

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Di lingkungan Instansi Pemerintahan dan Swasta yang kompetitif, telah memacu setiap Instansi Pemerintahan maupun Swasta untuk terus meningkatkan serta memaksimalkan usaha serta potensi kerja yang dimiliki oleh karyawannya. Dalam menghadapi persaingan, peranan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai bagian dari modal perusahaan (*human capital*) menjadi strategis. Sumber Daya Manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi, karena merupakan roda penggerak yang mengarahkan, menggerakkan organisasi dan mengembangkan serta mempertahankan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman. Oleh karena itu organisasi harus memastikan pengelolaan SDM sebaik mungkin agar mampu memberi kontribusi secara optimal pada upaya pencapaian tujuan dan efektifitas organisasi.

Banyak faktor-faktor yang berpengaruh dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Salah satu faktor yang mendapat perhatian akhir-akhir ini adalah berkaitan dengan Perilaku Kerwargaan Organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*). *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai pengaruh signifikan pada efektifitas organisasi. Organisasi akan berhasil apabila pegawai tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas diluar tugasnya, bekerja keras, bekerja sama dengan orang lain, tolong menolong, dapat memberikan

saran, berpartisipasi secara efektif, memberikan pelayanan ekstra kepada masyarakat dan mau menggunakan waktu kerja secara efektif serta saling berinteraksi baik di dalam lingkungan kerja maupun di luar.

Menurut Robbin & Judge (2008:40), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik daripada organisasi lain. OCB juga disebut perilaku *extra-role* adalah perilaku dalam bekerja yang tidak terdapat pada deskripsi kerja formal pegawai tetapi sangat dihargai jika ditampilkan pegawai karena meningkatkan efektifitas dan kelangsungan hidup organisasi (Katz dalam Purba & Seniati, 2004:105). Organ dalam Purba & Seniati (2004:106), menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk perilaku pilihan dan inisiatif individual, Yng tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektifitas organisasi.

Menurut Rivai (2005:455), motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sedangkan Mathis (2001:89), motivasi adalah hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut mau melakukan tindakan.

McClelland menjelaskan bahwa setiap individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini mengarahkan individu untuk berjuang lebih keras untuk memperoleh pencapaian pribadi ketimbang memperoleh penghargaan. Hal ini kemudian menyebabkan ia melakukan

sesuatu yang lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorongan pertama ini dapat disebut nAch yaitu kebutuhan akan prestasi/pencapaian.

Kebutuhan kekuasaan/kekuatan (nPow) merupakan keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh dan mengendalikan individu lain. Dalam bahasa sederhana, ini adalah kebutuhan atas kekuasaan dan otonomi. Individu dengan nPow tinggi, lebih suka bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi kompetitif dan berorientasi pada status dan lebih cenderung khawatir dengan wibawa dan pengaruh yang didapatkan ketimbang kinerja yang efektif.

Kebutuhan ketiga yaitu nAff adalah kebutuhan untuk memperoleh hubungan sosial yang baik dalam lingkungan kerja (afiliasi). Kebutuhan ini ditandai dengan memiliki motif yang tinggi untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif (dibandingkan kompetitif) dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi. McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki dan menunjukkan kombinasi tiga karakteristik tersebut dan perbedaan ini juga mempengaruhi bagaimana gaya seseorang berperilaku.

Orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk pencapaian tidak selalu membuat seseorang menjadi manajer yang baik, terutama pada organisasi-organisasi besar. Hal ini dikarenakan orang yang memiliki motivasi prestasi yang tinggi cenderung tertarik dengan bagaimana mereka bekerja secara pribadi dan tidak akan mempengaruhi pekerja lain untuk

bekerja dengan baik. Motivasi prestasi yang lebih tinggi lebih cocok bekerja sebagai wirausaha atau mengatur unit bebas dalam sebuah organisasi yang besar. *Robbins & Judge. 2007. Perilaku Organisasi.terj. Diana Angelica. Jakarta : Salemba (pp.230-233).*

Individu-individu dengan kebutuhan prestasi yang tinggi sangat termotivasi dengan bersaing dan menantang pekerjaan. Mereka mencari peluang promosi dalam pekerjaan. Mereka memiliki keinginan yang kuat untuk umpan balik pada prestasi mereka. Orang-orang seperti mencoba untuk mendapatkan kepuasan dalam melakukan hal-hal yang lebih baik. Prestasi yang tinggi secara langsung berkaitan dengan kinerja tinggi.

