

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1. Latar Belakang Masalah

Menurut Waspodo dan Minadaniati (2012,hlm.2) sumber daya manusia dalam suatu organisasi memegang peranan yang penting, karena tanpa didukung sumber daya manusia yang baik suatu organisasi akan menghadapi masalah dalam pencapaian tujuan organisasinya. Oleh karenanya penting bagi suatu organisasi untuk menganggap manusia tidak lagi sebagai beban bagi organisasi. Manusia yang dalam organisasinya sudah dianggap sebagai bagian penting dalam organisasinya, cenderung akan bekerja dengan lebih semangat dan tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk memberikan performa terbaiknya kepada organisasi tempat ia bekerja dengan menyelesaikan tugas pekerjaannya sebaik mungkin bahkan, akan memiliki kesediaan untuk melakukan hal lebih diluar tanggung jawab formalnya. Kesediaan inilah yang kemudian dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut Organ (1988); Podsakoff dan Mackenzie (1997); Bolino, Turnley dan Bloodgood (2002) dalam Ahdiyana, M. (2012,hlm.6) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) harus dimiliki oleh setiap pegawai di organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam hal : mendorong peningkatan produktivitas atasan dan bawahan, mendorong penggunaan sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi untuk tujuan yang lebih spesifik, mengurangi kebutuhan untuk menggunakan sumber daya organisasi yang langka pada fungsi pemeliharaan, memfasilitasi aktivitas koordinasi diantar anggota tim dan kelompok kerja, lebih meningkatkan kemampuan organisasi untuk memelihara dan mempertahankan pegawai yang berkualitas dengan membuat lingkungan kerja sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk bekerja, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi dengan mengurangi keragaman variasi kinerja dari masing-masing unit organisasi, dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk melakukan adaptasi terhadap

perubahan lingkungan. Penelitian yang dilakukan oleh Bogler dan Somech (2005:420) pada Ahdiyana, M. (2012,hlm.6) pada 983 guru SMP dan SMA di Israel menunjukkan bahwa, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki para guru sangat berpengaruh pada partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan sehingga mempunyai dampak yang signifikan terhadap keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya.

Menurut Ahdiyana, M. (2012,hlm.1-2) lebih penting dari semua itu, organisasi dapat membentuk lingkungan yang kondusif yang dapat mendorong *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam berbagai kegiatan. Organisasi akan berhasil apabila pegawai tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, mau tolong menolong. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Organisasi yang mempunyai pegawai yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Masih menurut Ahdiyana, M. (2012,hlm.3) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki oleh pegawai dianggap bermasalah apabila pegawai merasa tidak diperlakukan adil oleh organisasi, tidak merasa puas dengan pekerjaannya, tidak menerima perlakuan yang sportif dari atasan sehingga menyebabkan mereka hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan deskripsi pekerjaan mereka saja. Faktor berikutnya adalah apabila pegawai merasa tidak didukung oleh organisasi, sehingga pegawai tidak akan memberikan timbal balik kepada organisasinya. Meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan pegawai pada suatu organisasi merupakan hal yang penting, karena dapat meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan kinerja kelompok dan menurunkan tingkat *turnover*. Hal ini juga yang dapat dilihat pada pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM.

Berdasarkan Permenkumham Nomor 29 Tahun 2015, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) di Kementerian Hukum dan HAM merupakan ujung tombak organisasi Kementerian Hukum dan HAM karena memiliki tugas

untuk melaksanakan pengembangan sumber daya manusia di Kementerian Hukum dan HAM, sehingga organisasi ini dituntut untuk dapat memenuhi berbagai kebutuhan pengembangan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS Kementerian Hukum dan HAM agar dapat melaksanakan tugas pemerintahan dengan sebaik-baiknya. Untuk dapat mencapai tujuan ini, maka pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM harus dapat meningkatkan kinerjanya. Karena tujuan itu akan tercapai apabila individu-individu di dalam perusahaan mampu memberikan kontribusi yang positif dan menguntungkan bagi organisasi.

