

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Maraknya tuntutan transparansi dalam penyelenggaraan negara, semakin menguatkan masyarakat tentang wajah profesional yang selama ini dimiliki oleh birokrat. Tidak sedikit masyarakat yang masih meragukan kinerja birokrat yang negatif, bukan menumbuhkan perilaku kerja yang efektif dan efisien dalam menghadapi perubahan zaman yang semakin mengglobal. Untuk mencapai budaya birokrat yang baik, dibutuhkan perilaku yang mengarah pada *good citizenship*. Artinya, *good citizenship* ini dapat terwujud jika pegawai memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hal tersebut diharapkan dapat menciptakan adanya kerjasama tim antar tiap unit kerja dalam organisasi. Kerjasama tim yang kuat dapat mendorong pegawai berperilaku positif terhadap rekan kerja yang merupakan salah satu perilaku dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Tetapi ketika perilaku itu tidak muncul maka yang akan terjadi adalah kurangnya atau tidak adanya perilaku OCB. Perilaku OCB yang tinggi dapat meningkatkan hasil kerja karena perilaku tersebut dianggap sebagai perilaku sosial dalam organisasi. Dengan kata lain, perilaku tersebut akan memperlancar interaksi sosial diantara pegawai sehingga kemampuan kerja dalam tim akan meningkat.

Organisasi dituntut untuk mampu mencari keseimbangan baru sesuai dengan tuntutan perubahan, baik itu perubahan eksternal maupun internal (teknologi, administrasi, pelayanan, sikap dan perilaku manusia). Masing - masing perubahan melibatkan berbagai aspek organisasi yang turut berubah sebagai bentuk adaptasi organisasi terhadap laju arus globalisasi. Dari fenomena perubahan yang terjadi saat ini dan melihat dampaknya pada sikap pegawai yang cenderung tertutup, organisasi perlu mempersiapkan pegawai yang siap menghadapi perubahan dengan meningkatkan kemampuan dan keahlian pegawai. Dengan begitu, organisasi akan memiliki pegawai yang mampu beradaptasi dengan perubahan baik itu perubahan internal maupun eksternal.

Berdasarkan penjabaran di atas para pegawai dituntut untuk bekerja sesuai dengan standar yang ditentukan oleh organisasi. Hal ini bisa diartikan bahwa untuk mencapai kinerja yang setinggi - tingginya pegawai dituntut untuk memiliki perilaku sesuai dengan harapan organisasi. Oleh karena itu, ada deskripsi formal tentang perilaku yang harus dikerjakan (perilaku *intra - role*). Realitas yang ada adalah banyak perilaku yang tidak terdeskripsi secara formal yang dilakukan pegawai, misalnya membantu rekan kerja menyelesaikan tugas, kesungguhan dalam mengikuti rapat, dan sedikit mengeluh banyak bekerja. Perilaku - perilaku ini disebut sebagai perilaku *extra - role*. Pada saat pimpinan melakukan evaluasi kinerja pada pegawainya, yang dievaluasi bukan hanya perilaku *intra - role* tetapi juga

*extra - role* yang menjadi bagian dari evaluasi tersebut. Perilaku *extra - role* memiliki kontribusi yang sama penting dengan perilaku *intra - role*.

Kenyataan yang terlihat selama ini di Pemerintah Kota Bekasi adalah tidak semua pegawai memiliki kemampuan kerja tinggi, kecerdasan emosional yang baik dan kepuasan kerja yang tinggi dengan budaya organisasi dan disiplin kerja yang sudah ada. Hal ini tergambar dari perilaku pegawai dimana tidak semua pegawai yang memiliki kemampuan kerja tinggi mau membantu rekan kerja atau atasannya dalam menyelesaikan masalah pekerjaan yang tidak ada hubungan dengan tugas dan bidangnya. Apabila pegawai sudah melakukan kewajibannya dengan sangat baik, pegawai tersebut adalah pegawai dengan kemampuan kerja yang tinggi tetapi tidak terlihat sebagai anggota organisasi yang baik karena belum mau membantu atasan dan pegawai lain yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Bila dilihat dari dua sisi kepentingan yaitu pegawai dan organisasi dalam prosesnya saling mengisi, akan timbul keseimbangan pada kepentingan kedua belah pihak. Disinilah sangat penting untuk disadari bahwa perilaku kerja pegawai harus dapat berjalan dengan baik dan terkontrol sesuai dengan pekerjaan dan bidangnya masing - masing, sehingga perilaku individu dari pegawai dapat terarah sesuai dengan harapan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pentingnya meneliti perilaku OCB adalah mengidentifikasi tanggung jawab Pegawai Pemerintah Kota Bekasi dalam mengerjakan tugas melebihi apa yang distandarkan oleh organisasi yang

