

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sangat penting bagi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang harus diperhatikan di setiap instansi pemerintahan. Adanya OCB akan membawa instansi bisa mencapai tujuan. OCB membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas, yang juga dapat mendorong inovasi di setiap instansi. Pegawai yang merasa dibebaskan untuk berpartisipasi dalam perubahan positif dapat membantu instansi pemerintahan beradaptasi dengan perubahan yang terus menerus terjadi. OCB sangat diperlukan bagi peningkatan kualitas SDM. Hal tersebut dapat dicapai melalui tanggung jawab yang diberikan pada setiap pegawai yang menampilkan perilaku secara sukarela.

Organ et al. (2006), mengartikan OCB sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan *system reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Prayogi et al. (2021), OCB merupakan suatu perilaku yang dilakukan oleh individu atau pegawai secara sukarela yang bukanlah kewajiban suatu kewajiban kerjanya (*job description*) dan dengan tanpa meminta imbalan apapun sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk merangsang terbentuknya OCB, karena tanpa OCB sebuah organisasi akan berjalan kurang sempurna dalam mencapai visi dan misi organisasi atau bahkan dapat mengganggu kelancaran jalannya organisasi. Maka dari itu, memahami, mendorong, dan menghargai perilaku OCB dapat menjadi faktor kunci dalam pencapaian keberhasilan jangka panjang bagi organisasi.

Suseno et al. (2021), juga berpendapat bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai di luar tugas dan tanggung jawab yang dijabatnya, seperti saling tolong menolong dan membantu rekan kerja. Contohnya, pegawai membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaan baik satu bidang maupun bidang lain, atau rela bekerja di

luar jam kerja tanpa adanya upah tambahan dan karena inisiatif sendiri. Perilaku OCB yang mencakup tindakan sukarela seperti ini, sering kali tidak hanya memberikan manfaat bagi organisasi dalam jangka pendek, tetapi juga berpotensi untuk membentuk ikatan sosial yang kuat di antara pegawai.

Menurut Verianto (2018), OCB dianggap sebagai faktor penting yang sangat memengaruhi kinerja organisasi. OCB dianggap sebagai perilaku unik dari individu dalam dunia kerja, yang jarang terjadi di lingkup instansi pemerintahan. OCB mencerminkan karakteristik individu yang tidak hanya melibatkan kemampuan mereka untuk menjalankan tugas pokok, tetapi juga keterlibatan dalam tugas tambahan seperti kerja sama dengan rekan kerja, keinginan untuk membantu, memberikan saran, berkontribusi aktif, memberikan pelayanan ekstra dan bersedia untuk menggunakan waktu kerja secara efisien. Pengembangan dan pemahaman OCB di lingkup instansi pemerintahan dapat membawa dampak positif dalam meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kinerja keseluruhan organisasi.

Dalam ilmu manajemen, pegawai diharapkan dapat menjalankan tugasnya dengan efektif, salah satunya yaitu dengan sikap disiplin dalam bekerja. Seperti yang diungkap oleh Hasibuan (2017), bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kemauan seseorang untuk mematuhi segala peraturan organisasi dan norma sosial yang berlaku. Dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap ketaatan terhadap aturan dan norma yang berlaku di suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan keteguhan pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan/ organisasi. Rahayu (2023), mengemukakan disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai. Disiplin menjadi persyaratan bagi pembentukan sikap, perilaku dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja, dengan begitu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan.

Tegaknya disiplin bergantung pada semua orang yang ada dalam perusahaan karena akan melibatkan semua orang, yaitu orang yang ingin teratur dan terjamin kepentingannya dalam bekerja. Oleh karena itu, pegawai harus aktif berpartisipasi dalam menjaga kedisiplinan di perusahaan.

Perusahaan yang tidak menjunjung tinggi kedisiplinan cenderung memiliki tingkat kinerja yang rendah, absensi yang tinggi, kurang semangat dalam bekerja, dan kesulitan dalam mencapai tujuan perusahaan. pegawai yang merasa bahwa perusahaan menerapkan kedisiplinan kerja yang adil dan konsisten biasanya merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Agar disiplin kerja pegawai dapat ditingkatkan, diperlukan faktor keyakinan yang mendorong pegawai untuk menjalankan tugasnya dengan penuh semangat. Salah satunya adalah motivasi kerja. Tingkat motivasi kerja yang tinggi dapat berperan sebagai dorongan bagi OCB, karena pegawai yang termotivasi dengan baik lebih cenderung untuk berpartisipasi aktif dan memberikan kontribusi melebihi harapan.

