

## BAB I : PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG PERMASALAHAN

Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) adalah sebuah lembaga pemerintah non departemen yang mempunyai visi teknologi sebagai pemacu pertumbuhan ekonomi dalam rangka kemandirian bangsa dan peningkatan kesejahteraan rakyat. Dengan visi tersebut, sepatutnya BPPT harus didukung karyawan yang dapat bekerja sesuai dengan standar yang ditentukan organisasi. Hal ini bisa diartikan pula bahwa untuk mencapai kinerja yang setinggi-tingginya ada perilaku dari karyawan yang dituntut agar sesuai dengan harapan organisasi.

*Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* adalah perilaku diluar peran kerja, yang merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan *reward* dengan perolehan kinerja tugas. Perilaku karyawan di tempat kerjanya dapat dikelompokkan kedalam 2 jenis perilaku yaitu perilaku yang berkaitan dengan tugas resmi (*in role behaviour*) dan perilaku di luar peran kerja (*extra role behaviour*). Perilaku *extra role* sangat penting artinya bagi keefektifan organisasi, yang dalam jangka panjang berdampak terhadap kelangsungan hidup organisasi (Konovsky dan Pugh, 1994 dalam Fahrudin Js Pareke, 2004:1).

Perilaku *extra role* merupakan perilaku yang sangat dihargai ketika dilakukan oleh karyawan walau tidak terdeskripsi secara formal akan meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi. Perilaku *extra role* didalam organisasi juga dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dia dapat disebut sebagai anggota yang baik (Sloat, 1999 dalam Wijaya, 2002:1). Karyawan yang baik

(*good citizenship*) cenderung menampilkan OCB ini. Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggotanya yang bertindak sebagai *good citizens* (Markoczy dan Xin, 2002:1).

BPPT dalam pelaksanaan kegiatan atau programnya harus senantiasa memperhatikan perubahan yang terjadi di masyarakat baik dalam skala nasional maupun internasional, khususnya dalam kaitannya dengan kemampuan penguasaan teknologi dan sumber daya manusia yang harus dikembangkan di dalam negeri agar tidak tergantung pada pasokan teknologi dan tenaga ahli luar negeri yang harus dibayar mahal. Hal ini erat kaitannya dengan visi BPPT di atas, yang konsekuensinya adalah adanya kesediaan dari organisasi untuk senantiasa melaksanakan usaha perbaikan dalam rangka meningkatkan kinerja dan produktivitas sumber daya manusianya mengingat begitu cepatnya perubahan yang terjadi di bidang inovasi teknologi.

Penyusunan program BPPT selalu mengikuti dan menyesuaikan dengan perkembangan teknologi yang baru. Demikian juga kebijaksanaan pembangunan iptek di Indonesia diarahkan pada penyediaan fasilitas infrastruktur secara keseluruhan. Terdapat peluang besar bagi karyawan BPPT untuk menyumbangkan produktivitas dan kinerjanya bagi terbentuknya kinerja organisasi yang diharapkan lebih baik dari tahun ke tahun. Namun demikian dalam kemajuan tersebut, BPPT tidak terlepas dari kekurangan dan kelemahan dalam pengembangan sumber daya manusianya antara lain kurang jelasnya konsep pengembangan karir, yang dapat mengurangi efisiensi dan efektifitas kinerja organisasi secara keseluruhan, misalnya budaya organisasi yang bersifat *top-down* dan kegiatannya lebih menitikberatkan arah dan fokus pada kepentingan pemerintah sesuai dengan bentuk kelembagaan BPPT sebagai LPND sehingga saat ini lebih terasa menjalankan budaya instansi pemerintah yang birokratis, akibatnya kreativitas, inovasi dan produktivitas kurang tercermin dalam pelaksanaan kegiatan BPPT.

Sementara itu, pengelolaan sumber daya manusia di BPPT masih menganut prinsip pertumbuhan nol (*zero growth*) untuk menunjang organisasi yang ramping namun mampu bergerak sejalan dengan tuntutan untuk dapat berorientasi kepada perkembangan di bidang ekonomi, sosial dan politik melalui perubahan-perubahan. Tuntutan tersebut berasal dari luar BPPT ini perlu diantisipasi dengan melakukan peningkatan produktivitas melalui peningkatan efisiensi dan efektifitas pelaksanaan kegiatan tersebut. Peningkatan tersebut hanya dapat berhasil jika didukung dengan peningkatan dari seluruh elemen dalam organisasi, terutama karyawan. Kondisi ini dengan jelas menghendaki karyawan sebagai anggota yang baik sehingga dapat menangani arus kerja secara optimal dan efisien. Akan menguntungkan jika tingkat OCB karyawan dapat diketahui. Karena jika terdapat karyawan dengan OCB tinggi maka konsekuensinya adalah akan meningkatkan produktivitas dan kesuksesan diri. Alasan ini cukup menjelaskan mengapa perilaku *extra role* merupakan perilaku yang penting dalam organisasi.

