

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Salah satu unsur utama pelaksana sistem pemerintahan adalah Aparatur Sipil Negara (ASN). Keberadaannya merupakan tulang punggung pemerintah dalam menjalankan pembangunan nasional. Oleh karena itu, ASN diharapkan mampu membantu tugas-tugas pemerintahan termasuk di dalamnya melayani masyarakat. Sebagai abdi negara, tentunya ASN dituntut untuk memberikan segenap kemampuan dan dedikasi yang tinggi terhadap publik. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa belum seluruh ASN mendedikasikan diri secara maksimal pada pekerjaannya. Banyak keluhan yang datang dari masyarakat mengenai ASN terutama yang menyangkut masalah yang berhubungan dengan pelayanan.

Begitu pula halnya dengan ASN yang merupakan bagian dari Direktorat Pembinaan Guru dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Dit. PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud). Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas merupakan satuan kerja unit eselon II yang berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang menangani dan melayani seluruh permasalahan dalam pembinaan guru dan tenaga kependidikan (non guru) pada lembaga PAUD serta lembaga pendidikan non formal dan informal lainnya. Direktorat ini berperan dalam upaya peningkatan dan pemberdayaan mutu guru dan tenaga kependidikan PAUD dan Dikmas yang tersebar di seluruh pelosok Indonesia.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya untuk mewujudkan program Kemdikbud, tentunya Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas tidak terlepas dari peran Aparatur Sipil Negara. Sehingga, dalam hal ini diperlukan ASN yang memiliki perilaku yang bertanggung jawab dan memiliki kompetensi serta kinerja tinggi yang dapat mendukung efektifitas organisasi. Akan tetapi, tantangan yang dihadapi Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas saat ini adalah pengelolaan sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah Aparatur Sipil Negara. Mengingat jenis

pekerjaan dan tugas yang diberikan kepada pegawai berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat, tentu pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud harus bisa melayani masyarakat dengan baik. Hal tersebut dikarenakan pelayanan tidak hanya dilakukan saat ada didalam kantor, akan tetapi ketika terjun langsung ke lapangan yang memang harus bertemu masyarakat luas.

Dengan adanya pelayanan di luar kantor, tentu pekerjaan pegawai yang sedang dinas di luar harus bisa dilakukan oleh rekan kerjanya. Oleh karena itu, pegawai dituntut untuk dapat mengerjakan tugas rekan kerjanya. Disinilah perlunya pegawai yang memiliki ketulusan dalam bekerja serta mau membantu pekerjaan rekan kerjanya dan bersedia menggantikan rekan kerja yang berhalangan hadir. Selain itu, pegawai harus sukarela bersedia melakukan lembur jika ada pekerjaan yang harus diselesaikan tepat waktu. Kebijakan atasan dan organisasi harus dipatuhi oleh pegawai demi meningkatkan kemajuan organisasi. Hal tersebut akan tercapai apabila terjalin komunikasi yang baik serta adanya saling menghormati dan menghargai antar pegawai. Sehingga disini pentingnya menumbuhkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud dalam menjalankan tugasnya.

OCB merupakan perilaku yang dianggap oleh sebagian orang sebagai sesuatu hal yang tidak berwujud dan sulit untuk diukur namun memiliki pengaruh yang kuat di tempat kerja. Pegawai yang bersedia bekerja dan melakukan tugasnya melebihi dari apa yang ada dalam jobdesk dapat meningkatkan efektifitas organisasi. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Robbin (2012:30), *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan perilaku pilihan yang bukan menjadi bagian kewajiban kerja formal dari seorang pegawai namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif.

Mengembangkan dan menumbuhkan OCB pegawai dalam sebuah organisasi dipandang sebagai salah satu sikap strategik pada divisi sumber daya manusia. Dengan demikian perilaku ini penting dilakukan oleh pegawai karena dapat memberikan manfaat bagi organisasi dimana mereka bekerja. Adapun, pentingnya perilaku kewargaan organisasi (OCB) telah dikemukakan (Luthans, 2011:140) dan Schermerhorn (2012:67), dimana organisasi yang memiliki pegawai

dengan tingkat OCB yang tinggi akan melakukan tugasnya dengan lebih efektif dikarenakan mereka memiliki keterikatan sosial yang baik dan pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang lebih .