Menurut Maslow (2010), motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan motivasi adalah keinginan yang menggerakkan atau yang mendorong seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu. Maslow mengatakan bahwa manusia dimotivasi oleh keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhannya dari tingkatan kebutuhan yang paling rendah hingga tingkatan yang paling tinggi. Secara umum, pegawai dengan tingkatan kemampuan lebih tinggi membutuhkan wadah yang bisa memberikan penghargaan secara layak dan menyediakan.

Menurut Verianto (2018), motivasi merupakan suatu daya pendorong atau yang mendorong manusia untuk bertindak. Dorongan ini menjadi pemicu bagi seseorang untuk menyelesaikan tugasnya. Motivasi berasal dari kebutuhan dalam diri individu untuk mengalokasikan sumber daya pribadi dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik dengan dorongan indikator psikologis, semangat, kegigihan, dan usaha dalam mencapai tujuan.

Selain disiplin kerja dan motivasi, kepuasan kerja juga memainkan peran penting dalam OCB. Menurut Robbins (2016), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Riantini & Iriawan (2016), menjelaskan

kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan tertentu, yang merupakan hasil penilaian dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja tidak sepenuhnya ditentukan oleh pemberi kerja, tetapi lebih tergantung pada bagaimana pegawai menilai apa yang diberikan oleh perusahaan telah memadai untuk memenuhi kepuasan mereka. Maka, penting bagi organisasi untuk memahami dan mengelola kepuasan kerja pegawai sebagai salah satu faktor penting yang berkontribusi pada perilaku OCB yang lebih baik. Meningkatkan kepuasan kerja dapat membawa dampak positif pada kinerja, efisiensi, dan pelayanan yang diberikan oleh organisasi, serta mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan.

Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Pemerintah Kota Malang merupakan instansi pemerintahan di Kota Malang. Badan yang bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah di wilayah Kota Malang. Sesuai dengan peraturan Walikota Malang nomor 30 tahun 2023 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja badan keuangan dan aset daerah. BKAD merupakan perangkat daerah yang melaksanakan fungsi penunjang penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang keuangan dan pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD) yang menjadi kewenangan Daerah berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Peneliti telah melakukan pra penelitian dengan wawancara kepada 10 pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Kantor BKAD Pemerintah Kota Malang. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 9 Oktober 2023 telah ditemukan fenomena permasalahan yang terjadi bahwa terdapat indikasi rendahnya OCB. Berkaitan dengan indikator *altruism*, *conscientiousness*, *courtesy*, *sportsmanship* dan *civic virtue*. Berikut adalah tabel hasil pra penelitian yang dilakukan oleh peneliti:

Tabel. 1.1 Pra Penelitian

| NO | Pertanyaan | Jawaban |
|----|---|--|
| 1 | Apakah anda terbiasa membantu pekerjaan rekan kerja di luar | - Jawaban 1 : Tidak, karena jika pekerjaan itu diluar Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) saya, saya lebih mementingkan pekerjaan saya sendiri |

