

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tantangan masa depan yang semakin kompleks, serta menjawab permasalahan dalam budaya birokrasi pemerintahan, diperlukan upaya yang keras, cerdas dan ikhlas. Salah satunya yakni mengubah pola pikir dan cara pandang Aparatur Sipil Negara (ASN) dari pegawai yang digerakkan oleh aturan, menjadi model SDM Investatif yang berorientasi kepada kinerja seperti yang disampaikan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MENPAN-RB) Syafrudin pada tanggal 7 Desember 2018 saat memberikan pengarahan dalam Penutupan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat 1 angkatan XL di Kantor LAN, Jakarta.

MENPAN-RB juga mengatakan bahwa Pengembangan sumber daya Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menghadapi tantangan revolusi industri 4.0, pemerintah berupaya untuk mewujudkan *Smart* ASN dengan melakukan pengembangan terhadap sumber daya manusia (SDM), yang memiliki kemampuan *networking* serta berwawasan *global* dan *multitasking*.

Sumber daya manusia menjadi prioritas dalam rangka penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang akuntabel. UU No. 5 tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara menggariskan penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) dijalankan berdasarkan asas *profesionalisme*, *proporsional*, *akuntabel*, serta *efektif* dan *efisien* agar peningkatan kinerja birokrasi dapat tercapai.

Permasalahan yang dihadapi oleh pemerintahan saat ini terkait kurangnya sumber daya manusia yang profesional dan berkompentensi, hal ini dapat dilihat dalam jabaran renstra kementerian pertanian tahun 2014-2019. Salah satu upaya untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) diawali dengan melakukan pembaruan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan, langkah tersebut melalui upaya perubahan dalam melahirkan aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, capable, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera serta mewujudkan pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat.

Undang-undang no. 5 tahun 2014 tujuan utamanya adalah dalam meningkatkan kinerja/produktivitas kerja serta pelayanan publik yang berkualitas, sebagai pelayan publik (Pasal 10 huruf b UU ASN) yang bertugas memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas (Pasal 11 huruf b UU ASN) sehingga undang-undang tersebut mengamanatkan bahwa Aparatur Sipil Negara merupakan pelayan masyarakat dan harus memberikan pelayanan yang prima, ASN yang diharapkan adalah pegawai yang profesional dalam memberikan pelayanan, persoalan yang ada saat ini masih banyak ASN yang berkinerja rendah serta kurang disiplin.

Peningkatan produktifitas kerja dalam organisasi merupakan tujuan utama supaya bisa bersaing dalam menghadapi tantangan, maka perlu perubahan sikap dan perilaku sumber daya manusia dalam organisasi menjadi perhatian utama bagi organisasi. Penerapan dan penetapan budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan jiwa kebersamaan dalam

meningkatkan produktifitas kerja yang merupakan *organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam ilmu sumber daya manusia.

Organizational Citizenship Behavior adalah salah satu perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan yang secara tidak langsung menguntungkan organisasi dan memberikan dampak yang efektivitas bagi organisasi (Organ, dkk, 2006). Robbins dan Judge (2013) berpendapat bahwa *Organization Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku *diskresioner* yang bukan merupakan bagian dari persyaratan-persyaratan jabatan formal seorang karyawan, meskipun demikian dapat mempromosikan jabatan formal seseorang karyawan, yang memfungsikan efektif atas organisasi.

Organisasi yang berhubungan langsung dengan publik memerlukan kinerja yang baik sehingga mutu pelayanan yang diberikan dapat memuaskan pelanggan. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula dalam mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Pendayagunaan karyawan yang berkualitas secara baik adalah salah satu bentuk perencanaan organisasi yang baik. Organisasi akan mempunyai arah yang lebih maju dan berkembang serta akan mencapai produktivitas yang tinggi apabila mempunyai karyawan yang berpontensi baik.

Organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan koordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu (Griffin, 2002). Untuk mencapai tujuan organisasi dapat menggunakan sumber daya yang ada di lingkungan, di antaranya sumber

daya finansial, fisik, informasi dan sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan aset terpenting dan menjadi vital dalam organisasi untuk mencapai suatu keberhasilan organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia organisasi tidak dapat berjalan dengan optimal.

Organisasi pemerintahan merupakan institusi yang bertujuan serta memiliki tanggungjawab dalam melayani masyarakat. Sebagai organisasi penyedia jasa layanan maka dibutuhkan kecepatan dan ketepatan pelayanan, keramahan, efektivitas tindakan serta kenyamanan bagi masyarakat merupakan faktor kunci keberhasilan dalam pengelolaan organisasi tersebut. Ketika karyawan merasa puas pada pekerjaannya dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, karyawan tersebut akan memberikan pelayanan yang baik, begitu juga sebaliknya.