Namun, dalam prakteknya perilaku tersebut belum sepenuhnya dilakukan oleh pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud. Hal ini ditunjukkan dengan masih ditemukannya pegawai yang hanya bekerja sesuai jobdesknya, tidak mau membantu rekan kerjanya, rendahnya kontribusi dan partisipasi serta kepedulian pegawai terhadap keberlangsungan organisasi.

Permasalahan lain yang kurang mendukung terbentuknya OCB adalah pegawai senior yang memiliki masa kerja relatif lama cenderung berada dalam zona nyaman, seperti sulit melakukan kinerja berlebih. Disamping itu, rendahnya frekuensi kerja overtime disinyalir menjadi penyebab OCB, dimana pegawai masih bekerja sesuai dengan jam kerja yang ditentukan kecuali jika lembur.

Untuk melihat gambaran OCB di Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud, peneliti melakukan pra penelitian yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1

Penelitian Pendahuluan Mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

No	Pernyataan	Ya	Netral	Tidak	Total
1	Saya selalu membantu rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya	60%	20%	20%	100%
2	Saya tidak pernah mengeluh terhadap kondisi kerja yang kurang ideal	50%	25%	25%	100%
3	Saya selalu berpartisipasi dalam setiap kegiatan organisasi	45%	30%	25%	100%
4	Saya senantiasa menghormati hak dan privasi rekan kerja	75%	10%	15%	100%
5	Saya bersedia bekerja melebihi waktu normal jika ada pekerjaan yang harus segera diselesaikan	55%	15%	35%	100%
<b>Kriteria</b>		57%	43%		<b>100%</b>
		<b>Baik</b>	<b>Tidak Baik</b>		

Sumber: Hasil penelitian pendahuluan

Berdasarkan Tabel 1.1, dimensi yang ada dalam OCB belum sepenuhnya tercapai, terlebih dalam dimensi *Civic Virtue* (warga yang aktif) yang ditunjukkan dengan masih rendahnya partisipasi pegawai dalam setiap kegiatan yang diadakan organisasi. Padahal partisipasi sukarela dan dukungan pegawai sangat diperlukan guna menunjang keberlangsungan organisasi.

Fenomena di atas jika dibiarkan akan mempengaruhi sikap positif pegawai dalam melaksanakan tugasnya, mengingat Direktorat PGTK PAUD dan Dimas Kemdikbud merupakan salah satu wadah untuk menaungi dan melayani masyarakat dengan sepenuh hati yang tentunya membutuhkan pegawai yang memiliki OCB tinggi.

Tinggi rendahnya perilaku OCB yang terjadi pada pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Organ (1988:245-248) mengemukakan bahwa faktor yang dapat memunculkan perilaku OCB diantaranya iklim dan budaya organisasi, kepribadian, nilai dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasi dan komitmen organisasi, masa kerja, jenis kelamin, dan kepuasan kerja serta karakteristik individu yang didalamnya termasuk kesesuaian nilai individu dan organisasi (*person-organization fit*). Dalam penelitian ini faktor yang diduga mampu mempengaruhi pegawai dalam menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* adalah Kepuasan Kerja dan *Person-Organization Fit*.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor pembentuk OCB. Robbin (2012: 40) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaan tersebut. Sebaliknya, ketika seseorang merasa tidak puas memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya.

Gibson (2012:105) mengatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi OCB dimana pegawai dengan tingkat kepuasan tinggi akan menunjukkan kinerja yang tinggi pula. Sikap yang menunjukkan kinerja tinggi diantaranya tidak banyak mengeluh, bersedia membantu rekan kerja, mudah beradaptasi dengan perubahan dan berkontribusi pada organisasi. Sikap tersebut merupakan indikator yang ada dalam dimensi OCB.

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik karena terbukti besar pengaruhnya bagi pegawai. Bagi pegawai kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja. Kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja (Suwatno, 2016).