| NO | Pertanyaan | Jawaban |
|----|--|--|
| | jobdesk anda sendiri? (<i>Altuirsm</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Jawaban 2 : Tidak, karena bukan ranah saya dalam pekerjaan tersebut meskipun bidangnya sama - Jawaban 3 : Tidak, karena masing-masing pekerjaan menurut saya sudah <i>overtime</i>, jadi tidak memiliki waktu untuk meluangkan membantunya |
| 2 | Apakah anda selalu datang tepat waktu? (<i>Conscientiousness</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Jawaban 1 : Tidak, saya terbiasa datang terlambat tetapi tidak lebih dari 15 menit - Jawaban 2 : Saya jarang datang terlambat, tetapi saya terbiasa tidak pulang tepat waktu |
| 3 | Anda memanfaatkan waktu luang dengan bagaimana? (<i>Conscientiousness</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Jawaban 1 : Biasa saya memanfaatkan waktu luang dengan bermain HP, akibatnya pekerjaan tertunda/ menumpuk - Jawaban 2 : Saya biasanya memanfaatkan waktu luang dengan pergi ke kantin berlarut-larut - Jawaban 3 : Saya memanfaatkan waktu luang dengan bermain <i>game</i>, jika tidak ada rekan kerja yang meminta bantuan |
| 4 | Bagaimana sistem rencana kerja anda? (<i>Conscientiousness</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Jawaban 1 : Saya tidak memiliki rencana kerja yang terstruktur, sehingga pekerjaan saya terkadang terbengkalai - Jawaban 2 : Saya tidak bisa menyusun rencana kerja saya dengan baik, akibatnya saya tidak bisa memilah pekerjaan mana yang lebih <i>urgent</i> |
| 5 | Apakah anda mengeluh ketika pekerjaan <i>overtime</i> / lembur? (<i>Sportmanship</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Jawaban 1 : Terkadang saya mengeluh, karena normalnya jam kerja hanya 8 jam, dan hasil pekerjaan jadi tidak efektif karena sudah lelah - Jawaban 2 : Mengeluh, karena saya ada pekerjaan <i>part time</i> lain yang harus dilakukan di malam hari - Jawaban 3 : Ya, mengeluh karna tidak ada hitungan tambahan uang lembur |
| 6 | Apakah anda bisa mentoleransi situasi yang kurang ideal di tempat kerja anda? (<i>Sportmanship</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Jawaban 1 : Terkadang tidak, karena kenyamanan kerja nomor 1 - Jawaban 2 : Netral, tetapi terkadang situasi yang kurang ideal di lingkungan kerja membuat pekerja tidak semangat |

| NO | Pertanyaan | Jawaban |
|----|--|--|
| 7 | Apakah anda mengeluh ketika rekan kerja meminta bantuan kepada anda? (<i>Courtesy</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Jawaban 1 : Terkadang saya mengeluh karena setiap pegawai sudah memiliki SKP masing-masing - Jawaban 2 : Saya hanya mengeluh Ketika rekan kerja meminta bantuan secara mendadak, karena saya tidak memiliki persiapan untuk membantunya - Jawaban 3 : Iya, karena ketika saya meminta bantuannya kembali, rekan kerja tidak ada imbal baliknya kepada saya, jadi saya tidak segan ketika menolak permintaannya |
| 8 | Anda lebih mementingkan kepentingan pribadi atau kepentingan organisasi? (<i>Civic Virtue</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Jawaban 1 : Tergantung, saya pernah lebih mementingkan kepentingan pribadi daripada kepentingan organisasi, contohnya lusa ketika hari kemerdekaan, saya lebih memilih menyelesaikan pekerjaan saya sendiri daripada mengikuti acara lomba di tempat organisasi - Jawaban 2 : Terkadang iya, terkadang tidak, tidaknya karna jika kepentingan organisasi tersebut tidak wajib diikuti maka saya lebih memilih untuk tidak mengikuti |
| 9 | Apakah anda bisa memberikan saran pada atasan demi mencapai tujuan organisasi? (<i>Civic Virtue</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Jawaban 1 : Tidak pernah, karena terkadang saya takut untuk bersuara - Jawaban 2 : Tidak, karena saya lebih memilih untuk mengikuti saja apa yang ada di tempat kerja saya, walaupun kritik dan saran di kepala saya sudah banyak terpendam |

Sumber: Wawancara, 2023

Berdasarkan tabel 1.1 pra penelitian yang dilakukan peneliti, terdapat hasil wawancara yang diduga adanya indikasi rendahnya OCB yang ditunjukkan dengan permasalahan setiap pegawai mulai dari *altruism* yang menyimpulkan bahwa beberapa pegawai tidak ada inisiatif untuk membantu rekan kerjanya hingga *civic virtue* yang menyatakan bahwa sebagian pegawai takut akan memberikan kritik dan saran kepada atasan guna mencapai tujuan organisasi. Diduga juga karena telah mengalami penurunan kedisiplinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

BKAD Kota Malang memiliki beberapa bidang di antaranya yaitu sekretariat, perbendaharaan, anggaran, aset dan akuntansi. Dari masing-masing bidang tersebut terdapat Kepala Bidang, yang mana Kepala Bidang tersebut memiliki staf-staf yang diberi tugas dan tanggung jawab untuk menyelesaikan target yang telah ditetapkan oleh Kepala Bidang tersebut. Kepala Bidang diberikan tugas dan tanggung jawab yang di targetkan oleh Kepala Badan. Artinya pegawai BKAD Kota Malang secara tidak langsung harus meencapai target-target yang ditetapkan oleh atasannya.

BKAD Kota Malang ini dapat disimpulkan sangat memerlukan sifat OCB yang mana hal tersebut akan bisa membawa instansi bisa mencapai tujuan. Selain itu, peran OCB juga sangat penting bagi BKAD Kota Malang karna bisa membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Hal tersebut dapat dicapai melalui tanggung jawab yang diberikan pada setiap pegawai yang menampilkan perilaku secara sukarela. Pegawai BKAD Kota Malang memiliki tugas dan tanggung jawab serta target perusahaan yang diberikan organisasi dimana hal tersebut ditargetkan pada pegawai guna untuk mencapai tujuan bersama. Artinya BKAD Kota Malang memerlukan sikap saling membantu yang memang harus bisa di lakukan oleh semua pekerjanya dan juga memberikan manfaat bagi organisasi tersebut.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan beberapa alasan antara lain mengindikasikan adanya *gap research* dari variabel independen dan variabel *intervening* yang mempengaruhi OCB. Pengaruh disiplin kerja terhadap OCB yang diteliti oleh Suseno et al. (2021), disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Namun berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan Amanda (2014), dan Patiwael et al. (2021), menyatakan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Pengaruh motivasi terhadap OCB yang diteliti oleh Dewi & Riana (2019), dan Suahyowati & Suryani (2022), dihasilkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Namun bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Patiwael et al. (2021), dan Pranata et al. (2022), bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Pengaruh kepuasan kerja

terhadap OCB memiliki hasil yang berpengaruh signifikan berdasarkan penelitian oleh Khazamah et al. (2021), dan Pratiwi & Dewi (2023). Namun berbeda dengan hasil penelitian Kirana et al. (2023), bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Berdasarkan hasil *gap research* yang dilakukan, terdapat perbedaan hasil atau ketidakkonsistenan penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap OCB dengan kepuasan sebagai variabel *intervening*. Beberapa penelitian menyatakan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sementara penelitian lain menyatakan hasil yang berbeda. Oleh karena itu, masih diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji pengaruh variabel independen dan variabel *intervening* terhadap OCB secara lebih komprehensif dan mendalam. Dengan demikian, hasil penelitian yang lebih akurat dan konsisten dapat digunakan sebagai dasar dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia di suatu organisasi.

Berdasarkan latar belakang di atas, alasan peneliti memilih judul ini dikarenakan adanya tidak konsistennya hasil terkait **Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* pada Pegawai Kantor BKAD Pemerintah Kota Malang.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas dapat diidentifikasi beberapa masalah yang akan di bahas pada Pegawai Kantor BKAD Pemerintah Kota Malang, yaitu:

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?

4. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
6. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas telah diperoleh hasil tujuan dari penelitian pada Kantor BKAD Pemerintah Kota Malang, yaitu:

1. Untuk menganalisis apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*
2. Untuk menganalisis apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*
3. Untuk menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*
4. Untuk menganalisis apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
5. Untuk menganalisis apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
6. Untuk menganalisis apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*
7. Untuk menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, berikut adalah manfaat yang diharapkan dari penelitian ini:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori terkait pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan studi perbandingan bagi peneliti selanjutnya, yang ingin menyempurnakan dan mengembangkan penelitian ini lebih lanjut di masa mendatang.

2. Manfaat Praktis

1) Bagi Instansi Pemerintahan

Penelitian ini dapat memberikan informasi yang dapat menjadi gambaran yang nantinya mampu secara signifikan meningkatkan kualitas disiplin kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja yang efisien dan efektivitas guna menciptakan sifat OCB sehingga suatu instansi pemerintahan BKAD Kota Malang nantinya dapat memiliki SDM yang berkualitas dan berkompeten di bidangnya masing-masing. Penelitian ini juga dapat memberikan pengetahuan serta pertimbangan tentang pentingnya seorang pegawai dalam memunculkan sikap OCB.