dilihat melalui kemampuan kerja, kecerdasan emosional, kepuasan kerja, disiplin dan budaya organisasi.

**Tabel I.1**  
**Rendahnya Tingkat OCB Pegawai Pemerintah Kota Bekasi**

No.	Aspek	Uraian
1.	Disiplin	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sedikitnya pegawai yang datang lebih awal ke tempat kerja</li> <li>b. Sering mencuri waktu istirahat pada jam kerja</li> <li>c. Terlambat kerja setelah waktu istirahat</li> <li>d. Sering mengulur waktu dalam penyelesaian pekerjaan</li> </ul>
2.	Sosial	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kurangnya partisipasi pegawai dalam kegiatan pegawai di luar jam kerja</li> <li>b. Kurang kerja sama dengan pegawai lainnya</li> <li>c. Individualis dalam menyelesaikan pekerjaan</li> <li>d. Kurang komunikatif dengan rekan kerja</li> <li>e. Kurang memberikan inovasi dalam pengembangan organisasi</li> </ul>

**Sumber: Pemerintah Kota Bekasi (2016)**

Rendahnya tingkat OCB di Pemerintah Kota Bekasi berdasarkan tabel I.1 di atas dapat dilihat dari cara bekerja para pegawainya. Pegawai cenderung belum menunjukkan perilaku sukarela dan dukungan terhadap fungsi – fungsi organisasi. Organisasi dapat berkembang dan maju bila memiliki pegawai yang mampu berinovasi dan terbuka terhadap perubahan –

perubahan yang ada. Inovasi tersebut dapat berupa pembaharuan dalam sistem kerja, program kerja, serta pelayanan terhadap masyarakat. Selain itu, rendahnya tingkat OCB ditandai dengan sedikitnya pegawai yang datang lebih awal ke tempat kerja. Bila pegawai datang lebih awal, pekerjaan bisa diselesaikan lebih cepat dan waktu yang tersedia bisa juga digunakan untuk membantu pegawai lain dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan begitu, perilaku OCB akan terlihat pada pegawai Pemerintah Kota Bekasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi rendahnya tingkat OCB di Pemerintah Kota Bekasi adalah rendahnya kemampuan kerja yang dimiliki oleh pegawai Pemerintah Kota Bekasi. Agar pegawai dapat menjalankan tugasnya dengan baik pegawai tersebut harus mengetahui tugas pokok dan fungsi dalam organisasi tersebut. Kenyataannya, masih ada pegawai yang tidak mengetahui tugas pokok dan fungsinya dalam organisasi, hal ini ditandai dengan rendahnya sikap ingin tahu, kurangnya sikap empati dan kreatifitas pegawai. Pegawai cenderung tidak mau belajar mengenai perubahan - perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, dan kurangnya kepekaan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi rekan kerja maupun atasannya.

Faktor yang juga mempengaruhi rendahnya tingkat OCB di Pemerintah Kota Bekasi adalah kurangnya disiplin kerja pegawai. Disiplin merupakan salah satu sikap yang sangat penting dan dibutuhkan dalam setiap organisasi, terutama di Pemerintah Kota Bekasi yang bergerak dalam bidang pemerintahan di tingkat kota. Pegawai Pemerintah Kota Bekasi saat ini masih