Jika seseorang telah terpenuhi semua kebutuhannya dalam bekerja, maka akan timbul kepuasan kerja dalam dirinya. Kepuasan kerja merupakan elemen penting dalam organisasi dikarenakan dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti rasa malas, rajin, disiplin, produktif dan sebagainya. Apabila dikaitkan dengan kondisi pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud, secara umum pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja. Namun, masih ditemukan sebagian pegawai yang merasakan ketidakpuasan dalam bekerja. Indikasinya adalah dengan adanya pemberian kompensasi yang kurang sesuai, interaksi atasan bawahan yang kurang baik, hubungan antar rekan kerja terjalin kurang harmonis, serta tidak adanya transparansi dan kejelasan dalam sistem promosi.

Fenomena lainnya yang terjadi dan sudah tidak dapat dipungkiri lagi bahwa di lapangan masih terdapat ASN yang lalai dalam melaksanakan tugas. Mereka tidak mampu menunjukkan bukti hasil kerja, masih memberikan pelayanan yang kurang memuaskan, dan memiliki tingkat disiplin yang masih rendah. Seperti halnya yang terjadi pada pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud. Hal tersebut tercermin dari kurangnya kesadaran untuk menaati ketentuan dan aturan jam kerja seperti datang terlambat, pulang cepat, meninggalkan kantor tanpa ijin, tidak hadir kerja tanpa alasan yang jelas, yang akhirnya kondisi ini menyebabkan tingkat absensi pegawai yang cukup tinggi dan menjadi salah satu indikasi akan ketidakpuasan yang diterima pegawai dalam bekerja.

Namun, penelitian menunjukkan bahwa seseorang yang puas dalam bekerja cenderung bersedia melakukan perilaku ekstra seperti membantu pekerjaan rekan kerja, datang dan pulang tepat waktu serta sukarela untuk melakukan kinerja berlebih. Beberapa penelitianpun menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang positif antara Kepuasan Kerja dan OCB, dimana kepuasan kerja merupakan salah

satu faktor yang dapat menumbuhkan OCB (Organ & Ling,1995; Foot & Tang, 2008; Nadiri, 2010; Huang, 2012; Jung& Yoon, 2015; Ummah,2018).

Tabel 1.2

Rekapitulasi Ketidakhadiran Pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud

Bulan	Sakit	Izin	Alpa	Jumlah hari kerja
Januari	22	55	27	20
Februari	11	36	30	20
Maret	19	48	27	20
April	4	30	19	20
Mei	16	39	21	20
Juni	1	18	12	20
Juli	15	40	17	20
Agustus	10	48	28	20
Sepetember	8	39	0	20
Oktober	0	50	23	20
November	10	36	26	20
Desember	13	22	24	20

(sumber: Subbag Tata Usaha Dit PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud)

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas, angka ketidakhadiran atau absensi pegawai yang alfa (tanpa keterangan) cukup tinggi. Hal tersebut mencerminkan ketidakpatuhan pegawai terhadap aturan jam kerja di lingkungan Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud. Padahal, salah satu dimensi OCB yaitu *councientiousness* diukur berdasarkan kehadiran dan kepatuhan terhadap aturan. Sehingga hal ini mengindikasikan bahwa OCB pegawai dalam dimensi *councientiousness* belum sepenuhnya terpenuhi.

Faktor pembentuk OCB lainnya adalah kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi yang dikenal dengan istilah *Person-Organization Fit*, diartikan sebagai kesesuaian antara individu dan organisasi (Kristoff, 1996:1). Individu yang merasakan kesesuaian dengan organisasi akan bersedia mengambil peran ekstra dalam organisasi, misalnya: membantu rekan kerja, datang lebih awal, mematuhi aturan, dan tidak membuang waktu kerja. Hal ini menunjukkan bahwa adanya *Person-Organization Fit* telah membentuk perilaku tambahan yang tidak berhubungan dengan sistem penghargaan formal.