Masalah rendahnya tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat terjadi di organisasi manapun, termasuk di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan 20 orang pegawai di BPSDM Kementerian Hukum dan HAM didapatkan data bahwa 7 orang tidak bersedia untuk mengerjakan tugas diluar uraian pekerjaannya karena merasa itu bukan tugas dan fungsinya, 5 orang tidak bersedia karena tidak ada perintah dari atasan dan 2 orang tidak bersedia karena malas. Sedangkan 3 orang bersedia karena ikatan pertemanan, 2 orang bersedia karena membantu orang adalah ibadah, dan 1 orang bersedia karena ada kepuasan yang didapat setelah membantu orang. Selain itu, dari hasil pengamatan awal didapatkan bahwa banyak pegawai yang melakukan perilaku-perilaku indisipliner seperti datang telat, pada saat jam kerja pegawai banyak membuang waktu berbincang-bincang melalui telepon atau mengobrol santai dengan pegawai lain yang tidak berkaitan dengan pekerjaan, memperpanjang waktu istirahat siang, sering ijin dengan alasan yang kurang bertanggung jawab dan meninggalkan pekerjaan dengan alasan yang tidak tepat. Dari hasil wawancara dan pengamatan awal tersebut dapat dikatakan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM rendah, sehingga hal ini dapat menyebabkan sulitnya organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasinya.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya karena adanya kepuasan kerja dari pegawai, tingginya komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai, serta iklim organisasi yang positif yang dirasakan oleh pegawai. Ketika pegawai merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka pegawai tersebut akan bekerja

secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tanggung jawabnya. Begitu juga dengan ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan organisasinya karena keyakinannya terhadap organisasinya. Dan juga ketika pegawai merasa bahwa organisasinya memberikan iklim yang positif bagi dirinya maka ia akan termotivasi untuk memberikan hasil yang terbaik pada pekerjaannya.

Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Arum Darmawati dan Dyna Herlina (2013, hlm.10-17) didapatkan hasil bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yakni dengan koefisien sebesar 0.650 dan signifikan pada 0,000. Kepuasan kerja merupakan penentu utama dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan secara tidak langsung dimediasi oleh tingkat komitmen organisasi. Pegawai yang puas akan berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaannya. Pegawai yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan perilaku-perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), antara lain : membantu pekerjaan rekan kerja yang *overload*, menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta, mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi, tidak mengeluh tentang pekerjaan, tepat waktu setiap saat, dan tidak menghabiskan waktu untuk hal-hal diluar pekerjaan. Kepuasan kerja dapat muncul karena kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, sehingga dapat dilihat bahwa gaji bukanlah faktor mutlak yang mendasari orang puas atau tidak puas. Pegawai yang puas akan mungkin lebih patuh pada panggilan tugas karena ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif yang pernah dirasakan sebelumnya. Hal ini sejalan dengan survey pengembangan diri yang telah dilakukan kepada pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM. Dari survei ini didapatkan hasil bahwa sebagian besar pegawai (55,7%) pada indikator aspek *match* merasa pekerjaan yang mereka kerjakan menarik dan berarti bagi dirinya, mampu memberikan kepuasan pribadi dan membantu kebutuhan pribadi untuk mencapai kebahagiaan hidup, sehingga

pegawai merasa cukup puas dan tidak mengalami kebosanan. Selain itu juga pegawai menilai bahwa pekerjaan yang dilakukannya layak dipertahankan, berusaha mendahulukan tugas daripada kepentingan lainnya yang bersifat personal. Sebagian pegawai (59%) pada indikator aspek *return* menilai bahwa kompensasi, kenaikan jabatan dan kenyamanan bekerja masih pada tingkat sedang, terutama yang paling menonjol pada kelompok jabatan fungsional umum. Pegawai sebagai besar merasakan cukup puas dengan imbalan yang diterima dibandingkan dengan beban pekerjaan yang dijalankan. Pandangan mereka bahwa hasil kerja yang baik akan memperoleh kesempatan kenaikan jabatan, penghargaan terhadap prestasi dan merasakan kenyamanan kerja. Kepuasan yang mempengaruhi munculnya motivasi tinggi dirasakan sebagian besar pegawai pada indikator aspek *expectation* (51,6%). Mereka memberikan penilaian positif terhadap kesempatan, kompetensi, mengatasi hambatan, ketersediaan fasilitas dan kebijakan organisasi dalam menunjang kelancaran tugas. (Survey Pengembangan Diri. BPSDM,2014).