menunjukkan kurangnya disiplin dalam bekerja. Hal ini terlihat dari ketepatan waktu dalam masuk kerja, istirahat dan pulang. Pada hari tertentu, pegawai cenderung datang lebih siang dari peraturan jam kerja. Selain itu, tidak semua pegawai mengikuti apel pagi setiap hari dan melakukan K3 setiap Jumat pagi. Masih ada pegawai yang lolos dan datang terlambat sehingga akan berdampak pula pada pekerjaannya.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi rendahnya OCB adalah kecerdasan emosional. Pegawai Pemerintah Kota Bekasi belum memiliki kecerdasan emosional yang tinggi. Terlihat dari kurang ramahnya dengan masyarakat dalam pelayanan, lamban dalam menyelesaikan masalah yang ada, dan lambannya seorang Kepala Bagian dalam mengambil keputusan. Dengan kecerdasan emosional yang tinggi, seorang pegawai belajar mengelola perasaannya sehingga dapat mengekspresikannya dengan tepat dan efektif dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan begitu pegawai akan mampu melaksanakan semua tugas secara baik dan memenuhi standar pekerjaannya sehingga akan mendorong timbulnya perilaku OCB.

Faktor keempat yang mempengaruhi OCB yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang telah diberikan organisasi kepada pegawainya adalah dengan adanya pengawasan yang dilakukan kepala bagian dengan melakukan pembinaan, rekan kerja yang saling mendukung, gaji yang memadai, terdapat kesempatan promosi yang diberikan untuk dapat berkembang dan pekerjaan itu sendiri yang dapat membuat para pegawai senang dengan tingkat tanggung jawab yang diberikan dalam melakukan pekerjaan tersebut. Dari

pengamatan yang dilakukan di Pemerintah Kota Bekasi menunjukkan sebagian besar pegawai pada umumnya merasakan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Hal ini diperlihatkan dari sikap sering menunda – nunda pekerjaan yang seharusnya segera diselesaikan karena kurangnya pengawasan dan pembinaan dari atasan, sering mengharapkan imbalan dari masyarakat atas pelayanan yang diberikan, dan kurangnya kerjasama dengan rekan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi pada pegawai secara otomatis akan memacu pegawai untuk bekerja di atas standar minimum. Bagi Pemerintah Kota Bekasi akan berpengaruh positif terhadap tujuan organisasi dan bagi pegawai akan berpengaruh pada sikap positif yang diperlihatkan melalui tanggung jawab, perhatian sesama rekan kerja, serta perkembangan karirnya.

Selain keempat faktor tersebut, budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting bagi perilaku OCB pegawai Pemerintah Kota Bekasi. Budaya organisasi mengarahkan perilaku pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerja, disiplin, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja, serta perilaku *extra - role* seperti: membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan *extra*, menghindari konflik dengan rekan kerja, menghargai peraturan yang berlaku, toleransi pada situasi yang kurang ideal / menyenangkan, memberi saran yang membangun, serta tidak membuang waktu di tempat kerja. Budaya Organisasi yang ada di Pemerintah Kota Bekasi dapat dilihat dalam tabel I.2 berikut:

**Tabel I.2**  
**Budaya Organisasi Pemerintah Kota Bekasi**

Nilai – nilai	<p>Transparansi</p> <p>Kemandirian</p> <p>Akuntabilitas</p> <p>Pertanggungjawaban</p> <p>Kewajaran</p>
Sistem Kerja	<p>Jam kerja mulai 08.00 – 15.00;</p> <p>Kerja pada hari libur (jika diperlukan) mendapat jatah lembur;</p> <p>Absen tanpa keterangan dianggap absen ;</p> <p>Memerlukan kerja sama yang tinggi;</p> <p>Laporan kehadiran wajib dilaporkan setiap satu minggu;</p> <p>Apabila pegawai melakukan pelanggaran, pelanggaran pertama dan kedua mendapat teguran, ketiga mendapat surat peringatan (I dan II), selanjutnya bisa mendapat surat pemberhentian (hal ini berlaku sesuai dengan kebijakan yang dikeluarkan Walikota Bekasi).</p>
Ritual	<p>Apel bersama di pagi hari sebelum memulai pekerjaan;</p> <p>Ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan K3 setiap hari Jumat.</p>
Simbol – simbol Material	<p>Ruangan kerja yang terbatas sehingga ruang gerak pegawai kurang leluasa dan sulit untuk melakukan kerjasama;</p> <p>Terdapat ruang rapat dan ruang pimpinan;</p> <p>Terdapat ruang tunggu untuk tamu</p> <p>Penggunaan seragam dinas yang disesuaikan dengan SK Walikota.</p>