Fenomena *Person-Organization Fit* pada pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud, secara umum pegawai merasakan kesesuaian dalam

bekerja. Adanya kesesuaian nilai dapat dilihat dari karakteristik individu yang meliputi perilaku, sikap, nilai-nilai dan pendidikan. Perilaku dan sikap pegawai dalam bekerja menjadi karakteristik yang paling terlihat dalam mengukur tingkat kesesuaian individu dengan organisasinya. Perilaku dan sikap pegawai yang senantiasa menunjukkan rasa senang dalam bekerja menyebabkan pekerjaan terselesaikan dengan baik sehingga menjadi kesesuaian dengan tujuan organisasi. Adapun kesesuaian nilai yang paling dominan antara pegawai dan organisasi adalah nilai profesional, mulia, disiplin dan berkarakter sesuai dengan visi misi Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud. Tentunya nilai-nilai inilah yang menjadi pertimbangan bagi organisasi dalam menentukan dan merekrut pegawai dimana harus sesuai dengan nilai dan tujuan yang dimiliki oleh organisasi.

Akan tetapi, fenomena di lapangan menunjukkan bahwa masih ada sebagian pegawai yang kurang memiliki kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi. Indikasinya adalah masih ditemukan sebagian pegawai yang bekerja tanpa keterikatan disiplin waktu seperti datang terlambat dan pulang lebih cepat sehingga tidak sesuai dengan nilai-nilai dan budaya yang dikembangkan dalam organisasi. Padahal dengan adanya kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi disinyalir dapat membentuk perilaku OCB yang tinggi seperti datang dan pulang tepat waktu. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung dan tidak langsung antara *Person- Organization Fit* dan *Organizational Citizenship Behavior* (Zoghbi, 2008; Khaola dan Sebotsa, 2015; Ergun, 2015; Farzaneh, 2014).

Berdasarkan *research gap* yang dilakukan pada penelitian terdahulu mengenai hubungan Kepuasan Kerja, *Person-Organization Fit* dan *Organizational Citizenship Behavior* serta fenomena yang terjadi di Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud tentunya dibutuhkan penelitian mendalam untuk melihat dan mengetahui pengaruh dari variabel-variabel tersebut. Oleh karena itu penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan mengambil judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan *Person-Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Pada Pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud)”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja dan *Person-Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud”. Dari rumusan masalah tersebut, dijabarkan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat Kepuasan Kerja, tingkat *Person-Organization Fit* dan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud?
2. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud?
3. Bagaimana pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap OCB pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud?
4. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja dan *Person-Organization Fit* terhadap OCB pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran empirik mengenai pengaruh Kepuasan Kerja dan *Person-Organization Fit* terhadap OCB pegawai pada Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud. Sedangkan secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan gambaran tingkat Kepuasan Kerja, tingkat *Person-Organization Fit* dan tingkat OCB pegawai pada Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud.
2. Menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud.
3. Menganalisis pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap OCB pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud.
4. Menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja dan *Person-Organization Fit* terhadap OCB pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis.

### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi yang berkaitan dengan Kepuasan Kerja, *Person-Organization Fit*, dan *Organizational Citizenship Behavior*.

### 1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat praktis, yakni:

1. Bagi lembaga, Hasil penelitian diharapkan mampu menjadi pertimbangan dan masukan kepada Direktorat PGTK PAUD dan dikmas untuk meningkatkan dan mendorong timbulnya Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB). Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang bermanfaat bagi lembaga tersebut serta merekomendasi tentang pentingnya implementasi Kepuasan Kerja dan *Person-Organization Fit* yang dapat mempengaruhi tingkat OCB pegawai.
2. Bagi peneliti, Hasil penelitian memberikan pengetahuan bagi peneliti serta dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur di bidang msdm dan perilaku organisasi tentang implementasi Kepuasan Kerja, *Person-Organization Fit*, dan OCB.
3. Bagi pihak lain, Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi pertimbangan untuk memutuskan solusi apa yang harus diambil dalam menghadapi masalah yang sama dengan penelitian. Sehingga, bagi para praktisi, penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan dalam menghadapi dan memahami masalah *Organizational Citizenship Behavior* yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi.