

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan negara yang memiliki beragam budaya dan tradisi. Menurut Hofstede (1991), Indonesia adalah salah satu negara yang mempunyai nilai kolektivistik tinggi dimana kepentingan kelompok berada di atas kepentingan individu atau dapat dikatakan sangat menjunjung tinggi kebersamaan dan nilai tolong-menolong, sehingga hal tersebut menggambarkan sistem tim kerja di Indonesia berkembang dengan baik (Agustina, 2017, hlm. 1). Moorman dan Blakely (1995) (dalam Purba dkk., 2015, hlm. 3) berasumsi bahwa pegawai Indonesia akan menunjukkan tingkat OCB yang tinggi. Penelitian telah menunjukkan bahwa individu dalam budaya kolektivistik cenderung menunjukkan lebih banyak OCB dikarenakan hubungan sosial dianggap penting daripada dalam budaya individualistis (Hui dkk., 2015, hlm. 455).

Namun berbeda dengan pendapat (Manuputty dkk., 2021, hlm. 23) yang menyatakan bahwa “perilaku yang ditunjukkan dalam pelayanan oleh sebagian besar aparatur negara (ASN) terkesan hanya sebatas menjalankan tugas dan bersifat formalitas saja tidak mencerminkan perilaku pro sosial.” Hal tersebut menggambarkan tidak adanya OCB pada pegawai pemerintah yang ada di Indonesia. OCB sendiri didefinisikan oleh Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006, hlm. 3) sebagai perilaku individu yang bebas untuk memilih/menentukan, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara keseluruhan mempromosikan fungsi organisasi yang efisien dan efektif. Lebih jelasnya, OCB merupakan perilaku sukarela dalam mengerjakan tugas-tugas diluar kewajiban formal (*ekstra role*) dan memberikan kontribusi yang maksimal pada organisasi sehingga akan tercipta fungsi efektivitas dan efisiensi.

Secara umum, penelitian yang dilakukan di Indonesia mengenai OCB menurut Maron, dkk (2016) (dalam Grasiawaty, 2021, hlm. 36) melibatkan semua pekerja di ranah kerah putih (*white collar*) atau tenaga kerja yang memiliki kompetensi ataupun pendidikan khusus untuk bekerja, dan responden terbanyak

adalah pegawai di perusahaan swasta, lalu pegawai negeri sipil, dosen serta guru. Untuk penelitian ini sendiri melibatkan pekerja di ranah kerah putih.

Lembaga Pemerintah Nonkementerian (LPNK) atau sebelumnya dikenal sebagai Lembaga Pemerintah Nondepartemen (LPND) merupakan lembaga negara yang dibentuk untuk melaksanakan tugas pemerintahan tertentu dari presiden. Berdasarkan Peraturan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 Pasal 1 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional menyatakan bahwa “Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional yang selanjutnya dalam Peraturan ini disebut dengan BKKBN adalah Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri yang bertanggung jawab di bidang kesehatan.”

Sesuai dengan Peraturan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 Pasal 2 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional, “BKKBN mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pengendalian penduduk dan penyelenggaraan keluarga berencana.”

Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat sebagai salah satu LPNK yang berada dalam lingkup Provinsi memiliki visi yaitu menjadi lembaga yang handal dan dipercaya dalam mewujudkan penduduk tumbuh seimbang dan keluarga berkualitas. Adapun beberapa misinya yaitu (1) mengarus-utamakan pembangunan berwawasan kependudukan; menyelenggarakan keluarga berencana dan kesehatan reproduksi, (2) memfasilitasi pembangunan keluarga, (3) mengembangkan jejaring kemitraan dalam pengelolaan kependudukan, keluarga berencana dan pembangunan keluarga, (4) membangun dan menerapkan budaya kerja organisasi secara konsisten.

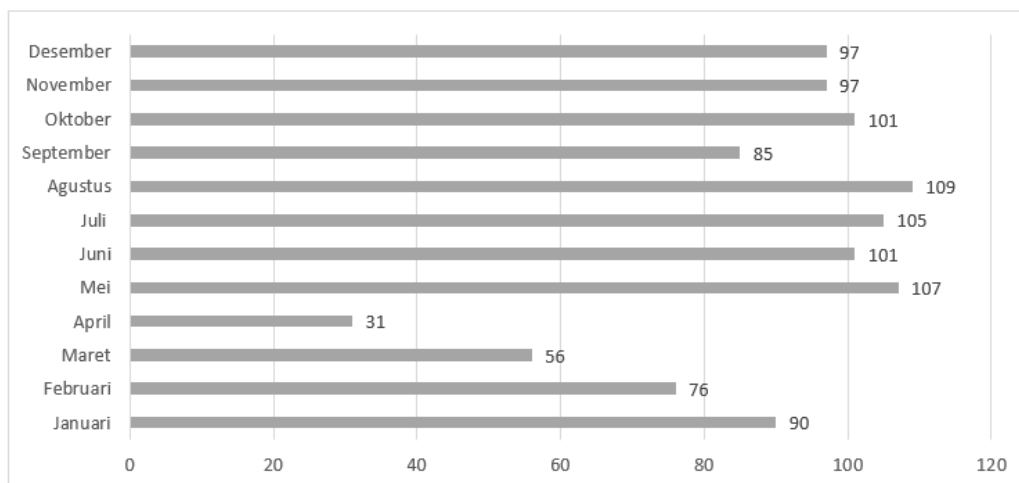
Tentunya dalam mewujudkan visi misi tersebut, Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat membutuhkan pegawai yang mampu berkontribusi dalam pencapaian visi misi organisasi. Kontribusi tersebut dapat dilakukan oleh pegawai yang baik (*good citizens*), sehingga tentunya setiap organisasi membutuhkan *good citizens* dalam pencapaian tujuan organisasi. Sloat (1999) (dalam Ratnasari, 2010, hlm. 147) menyebutkan bahwa kebutuhan terhadap pegawai yang memiliki “*good*

citizens” merupakan perhatian utama yang tidak dapat diabaikan oleh manajemen karena akan berdampak positif pada organisasi atau kinerja kelompok.

Rostiawati (2022, hlm. 11) menyatakan bahwa pegawai yang baik (*good citizens*) adalah pegawai yang cenderung untuk menampilkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya pegawai yang bertindak OCB. OCB dinilai mampu dalam mendayagunakan potensi lembaga pemerintah dalam menciptakan kinerja organisasi yang lebih baik. Lebih lanjut, Rostiawati (2020, hlm. 7) menjelaskan sudah selayaknya sebuah lembaga pemerintahan melakukan suatu mekanisme pemeliharaan sumber daya manusia dengan memperhatikan OCB pegawai itu sendiri.

Menyoroti pentingnya memahami OCB di negara berkembang seperti Indonesia, khususnya OCB pada lembaga pemerintah dan untuk membuktikan pendapat para peneliti sebelumnya mengenai OCB di Indonesia, maka penting untuk melakukan pra penelitian pada Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat guna mengamati dan mengidentifikasi permasalahan OCB apa saja yang terjadi dalam lembaga tersebut. Berdasarkan hasil pra penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa kelemahan OCB pegawai administrasi Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat diantaranya yaitu pada dimensi *conscientiousness*, *altruism*, dan *sportsmanship*.

Kelemahan pada dimensi *conscientiousness* dapat terlihat pada jumlah pegawai yang terlambat masuk kerja. Aturan jam masuk kerja pada Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat sendiri yaitu pada jam 07.30, namun berdasarkan laporan per periode presensi online menunjukkan jumlah pegawai yang terlambat masuk kerja cukup tinggi. Hal tersebut dapat dilihat dari rekapitulasi presensi keterlambatan pegawai Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat selama tahun 2022, sebagai berikut:



Gambar 1. 1

Data Keterlambatan Masuk Kerja

Sumber: diolah dari laporan per periode presensi online pegawai Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat

Berdasarkan Gambar 1.1 menunjukkan jumlah pegawai yang terlambat selama bulan Januari-Desember. Jumlah pegawai yang terlambat pada bulan Januari 90 orang, Februari 76 orang, Maret 56 orang, April 31 orang, Mei 107 orang, Juni 101 orang, Juli 105 orang, Agustus 109 orang, September 85 orang, Oktober 101 orang, November 97 orang, dan Desember 97 orang. Dari data tersebut, jumlah pegawai yang terlambat paling banyak terdapat pada bulan Agustus dan paling sedikit pada bulan April.

Selain keterlambatan pada jam masuk kerja, terdapat permasalahan lain terkait jam masuk istirahat. Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat sendiri menerapkan aturan jam masuk istirahat yang berbeda dari mayoritas lembaga pemerintah lainnya, yaitu pada jam 12.30. Ketua tim kerja pengelolaan keuangan dan BMN menyatakan untuk aturan jam masuk istirahat kembali pada integritas masing-masing pegawai, ada yang memilih kembali bekerja sesuai aturan yang berlaku yaitu pada jam 12.30, tetapi ada juga pegawai yang kembali bekerja pada jam 13.00. Ini menunjukkan perilaku tidak *conscientiousness*, tidak mematuhi peraturan yang ditetapkan.

Perwakilan BKKBN sebagai salah satu lembaga pemerintah diharuskan menerapkan aplikasi berbasis web SRIKANDI. Hal itu didasari pada Peraturan

Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2021 Pasal 2 yang berisi “lembaga negara, pemerintah daerah, perguruan tinggi negeri, dan BUMN/BUMD dalam pengelolaan arsip dinamis harus menerapkan SRIKANDI.” Dalam penerapan aplikasi tersebut, terdapat pegawai yang masih kurang mengerti dalam mengoperasikannya dikarenakan peralihan yang cepat dari sistem konvensional berubah menjadi serba digital sehingga masih perlu adanya adaptasi. Ketua tim menjelaskan lebih lanjut bahwa untuk Jawa Barat sendiri telat dalam menerapkan SRIKANDI dibandingkan dengan kota-kota lainnya.

Selain itu, tidak semua pegawai unit kerja paham mengenai pedoman dalam pembuatan surat, sedangkan surat yang tidak sesuai dengan pedoman yang berlaku akan sangat memengaruhi nilai hukum pada surat tersebut. Ketua tim kerja pengelolaan keuangan dan BMN yang juga mengemban tugas sebagai arsiparis utama mengaku merasa kesulitan apabila terdapat dokumen yang berbeda dari pedoman. Hal-hal tersebut menunjukkan pegawai kurang rajin dan tidak bersungguh-sungguh. Dengan demikian, terlihat bahwa pada para pegawai adanya masalah perilaku yang tidak *conscientiousness*.

Menurut Borman dan Motowidlo (1993) (dalam Sandhika & Sobandi, 2018, hlm. 174-175) OCB berpengaruh positif bagi organisasi karena perilaku ini dapat dikatakan sebagai “pelumas” bagi mesin sosial organisasi, mengurangi terjadinya konflik atau memperlancar interaksi sosial antar anggota organisasi dan meningkatkan efisiensi. Lebih lanjut, Rostiawati (2022, hlm. 11) juga mengatakan bahwa OCB mampu memengaruhi aspek-aspek sosial yang ada di institusi atau lembaga pemerintahan, seperti kerja sama tim, komunikasi dan kemampuan interpersonal lainnya.

Namun fakta yang terjadi di lapangan, dalam wawancara tanggal 3 April 2023 ketua tim kerja pelayanan publik dan penyiapan sarana prasarana perkantoran menyatakan masih adanya miskomunikasi. Beliau lebih lanjut menjelaskan bahwa saat pegawai bersosialisasi baik itu di luar dan di dalam kantor pasti terdapat miskomunikasi. Tentunya hal tersebut menggambarkan adanya permasalahan OCB yaitu tidak adanya *altruism* yang memengaruhi komunikasi pegawai administrasi Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat.

Permasalahan lain juga disampaikan oleh ketua tim kerja pelayanan publik dan penyiapan sarana prasarana perkantoran bahwa pegawai unit kerja mengaku tidak nyaman saat ditempatkan satu ruangan yang sama dengan unit kerja lainnya. Penempatan 2 unit kerja pada satu ruangan yang sama dikarenakan terbatasnya prasarana pada Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat. Ini menunjukkan perilaku yang tidak OCB yaitu tidak adanya *sportsmanship* dalam hal mengabaikan ketidaknyamanan di tempat kerja.