Pada masa sekarang ini sangat sulit mendapatkan karyawan yang mampu berempati kepada orang lain dan lingkungannya serta bisa menyelaraskan nilai individu yang dianutnya dengan nilai di lingkungan kerja. Doug Lenick, seorang eksekutif *vice president* di American Express Financial Service mengatakan pada Goleman (2001, 36) dalam bukunya *Working with Emotional Intelligence*, bahwa untuk mencapai kesuksesan dimulai dengan keterampilan intelektual tetapi orang juga memerlukan kecakapan emosi untuk memanfaatkan potensi bakat mereka secara penuh. Penyebab tidak tercapainya potensi maksimum adalah ketidakterampilan emosi. Kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk mengendalikan hal-hal negatif seperti kemarahan dan keragu-raguan atau rasa kurang percaya diri dan juga kemampuan untuk memusatkan perhatian pada hal positif seperti rasa percaya diri dan keharmonisan dengan orang-orang di sekeliling. Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan dan nilai bersama dalam organisasi yang pada akhirnya akan menghasilkan norma perilaku Sikap dalam mengenali Budaya

Organisasi. OCB merupakan perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Jika karyawan dalam organisasi memiliki OCB, maka karyawan dapat mengendalikan dirinya sendiri sehingga mampu berperilaku terbaik untuk kepentingan organisasi.

Dalam organisasi khususnya di Indonesia, terdapat perbedaan istilah antara budaya organisasi dan budaya kerja. Menurut Mokoginta (2005) dalam Pemetaan Budaya Kerja BPPT, menyampaikan bahwa budaya organisasi lebih menekankan pada identitas organisasi sehingga menjadi perhatian dari manajemen organisasi, sedangkan budaya kerja lebih menekankan pada pengaturan tata tindak yang didorong pada pegawai atau karyawan melalui aturan dan insentif. Lebih jauh lagi, Mokoginta (2005) menyatakan bahwa efektifitas suatu organisasi pada dasarnya ditentukan oleh sejauh mana ada kesesuaian antara perilaku organisasi secara aktual dalam konteks lingkungan organisasi dan pola perilaku sesuai dengan harapan para *stakeholdernya*. Perilaku organisasi secara aktual tergantung pada kesesuaian budaya organisasi dengan kepemimpinan organisasi, sistem organisasi dan pada akhirnya adalah perilaku sebagaimana yang dicerminkan oleh para karyawannya.

Tampak jelas peran budaya organisasi dan perangkat organisasi lainnya dalam upaya peningkatan kinerja organisasi. Hal ini berarti alasan utama dari kegagalan peningkatan efektifitas organisasi adalah bahwa meskipun teknik dan sarana perubahan sudah disiapkan dan implementasinya direncanakan dengan baik, namun budaya secara mendasar dalam organisasi masih tetap sama.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan dan nilai bersama dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Bagi peneliti harus ada fakta yang jelas bagaimana sikap karyawan dalam mengenali budaya

organisasi yang berlaku. Organ dan Ryan (1995) menemukan bahwa variabel sikap (kepuasan, keadilan dan komitmen) menunjukkan hubungan yang sangat kuat dengan OCB. Kalau sikap karyawan sesuai dengan budaya organisasi, maka diprediksikan OCB akan mudah tercapai.

## **B. PERUMUSAN MASALAH**

Pengembangan sumber daya manusia sebagai sebuah upaya untuk meningkatkan kemampuan dan kapasitas pegawai sebagai bagian penting dalam organisasi dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah pertama, faktor Sikap dalam mengenali Budaya Organisasi, menurut Schemerhorn (1994 : 427), yang mengatakan bahwa para ahli dan konsultan mempercayai bahwa perbedaan budaya memiliki pengaruh yang besar pada kinerja organisasional dan kualitas kehidupan kerja yang dialami oleh anggota organisasinya dan kedua, tingkat kecerdasan emosi, menurut Salovey dan Mayer (1995), yang mengatakan bahwa orang yang memiliki skor tinggi dalam kemampuan mempersepsi secara akurat, mengerti dan menghormati emosi orang lain, lebih mampu merespon secara fleksibel perubahan dalam lingkungan sosialnya. Sikap dalam mengenali Budaya Organisasi memiliki peranan yang besar dalam membentuk pola dan budaya organisasi. Karyawan yang baik akan bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Selain faktor Sikap, faktor tingkat kecerdasan emosi karyawan juga memiliki peranan dalam meningkatkan kinerja seseorang. Melalui tingkat kecerdasan emosi tertentu yang dimiliki seseorang akan mampu menampilkan sikap mental yang dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi.

Sikap mental yang baik akan dimunculkan oleh karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan emosi melalui perilaku yang konsisten, jujur, patuh pada komitmen, memiliki ketahanan mental yang baik serta penguasaan diri yang baik. Semua ini dapat muncul sebagai hasil dari kemampuan seorang dalam mengaktualisasikan kesadaran diri, pengaturan diri, kesadaran sosial dan

pengaturan hubungan yang terangkum dalam kecerdasan emosi. Pada umumnya karyawan tidak memiliki inisiatif sendiri untuk bekerja dengan baik, harus ada tekanan dari atasan baru kemudian mereka bekerja lebih baik. Dari pengamatan didapatkan banyak karyawan yang datang terlambat dan pulang lebih awal, dan upacara pagi hanya diikuti oleh beberapa orang saja. Disamping itu pada saat jam kerja ada beberapa karyawan berbincang-bincang dengan santai yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, merokok saat jam kerja bahkan ada karyawan yang bermain kartu atau *game* di komputer untuk mengisi waktu. Kebanyakan karyawan berpendapat rajin atau tidak rajin, tidak berpengaruh terhadap imbalan yang mereka terima. Rendahnya perhatian atasan terhadap bawahan menimbulkan perasaan kekecewaan karyawan. Hubungan atasan dengan bawahan bersifat formal dan mekanistik sehingga kurang memberikan motivasi intrinsik bagi karyawan

Menurut Laporan Tahunan dari Biro SDM dan Organisasi, pada tahun 2006 dan 2007 telah terjadi 50 kasus indisipliner yang dilakukan oleh karyawan di BPPT. Sebanyak 47 kasus (94%) atau hampir sebagian besar kasus yang terjadi disebabkan masalah ketidakhadiran karyawan dan sebanyak 3 kasus (6%) merupakan kasus pidana. Karyawan yang melakukan tindakan indisipliner telah mendapatkan sanksi berupa Pemberhentian Tidak dengan Hormat. Tindakan indisipliner yang masih sering terjadi merupakan sebagian bukti rendahnya kualitas kerja karyawan terutama masalah mentalitas dan budaya kerja.. Hal ini merupakan salah satu alasan dipilihnya BPPT sebagai tempat penelitian.

Alasan lain, menurut Laporan Akhir Hasil Riset Pemetaan Budaya Kerja BPPT pada tahun 2005, diperoleh 7 nilai tertinggi untuk nilai yang dianut BPPT baik nilai akhir (*terminal values*) maupun nilai alat (*instrumental values*) tampak pada tabel berikut dibawah ini. Nilai akhir mencerminkan kondisi atau tujuan akhir yang ingin dicapai seseorang dalam hidupnya sedangkan nilai alat

merupakan modus perilaku atau tindakan yang diambil oleh individu dalam mencapai kondisi atau tujuan akhir yang diinginkannya. Alat ukur yang digunakan adalah *Rokeach Value Survey (RVS)* yang dikembangkan oleh Milton Rokeach (1979).

Tabel 1.1. Tujuh Sistem Nilai Akhir di BPPT

No	Nilai Akhir	Mean	SD
1	Hidup yang aktif dan dinamis	5.31	3.802
2	Rasa berprestasi dan berkontribusi	5.58	4.216
3	Hidup nyaman (hidup makmur)	6.06	5.114
4	Kebahagiaan (Kepuasan)	6.57	4.143
5	Keamanan keluarga	6.74	3.835
6	Ketentraman batin	7.07	4.026
7	Hidup damai bebas konflik	7.85	4.163

Sumber : Laporan Akhir Hasil Riset Pemetaan Budaya Kerja BPPT (2005 : 28)

Dari Tabel 1.1, tampak bahwa nilai akhir yang dominan bagi pegawai BPPT, yaitu hidup yang aktif dan dinamis serta rasa berprestasi dan berkontribusi. Nilai yang dianggap anggap dominan adalah nilai yang mempunyai mean terkecil pada tabel diatas, karena cara pengisian dalam alat ukur tersebut adalah dengan cara mengurutkan 17 nilai akhir dari nilai akhir yang dianggap Paling Penting dengan angka 1, sampai dengan nilai akhir yang dianggap Kurang Penting dengan angka 17.

