keluar salah satunya disebabkan oleh persyaratan yang ketat untuk dapat pindah ke institusi lainnya dan tidak melakukan *resign* karena alasan pengabdian kepada bangsa dan negara.

Namun tidak semua PNS di Lemsaneg memiliki Komitmen Organisasional yang baik. Hal ini diindikasikan dengan adanya beberapa pegawai Lemsaneg yang karena keputusannya meninggalkan Lemsaneg sebagai institusi yang melahirkannya sebagai seorang sandiman melalui pendidikan Akademi Sandi Negara dan Sekolah Tinggi Sandi Negara. Pegawai tersebut pindah atau keluar dari Lemsaneg ada yang melakukannya dalam masa ikatan dinas tetapi ada juga yang melakukannya setelah selesai masa ikatan dinas. Pegawai yang meninggalkan Lemsaneg tentu sudah memiliki berbagai alasan atau pertimbangan sebelum memutuskan keluar atau pindah dari Lemsaneg. Alasan atau pertimbangan baik dari dalam diri pegawai maupun atas dorongan atau tarikan dari luar telah mengalahkan komitmen pegawai tersebut loyal terhadap Lemsaneg. Menurut pengamatan penulis, beberapa pegawai yang keluar Lemsaneg, memiliki karakteristik yang tidak mencerminkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Selain variabel Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja juga menjadi faktor yang mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini didasarkan atas hasil penelitian Brahmasari (2008), Rini dkk (2013), Darmawati dkk (2013), serta Sani (2013). Hasil penelitian tersebut semuanya memperoleh kesimpulan bahwa kepuasan pegawai terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada organisasinya, apabila dalam pekerjaannya merasakan

kepuasan sesuai dengan apa yang diinginkannya. Robin & Judge (2011, hlm.108) mendefinisikan Kepuasan Kerja sebagai perasaan positif terhadap suatu pekerjaan, sebagai hasil dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan tersebut. Apabila seseorang merasa mendapatkan kepuasan dari pekerjaan yang dilakukannya selama ini, maka itu cukup menjadi motivasinya untuk tetap tinggal dan bertahan akan segala kondisi memprihatinkan yang harus diterima. Kepuasan kerja akan dirasakan apabila yang bersangkutan merasakan kepuasan antara lain terhadap pembayaran, pekerjaan itu sendiri, promosi yang akan didapatnya, atasan di tempat kerjanya dan juga rekan-rekan sesama karyawan.

Sejak tahun 2012, pegawai Lemsaneg diberikan kompensasi tambahan berupa tunjangan kinerja di luar gaji pokok dan tunjangan yang melekat pada gaji. Setelah 3 (tiga) tahun berjalan, tunjangan kinerja yang diterima pegawai masih belum meningkat, baru 60% dari total tunjangan kinerja yang diperoleh Kementerian Keuangan. Sebelumnya, pegawai masih mendapatkan honor dari kelompok kerja (pokja), sedangkan saat ini honor pokja dibatasi dengan syarat yang ketat sehingga mempengaruhi *take home pay* pegawai. Kondisi tersebut, dapat memicu turunnya semangat kerja para pegawai dan ketidakpuasan pegawai dalam bekerja sehingga berdampak pada pencapaian kinerja organisasi yang tidak banyak mengalami perubahan.

Kondisi ketidakpuasan pegawai juga berpotensi timbul dalam masalah pengangkatan dalam jabatan fungsional tertentu. Saat ini kebijakan Lemsaneg terhadap usulan kenaikan jabatan fungsional tertentu belum sepenuhnya dilaksanakan sesuai dengan ketentuan. Pengangkatan seseorang jabatan fungsional tertentu idealnya dapat dilakukan paling cepat 2 tahun. Menurut keterangan Kasubbag Admin Jahpeg pada tanggal 20 Juni 2016, pada kenyataannya sekalipun pegawai pemangku jabatan fungsional tertentu sudah dinilai memenuhi syarat kenaikan pangkat, kebijakan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) internal Lemsaneg saat ini baru dapat menyetujinya setelah 3.5 tahun dari pangkat/golongan sebelumnya. Hal ini tentu disebabkan pertimbangan Baperjakat untuk menjaga tata kelola SDM Lemsaneg agar sesuai dengan struktur jabatan dan kepangkatan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi saat ini.

Penelitian ini juga dilatarbelakangi oleh *research gap* yang ditemukan pada penelitian terdahulu. Pada penelitian Rini, dkk (2013), menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai koefisien regresi positif ( $\beta=0,266$ ) dengan nilai p-value signifikan 0,007 yang seharusnya pada taraf nyata signifikan value bernilai  $<0,05$  ( $p<0,05$ ). Pada penelitian Mohanty & Bhabani (2012), menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil yang diperoleh menunjukkan korelasi positif yang tinggi antara Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* ( $r = 0,722$ ,  $p < 0,01$ ) di semua organisasi (Manufacturing, IT, Perbankan). Hal ini tidak sesuai dengan penelitian Khan & Rashid (2012) yang menyatakan Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai koefisien regresi positif ( $\beta=0,226$ ) dengan nilai p signifikan 0,257 karena nilai p-value signifikan  $> 0,05$  yang seharusnya pada taraf nyata signifikan p-value bernilai  $<0,05$  ( $p<0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Pada penelitian Khan & Rashid (2012) menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai koefisien regresi ( $\beta=0,0299$ ) dengan nilai p-value signifikan 0,020 karena nilai p-value signifikan  $<0,05$  yang memang seharusnya berada signifikan pada  $<0,05$  ( $p<0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian Darmawati, dkk (2013) yang menyatakan Komitmen Organisasi ternyata tidak memiliki pengaruh terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi negatif ( $\beta= -0,52$ ) dengan nilai p-value signifikan 0,625 karena nilai p-value signifikan  $> 0,05$  yang seharusnya pada taraf nyata p-value bernilai  $<0,05$  ( $p<0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berikutnya menurut penelitian Darmawati, dkk (2013) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior*, dengan koefisien sebesar 0.560

dan signifikan pada 0,000. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian Alotaibi (2001) dalam Sambung (2012), yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* pekerja di Kuwait.

Berdasarkan fenomena-fenomena perilaku pegawai Lemsaneg yang telah diuraikan di atas yang didukung dengan data-data faktual, dan dengan memperhatikan teori tentang pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, serta adanya perbedaan beberapa hasil penelitian terdahulu (*gap research*) maka penulis tertarik untuk mengetahui pengaruh dari Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Lemsaneg. Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti menggunakan judul penelitian ini yaitu **Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Lembaga Sandi Negara.**

## **I.2 Pembatasan Masalah**

Pembatasan masalah dalam penelitian ini dilakukan pada terhadap 3 hal sebagai berikut:

- a. Penelitian dilakukan terhadap 3 (tiga) hal yang diduga mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Lemsaneg yaitu Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja.
- b. Dalam melakukan penelitian ini penulis telah melakukan pengamatan langsung mulai dari Januari 2015 sampai dengan Juni 2016. Penyusunan rencana penulisan telah dimulai pada bulan April 2016 dan pengumpulan data primer melalui kuesioner pada bulan Juli 2016.

## **I.3 Perumusan Masalah**

Seperti yang diuraikan dalam latar belakang penelitian di atas, dan adanya pembatasan dalam penelitian ini, maka masalah-masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Lemsaneg?;
- b. Apakah terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Lemsaneg?;

- c. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Lemsaneg?.

#### **I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### **I.4.1 Tujuan Penelitian**

Untuk menguji secara empiris pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PNS Lemsaneg baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Secara lebih spesifik tujuan penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

- a. Mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Lemsaneg?;
- b. Mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Lemsaneg?;
- c. Mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Lemsaneg?.

##### **I.4.2 Manfaat Penelitian**

- a. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan pengetahuan kepada masyarakat akademis tentang pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

- b. Manfaat praktis

- 1) Sebagai bahan masukan bagi Lemsaneg dalam melakukan pembinaan pegawai khususnya dalam membentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior* PNS di Lemsaneg;
- 2) Bagi penulis, penelitian ini merupakan wadah dan kesempatan untuk melakukan pendalaman teori-teori yang telah diperoleh selama ini dan menerapkan atau mengaplikasikan dalam kondisi dan keadaan yang sebenarnya, serta penelitian ini juga bermanfaat untuk memperluas wawasan dalam upaya memperoleh pemahaman baru untuk meningkatkan kompetensi dalam bidang penelitian.