Spitzmuller, Dyne, dan Ilies (2008, hlm. 107) menyatakan bahwa perilaku pegawai yang melebihi peran formal merupakan wujud dari OCB yang menjadi kekuatan internal organisasi yang luar biasa untuk mencapai kemajuannya. Barnard (1939) (dalam Widyarini, 2013, hlm. 83) menegaskan pentingnya kontribusi individu-individu terhadap orang lain daripada hanya sekadar mengerjakan tugas tertentu. Oleh sebab itu, meningkatkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas OCB dalam diri pegawai merupakan hal yang penting untuk dilakukan.

Apabila OCB pegawai tidak mengalami perubahan ke arah yang lebih baik, maka akan memengaruhi kinerja pegawai dalam pencapaian visi dan misi Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat. Markóczy & Xin (2004, hlm. 1) menyatakan tanpa adanya anggota atau pegawai yang bertindak sebagai *good citizens*, organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan. Karena pentingnya *good citizens* untuk organisasi, memahami sifat dan sumber OCB merupakan prioritas utama (Organ, 1988, dalam Tambe & Shanker, 2014, hlm. 67).

Berdasarkan permasalahan OCB yang ditemukan selama melakukan kegiatan pra penelitian di Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat dan merujuk pada beberapa pendapat mengenai urgensi adanya OCB pada organisasi khususnya lembaga pemerintah, maka semakin menjelaskan bahwa dengan adanya peningkatan OCB pegawai, maka akan berdampak terhadap kinerja pegawai yang akan bekerja sepenuh hati dalam mewujudkan visi dan misi Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat, serta menciptakan suasana lingkungan kerja yang berorientasi saling bekerja sama.

Dari hasil pra penelitian yang dilakukan dan penemuan fenomena masalah OCB pegawai Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat, maka pemecahan masalah

pada penelitian ini akan menggunakan pendekatan teori Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*) sebagai *grand theory*. Hal itu mengacu kepada OCB yang merupakan salah satu variabel dependen dari perilaku organisasi. Rahma (2015, hlm. 162) menyatakan bahwa “dapat dikatakan konsep OCB dirancang dalam suatu kerangka ilmu pengetahuan yang disebut dengan perilaku organisasi.”

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

Sebagaimana yang telah diuraikan pada latar belakang bahwa indikator *organizational citizenship behavior (OCB)* pegawai yang rendah di Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat adalah *conscientiousness*, *courtesy*, dan *sportsmanship*. OCB yang belum optimal pada diri pegawai tentu akan berdampak terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Menurut Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006, hlm. 10) OCB dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor internal, yang terdiri dari kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral pegawai, dan motivasi.
2. Faktor eksternal, yang terdiri dari kepemimpinan situasional, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi OCB dalam diri pegawai. Dengan adanya motivasi kerja pada diri setiap pegawai, dapat menjadi pendorong untuk mengarahkan perilakunya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Penjelasan mengenai pentingnya motivasi kerja telah disampaikan oleh Saydam (2000) (dalam Ummami, 2021, hlm. 68) bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi, seorang pegawai akan tetap melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan kecakapan dan kemampuan yang dimilikinya, dan bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

Dengan semakin baiknya motivasi kerja pegawai, maka semakin tinggi OCB, demikian pula sebaliknya semakin rendah motivasi kerja pegawai maka semakin rendah pula OCB tersebut (Syamsudin, 2022, hlm. 61). Mengingat pentingnya OCB dalam tercapainya tujuan organisasi, maka sudah selayaknya Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat meningkatkan OCB pegawai, khususnya pegawai administrasi.

Adanya keterbatasan waktu, biaya, dan kemampuan dalam melakukan penelitian, maka batasan masalah penelitian ini yaitu pengaruh motivasi kerja

terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai administrasi pada kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran mengenai tingkat motivasi kerja pegawai administrasi pada kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat?
2. Bagaimana gambaran mengenai tingkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai administrasi pada kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai administrasi pada kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun beberapa tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui:

1. Gambaran mengenai tingkat motivasi kerja pegawai administrasi pada kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat.
2. Gambaran mengenai tingkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai administrasi pada kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat
3. Pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai administrasi pada kantor Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengembangan teori mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan tambahan informasi dan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya.

2. Secara Praktis

Bagi pihak Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat, hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan terkait dengan

motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan juga dapat memberikan informasi sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam bidang sumber daya manusia bagi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.