Dari Tabel 1.2, tampak bahwa berpikiran luas dan terbuka adalah nilai dominan yang dianut oleh para pegawai BPPT. Nilai ini tentunya sesuai dengan sifat pekerjaan yang dilakukan sebagian besar karyawan di BPPT. Dalam memahami nilai dominan ini, penting diketahui bahwa nilai akan mempengaruhi sikap, yang kemudian ditunjukkan melalui perilaku seseorang. Meskipun demikian, berbeda dengan nilai yang relatif stabil dan abadi, sikap cenderung kurang mantap dan berubah-ubah. Bila karena sesuatu hal perilaku kerja

bertentangan dengan nilai yang dianutnya, maka yang bersangkutan akan mengalami ketidaksesuaian antara sikap dan perilaku (disonan). Sekecil apapun kondisi disonan ini, karyawan akan merasakan ketidaknyamanan. Namun bila hal ini terjadi dalam skala organisasi dan tidak dikelola dengan baik, maka hal ini akan menjadi tekanan tersendiri bagi jajaran organisasi. Tekanan akan memunculkan ketidakpuasan dan mempengaruhi kinerja individu dan organisasi.

Tabel 1.2. Tujuh Sistem Nilai Alat di BPPT

No	Nilai Alat	Mean	SD
1	Berpikiran luas dan terbuka	5.03	3.970
2	Jujur	5.58	4.287
3	Bertanggungjawab dan dapat diandalkan	5.80	4.094
4	Kapabel (mampu efektif)	6.35	4.375
5	Intelektual (cerdas, reflektif)	6.53	4.323
6	Kendali diri (disiplin diri, tenang)	8.10	4.631
7	Logis dan rasional	8.15	4.163

Sumber : Laporan Akhir Hasil Riset Pemetaan Budaya Kerja BPPT (2005 : 28)

Nilai yang dianggap dominan adalah nilai yang mempunyai mean terkecil pada tabel diatas, karena cara pengisian dalam alat ukur tersebut adalah dengan cara mengurutkan 18 nilai akhir dari nilai alat yang dianggap Paling Penting dengan angka 1, sampai dengan nilai alat yang dianggap Kurang Penting dengan angka 18.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut : “Apakah ada Pengaruh Sikap dan Kecerdasan Emosi terhadap OCB Karyawan di Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi ? ”. Berdasarkan rumusan tersebut diatas, maka pokok-pokok bahasan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

- a. Adakah Pengaruh Sikap terhadap OCB Karyawan di BPPT ?

- b. Adakah Pengaruh Kecerdasan Emosi terhadap *OCB* Karyawan di BPPT ?
- c. Adakah Pengaruh Sikap dan Kecerdasan Emosi terhadap *OCB* Karyawan di BPPT ?

### C. TUJUAN DAN SIGNIFIKANSI PENELITIAN

Tujuan penelitian untuk menjawab ketiga pertanyaan diatas yaitu untuk mengetahui :

1. Pengaruh Sikap terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Karyawan di BPPT
2. Pengaruh Kecerdasan Emosi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Karyawan di BPPT
3. Pengaruh Sikap dan Kecerdasan Emosi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Karyawan di BPPT

Signifikansi penelitian ini berguna untuk

1. Secara ilmiah

Penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan dan wawasan bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya manajemen sumber daya manusia, terutama yang berhubungan dengan pembinaan karyawan dalam organisasi, yaitu mengenai hubungan antara Sikap dan Kecerdasan Emosi terhadap *OCB* karyawan di BPPT.

2. Secara praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi organisasi, khususnya BPPT berupa hasil penelitian mengenai pengaruh antara Sikap dan Kecerdasan Emosi terhadap *OCB* karyawan di BPPT. Dan bagi Peneliti, diharapkan akan memberikan pengetahuan baru, pemahaman yang lebih luas tentang masalah yang akan diteliti serta dapat melakukan cara-cara pemecahan permasalahan yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

## **D. SISTEMATIKA PENULISAN**

Tesis ini disajikan dengan sistematika sebagai berikut :

### **Bab I. Pendahuluan**

Dalam Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian dan sistematika penulisan.

### **Bab II. Tinjauan Literatur dan Metode Penelitian**

Bab ini berisikan tentang teori dan rumusan yang melandasi penelitian yang berhubungan dengan tujuan penelitian, konsep pengolahan data dan penulisan analisis, tempat dan obyek penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, kerangka pemikiran, hipotesis, pembatasan masalah dan metode analisis yang dilakukan terhadap data penelitian.

### **Bab III. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Bab ini menggambarkan profil, sejarah singkat, visi dan misi serta struktur organisasi BPPT. Demikian juga dalam bab ini akan diuraikan tentang hasil pengumpulan data dan profil responden yang menjadi obyek dalam penelitian.

### **Bab IV. Analisis Data dan Hasil Penelitian**

Dalam bab ini akan diuraikan analisis hasil penelitian berdasarkan metode analisis yang ditetapkan dan kaitannya dengan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini.

### **Bab V. Kesimpulan dan Saran**

Bab ini berisi kesimpulan dan saran-saran hasil penelitian mengenai pengaruh Sikap dan Kecerdasan Emosi terhadap OCB Karyawan di BPPT.