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh Arum Darmawati dan Dyna Herlina (2013,hlm.10-17) didapatkan hasil bahwa variable komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap variable *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan koefisien sebesar -0,52 dan signifikan pada 0,625. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahendra (2009) dan Wahyuningsih (2009), tetapi sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh William dan Anderson (1991), yang menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Perbedaan ini dimungkinkan karena *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang melebihi apa yang distandarkan pegawai (*beyond expectations*), sehingga komitmen organisasi yang tinggi tidak selalu menyebabkan seseorang melakukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Dari hasil penelitian sebelumnya pun yang dilakukan oleh Kartika Sari Dewi (2010, hlm.14) didapatkan data bahwa hubungan antara variable iklim organisasi dan variable *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditunjukkan dengan skor korelasi 0,500 dengan arah hubungan positif yang berarti bahwa semakin baik atau semakin tinggi iklim organisasi akan meningkatkan

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kondisi ini sesuai dengan pendapat Bersona dan Avilio (Brahmana & Sofyan, 2007) yang menemukan dalam beberapa penelitian bahwa salah satu faktor penting yang membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah iklim organisasi.

Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan prosedur yang ditetapkan atau tidak. Jika iklim organisasi dipersepsikan secara positif, maka individu sebagai anggota organisasi akan sukarela melaksanakan pekerjaannya dalam organisasi melebihi apa yang diharapkan dan dilaksanakan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang mendukung performa kerja melalui peningkatan iklim organisasi, jika iklim organisasi dipersepsikan secara positif oleh anggota organisasi, maka secara sukarela anggota organisasi akan memberikan kontribusi dalam usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai kontribusi informal memberikan pilihan kepada pegawai untuk secara bebas memilih untuk memberikan atau tidak memberikan kontribusi tanpa adanya sanksi atau insentif (*reward and punishment*). Dapat dikatakan bahwa jika iklim organisasi dipersepsikan positif oleh pegawai maka perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan muncul. Atmosfer iklim organisasi yang positif ini yang akan terakumulasi menjadi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk meneliti mengenai pengaruh Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM.

## **I.2. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan diatas, peneliti mengidentifikasi terdapat beberapa masalah. Oleh karena keterbatasan peneliti, maka penelitian akan difokuskan hanya pada permasalahan pengaruh Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan

HAM dengan rentang waktu penelitian adalah 12 (duabelas) bulan dengan metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif.

### **I.3. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Iklim Organisasi pada pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM?
2. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada pegawai BPSDM Hukum dan HAM?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM?
4. Apakah Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada pegawai BPSDM Hukum dan HAM?
5. Apakah Iklim Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM?
6. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM?

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

#### **a. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Iklim Organisasi pada pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM.
2. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada pegawai BPSDM Hukum dan HAM.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM.
4. Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada pegawai BPSDM Hukum dan HAM.

5. Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM.
6. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai BPSDM Kementerian Hukum dan HAM.

#### **b. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Ilmu Pengetahuan
  - a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan khasanah ilmu pengetahuan, artinya dapat memperkuat teori dan praktik tentang Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
  - b. Menambah sumber informasi dan bahan referensi bagi peneliti lain yang ingin melakukan kajian tentang kemungkinan faktor-faktor lain dalam hubungannya dengan Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Iklim Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Bagi Kementerian Hukum dan HAM  
Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi yang bermanfaat untuk mengevaluasi dan menganalisis hal-hal yang berhubungan dengan Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dari pegawai
3. Bagi Peneliti  
Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan, pengalaman praktis, dan melatih agar mampu menganalisis permasalahan serta mencari pemecahannya dengan menggunakan teori dan konsep yang telah diperoleh.