**Sumber: Pemerintah Kota Bekasi (2016)**



Budaya organisasi yang ada di Pemerintah Kota Bekasi tidak terlepas dari prinsip – prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yaitu memiliki nilai – nilai transparansi yang berkaitan dengan keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan relevan dalam menyampaikan informasi keuangan dan non keuangan bagi pihak yang berkepentingan. Kemandirian berkaitan dengan pengelolaan kepentingan organisasi secara *professional* tanpa benturan kepentingan, pengaruh dan tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan perundang – undangan yang berlaku. Akuntabilitas berkaitan dengan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban masing – masing bagian dan sub bagian sehingga pengelolaan berjalan secara efektif. Pertanggungjawaban berkaitan dengan kesesuaian di dalam melaporkan pelaksanaan kewajiban secara tepat waktu berdasarkan peraturan yang telah disetujui. Serta kewajaran berkaitan dengan keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak – hak *stakeholder* sesuai dengan perundang – undangan yang berlaku.

Berdasarkan tabel I.2 di atas, Pemerintah Kota Bekasi memiliki budaya organisasi. Menurut hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada beberapa pegawai di Setda Kota Bekasi didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada di Pemerintah Kota Bekasi masih kurang dipahami oleh pegawainya. Hal ini terlihat dari kurangnya pengetahuan pegawai terhadap visi, misi, dan nilai – nilai yang ada di Pemerintah Kota Bekasi. Bahkan, ada pegawai yang tidak mengetahui nilai – nilai yang ada dan tidak hafal dengan visi misi serta tugas pokok dan fungsi yang dimiliki.

Ritual yang ada dalam Pemerintah Kota Bekasi hanya ada dua dan ritual tersebut jarang dilakukan bersama – sama oleh seluruh pegawai.

Dari kelima faktor diatas yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kurangnya kemampuan kerja, kurangnya disiplin kerja, rendahnya kecerdasan emosional, rendahnya kepuasan kerja dan lemahnya budaya organisasi. Oleh karena itu, peneliti tertarik meneliti masalah budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dikemukakan bahwa rendahnya tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Pemerintah Kota Bekasi disebabkan oleh hal-hal berikut:

1. Kurangnya Kemampuan Kerja
2. Kurangnya Disiplin Kerja
3. Rendahnya Kecerdasan Emosional
4. Rendahnya Kepuasan Kerja
5. Lemahnya Budaya Organisasi

## **C. Pembatasan Masalah**

Dari identifikasi masalah di atas, ternyata masalah rendahnya tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Pemerintah Kota Bekasi memiliki penyebab yang sangat luas. Berhubung keterbatasan yang dimiliki

oleh peneliti dari segi dana, waktu, maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah: “Hubungan antara Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai di Pemerintah Kota Bekasi.”

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka masalah perumusan pada penelitian ini adalah “Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai di Pemerintah Kota Bekasi?”

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

##### 1. Peneliti

Sebagai sarana menambah wawasan, pengetahuan dan mengembangkan cara berpikir tentang hubungan antara budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

##### 2. Bagi Pemerintah Kota Bekasi

Sebagai informasi tentang hubungan antara budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sehingga dapat diterapkan bagi yang berkepentingan.

3. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta

Sebagai bahan informasi positif yang dapat membantu dalam melakukan studi lanjutan dan dapat dijadikan referensi serta acuan bagi perpustakaan.

4. Mahasiswa

Sebagai masukan, khususnya faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Selain itu penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan, serta sebagai gambaran dalam penelitian skripsi.

5. Perpustakaan

Sebagai referensi / bahan tambahan koleksi perpustakaan Universitas Negeri Jakarta mengenai budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dapat dijadikan tambahan pengetahuan.