OCB merupakan sarana untuk mengelola rasa saling ketergantungan diantara anggota unit kerja untuk meningkatkan hasil kolektif yang hendak dicapai. Karyawan yang peduli akan saling membantu rekan kerja menyelesaikan tugasnya, membantu manager mengurangi pengawasan, dan fokus pada hal-hal lain yang lebih penting (Podsakoff, dkk, 2000), dengan demikian OCB dapat memiliki dampak pada efektivitas dan efisiensi tim kerja dalam organisasi sehingga akan memberikan kontribusi pada produktivitas organisasi.

Siders, dkk, (2001) mengungkapkan bahwa meningkatnya perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti moral, rasa puas, sikap positif, dsb,

sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, budaya perusahaan

Faktor yang menyebabkan timbul atau meningkatnya OCB dikategorikan oleh para ilmuwan terdiri dari perbedaan individu; sikap pada pekerjaan dan variabel kontekstual. Faktor perbedaan individu meliputi kepribadian, kemampuan, pengalaman, pelatihan, pengetahuan, ketidakpedulian dengan penghargaan, dan kebutuhan untuk otonomi (Podsakoff dkk., 2000), kepribadian (Holmes, dkk, 2002). Faktor sikap kerja meliputi komitmen organisasi (Truckenbrodt, 2000), persepsi kepemimpinan dan dukungan organisasi (Podsakoff, dkk., 2000), serta Kepuasan Kerja (Murphy, dkk., 2002)

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap tingkat kinerja dan OCB memiliki hubungan yang berbanding lurus yakni semakin tinggi tingkat *job satisfaction* maka akan meningkatkan kinerja dan OCB karyawan. Selain itu, faktor yang menentukan peningkatan *job satisfaction* karyawan adalah bagaimana membentuk *organizational commitment* dan bagaimana memotivasi karyawan untuk meningkatkan semangat kerja yang tinggi (Robertson dan Barling, 2012).

Organizational commitment menggambarkan karyawan berpihak kepada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya dan berniat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2012). Oleh karena itu, *organizational commitment* menimbulkan rasa saling memiliki di antara karyawan. Rasa puas pada lingkungan kerja dengan

sendirinya akan membuat karyawan lebih giat dalam bekerja dan akan mencerminkan sikap loyal kepada organisasi.

Price (1997), mengungkapkan bahwa *Job satisfaction* dan *organizational commitment* sangat memberikan pengaruh terhadap OCB, semakin karyawan merasa puas pada pekerjaannya akan semakin memperkuat loyalitas serta komitmen mereka terhadap organisasi, sehingga diharapkan OCB karyawan/pegawai juga semakin meningkat dan akan menutup kemungkinan keinginan karyawan untuk pindah ke organisasi lain.

Perubahan organisasi didefinisikan sebagai upaya atau serangkaian upaya untuk memodifikasi struktur organisasi, tujuan, teknologi atau tugas pekerjaan (Carnall, 1986). Dunham, dkk, (1989) mengatakan sikap terhadap perubahan secara umum terdiri dari kognisi seseorang tentang perubahan, reaksi afektif untuk berubah, dan kecenderungan perilaku terhadap perubahan.

Perubahan dalam organisasi banyak menemui penolakan dari berbagai unsur dalam organisasi, resistensi terhadap perubahan organisasi dapat dihasilkan dari satu atau kombinasi faktor-faktor seperti perubahan substantif dalam pekerjaan, pengurangan dalam keamanan ekonomi (Dawson, 2005), ancaman psikologis, gangguan pengaturan sosial, dan menurunkan status.

Pada perkembangan dunia bisnis yang sangat kompetitif dan sangat dinamis selain merekrut keahlian pegawai, mengambil hati dan pikiran pegawai juga merupakan tantangan penting yang mesti dihadapi setiap

organisasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Hasil dari kinerja sebuah organisasi bukanlah hanya dari hasil upaya individu pegawainya, tetapi kerja sama tim sesama pegawai yang ada didalamnya. Proses penyebaran melalui aura positif yang diilustrasikan oleh Barsade, (2006) di mana jika suasana hati seseorang menyenangkan pada organisasi yang ditunjukkan dengan terpengaruhnya suasana hati para pegawai lainnya selama latihan manajerial simulasi.

Dinas Pertanian merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah yang ada di Kabupaten Dharmasraya. Dinas ini dilebur dengan Peraturan Daerah Kabupaten Dharmasraya Nomor 06 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Dharmasraya adalah Unsur Pelaksana Otonomi Daerah yang mempunyai tugas melaksanakan Urusan Pemerintahan Daerah berdasarkan Asas Otonomi dan Tugas Pembantuan.

Berdasarkan Perda No. 06 Tahun 2016 tersebut Dinas Pertanian merupakan gabungan penugasan dari 4 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yaitu Dinas Tanaman Pangan, Dinas Peternakan, Dinas Perkebunan dan Kehutanan serta Dinas BP3K, dari perubahan tersebut menimbulkan sikap dan perilaku pegawai yang belum dapat bekerja secara tim dalam satu organisasi Dinas Pertanian.

Hasil wawancara dengan Kepala Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasraya pada tanggal 7 Februari 2019 di Ruang Kepala Dinas mengatakan bahwa kerjasama tim pada awal perubahan Struktur Organisasi dan Tata Kelola (SOTK) menjadi persoalan utama pada OPD

yang ia pimpin, hal ini disebabkan masih belum menyatunya rasa kebersamaan antar pegawai dalam bekerja, sehingga pekerjaan yang ada pada Dinas Pertanian belum berjalan dengan baik, Bidang yang paling sulit untuk disatukan sampai saat ini adalah Bidang Peternakan dan Bidang Perkebunan yang disebabkan sebelumnya bidang tersebut menganggap tidak bagian dari lingkup pertanian.

Hasil pra survey serta observasi lapangan ditemukan pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasraya yang belum mampu memberikan bantuan pada rekan kerja yang lain, keadaan ini dilihat dari temuan beberapa pegawai yang sudah selesai pekerjaannya lebih memilih duduk-duduk tanpa menghiraukan dan membantu rekan kerja lain yang butuh bantuan dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal ini juga dipertegas dengan pernyataan beberapa pegawai yang tidak mau membantu pekerjaan rekan kerja karena pekerjaan itu bukan merupakan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) mereka.

Permasalahan tersebut membuat OCB pada Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasraya belum berjalan dengan maksimal dalam rangka peningkatan kinerja organisasi, karena pegawai masih belum bisa menunjukkan kerjasama antar mereka, serta masih adanya keluhan terhadap pekerjaan yang dikerjakan dan belum mampu sebagian pegawai memberikan ide dalam perbaikan organisasi. Persoalan tersebut dapat dilihat dari hasil survey awal yang dilakukan pada bulan Mei 2019 terhadap 35 orang responden di Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasraya menggunakan 13 item pernyataan Organ, dkk (2006), rata-rata OCB pada

pegawai Dinas Pertanian masih dalam taraf rendah dengan capaian 26,81% seperti yang bisa dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1.
Hasil Pra-Survey OCB

NO	ITEM PERNYATAAN	YA		TIDAK	
		Resp	%	Resp	%
1.	Senang membantu teman tanpa mengharapkan imbalan	5	14,29%	30	85,71%
2.	Bersedia menggantikan pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir	5	14,29%	30	85,71%
3.	Sukarela meluangkan waktu membantu rekan kerja	5	14,29%	30	85,71%
4.	Tidak banyak mengeluh atas permasalahan sepele	9	25,71%	26	74,29%
5.	Tidak menghabiskan banyak waktu untuk makan siang atau istirahat	20	57,14%	15	42,86%
6.	Selalu mematuhi peraturan organisasi bahkan ketika tidak ada yang mengawasi	6	17,14%	29	82,86%
7.	Mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di organisasi	10	28,57%	25	71,43%
8.	Mudah menyesuaikan diri dan melaksanakan kebijakan baru dari organisasi	9	25,71%	26	74,29%
9.	Menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja	23	65,71%	12	34,29%
10.	Memberi informasi dengan rekan atau atasan	7	20,00%	28	80,00%
11	Sharing dengan rekan kerja atau atasan persoalan pekerjaan	9	25,71%	26	74,29%
12	Rutin mengikuti dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi	7	20,00%	28	80,00%
13	Selalu mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk memajukan organisasi	7	20,00%	28	80,00%

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Sementara (Mei 2019)

Penelitian tentang pengaruh *job satisfaction* dan *organizational commitment* terhadap *attitude towards change (ATC)* dan *organizational citizenship behavior (OCB)* telah banyak dilakukan. Penelitian terdahulu mengenai pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* yang dilakukan oleh Paul, dkk, (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB, Zayas-ortiz (2015) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dan dimensi-dimensinya, terutama pada dimensi *civic virtue*, *courtesy*, dan *altruism*. Sedangkan Penelitian yang dilakukan oleh Djouhara, (2015) mengungkapkan bahwa komitmen normatif tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Komitmen afektif dan komitmen normatif berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, namun komitmen berkelanjutan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB (Davoudi dkk., 2012). Sedangkan penelitian Allameh dkk (2011) dengan signifikansi lebih dari 0,05 yang menyatakan tidak adanya pengaruh antara komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sedangkan Meyer dkk. (2002) menyatakan bahwa komitmen afektif dan normatif berkorelasi signifikan dengan OCB

Job Satisfaction menjadi *predictor* yang lemah terhadap OCB (Mehboob dan Bhutto, 2012) karena hanya menunjukkan hubungan secara parsial pada beberapa dimensi OCB, begitu juga hasil penelitian Kim (2007) menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* tidak berpengaruh pada OCB,

sedangkan hubungan antara *job satisfaction* dan OCB dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013), yang mengatakan bahwa *job satisfaction* menjadi faktor penentu utama dari OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Foote dan Tang (2008), Miao dan Shen (2011) menunjukkan adanya pengaruh positif antara *job satisfaction* terhadap OCB. Ferdus dan Kabir (2018), Hoshyar dkk. (2017) membuktikan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan OCB. Bolino dkk (2002) menemukan dalam penelitian mereka bahwa kepuasan kerja meningkatkan hubungan kerja antar pekerja dan mengarah pada komitmen dalam tim yang akhirnya menghasilkan tingkat OCB yang lebih tinggi dalam organisasi. Ekanedi dan Zaitul (2019) menemukan bahwa Kepuasan Kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap sikap pegawai dalam menerima perubahan dalam organisasi, namun Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap sikap pegawai dalam menghadapi perubahan.

Merujuk pada masalah di atas, penulis merasa perlu untuk meneliti permasalahan terkait OCB yang terjadi di lingkungan aparat sipil negara (ASN) di Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasraya agar dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pembinaan aparatur sipil negara (ASN) di kemudian hari. penelitian ini merupakan modifikasi pengembangan riset Kadi, (2016); Schappe (1998); Yousef (2000); Yousef (2016). Berdasarkan hal tersebut maka judul penelitian ini adalah: “Pengaruh *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Attitude Toward Change* Sebagai Variabel Intervening”.

1.2. Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah dan fenomena peneliti mengajukan beberapa permasalahan yang akan dirumuskan di dalam penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*?
2. Apakah *organizational commitment* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*?
3. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *attitude toward change (ATC)*?
4. Apakah *organizational commitment* berpengaruh terhadap *attitude toward change (ATC)*?
5. Apakah *attitude toward change (ATC)* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*?
6. Apakah *attitude toward change (ATC)* memediasi hubungan antara *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior (OCB)*?
7. Apakah *attitude toward change* memediasi hubungan antara *organizational commitment* dan *organizational citizenship behavior (OCB)*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.

2. Untuk mengetahui pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *attitude toward change (ATC)*.
4. Untuk mengetahui pengaruh *organizational commitment* terhadap *attitude toward change (ATC)*.
5. Untuk mengetahui pengaruh *attitude toward change (ATC)* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.
6. Untuk mengetahui apakah *attitude toward change* dapat memediasi hubungan antara *job satisfaction* dengan *organizational citizenship behavior*.
7. Untuk mengetahui apakah *attitude toward change* dapat memediasi hubungan antara *organizational commitment* dengan *organizational citizenship behavior*.

1.4. Manfaat Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian diharapkan hasil yang di peroleh di dalam penelitian ini dapat memberikan manfaat positif, yaitu :

1.4.1. Manfaat teoritis

- a. Memberikan sumbangan ilmiah dan pemikiran bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) tentang dampak *job satisfaction* dan *organizational commitment* terhadap *attitude toward change* serta *organizational citizenship behavior*.
- b. Sebagai kontribusi pada ilmu pengetahuan serta pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *attitude toward*

change dan *organizational citizenship behavior* pada instansi pemerintahan.

1.4.2. Manfaat praktis

- a. Untuk mengukur pengaruh *job satisfaction* dan *organizational commitment* terhadap *attitude toward change* serta *organizational citizenship behavior* di Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasraya yang dapat memberikan gambaran kondisi ASN pada Pemerintah Kabupaten Dharmasraya khususnya bagi Dinas Pertanian Kabupaten Dharmasraya, untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih baik.
- b. Untuk memberikan masukan pada Pemerintah Kabupaten Dharmasraya dalam rangka membenahi persoalan ASN dalam meningkatkan kinerja organisasi dengan memanfaatkan OCB pegawai.