<http://www.managementstudyguide.com/mccllland-theory-of-needs.htm>.

Individu-individu yang termotivasi oleh kekuasaan memiliki keinginan kuat untuk menjadi berpengaruh dan mengendalikan. Mereka ingin pandangan dan ide-ide mereka harus mendominasi dan dengan demikian mereka ingin memimpin. Individu tersebut termotivasi oleh kebutuhan untuk reputasi dan harga diri. Individu dengan kekuasaan dan kewenangan yang lebih besar akan lebih baik dibanding mereka yang memiliki daya yang lebih kecil. Umumnya, manajer dengan kebutuhan tinggi untuk daya berubah menjadi manajer yang lebih efisien dan sukses. Mereka lebih tekun dan setia kepada organisasi tempat mereka bekerja. Perlu untuk kekuasaan tidak harus selalu diambil negatif. Ha ini dapat dipandang sebagai kebutuhan untuk memiliki efek positif pada organisasi

dan untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuan itu.

*<http://www.managementstudyguide.com/mccllellands-theory-of-needs.htm>*.

Individu-individu yang termotivasi oleh afiliasi memiliki dorongan untuk lingkungan yang ramah dan mendukung. Individu tersebut yang berkinerja efektif dalam tim. Orang-orang ingin disukai oleh orang lain. Kemampuan manajer untuk membuat keputusan terhambat jika mereka memiliki kebutuhan afiliasi tinggi karena mereka lebih memilih untuk diterima dan disukai oleh orang lain dan hal ini melemahkan objektivitas mereka. Individu yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi lebih memilih bekerja di lingkungan yang menyediakan interaksi pribadi yang lebih besar. Mereka umumnya tidak bisa menjadi pemimpin yang baik.

*<http://www.managementstudyguide.com/mclelland-theory-of-needs.htm>*.

Orang yang memiliki kebutuhan kekuasaan (n-Pow) dan kebutuhan afiliasi (n-Aff) memiliki keterkaitan dengan keberhasilan manajerial yang baik. Seorang manajer yang berhasil memiliki n-Pow tinggi dan n-Aff rendah. Dengan demikian, pegawai yang memiliki n-Aff yang kuat yaitu kebutuhan akan afiliasi dapat merusak objektivitas seorang manajer, karena kebutuhan mereka untuk disukai dan kondisi ini mempengaruhi kemampuan pengambilan keputusan seorang manajer. Di sisi lain, n-Pow yang kuat atau kebutuhan untuk kekuasaan akan menghasilkan etos kerja dan komitmen terhadap organisasi dan individu dengan n-Pow tinggi lebih tertarik dengan peran kepemimpinan dan memiliki kemungkinan untuk tidak fleksibel pada kebutuhan bawahan. Dan terakhir, orang n-Ach yang tinggi yaitu motivasi

pada pencapaian lebih berfokus pada prestasi atau hasil.  
<http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm>.

Kelana (2009) menguji pengaruh kepuasan kerja dan komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat ditemukan hasil penelitiannya bahwa secara bersama-sama kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap OCB serta variabel kepuasan kerja merupakan variabel yang mendominasi terhadap OCB.

Teori motivasi McClelland merupakan salah satu teori motivasi yang secara luas. Teori ini merupakan salah satu teori kebutuhan selain teori hierarki kebutuhan Maslow, ERG dan teori dua faktor Herzberg. Menurut Robbins dan Judge (2007:260), dari empat teori motivasi kebutuhan, teori McClelland adalah teori yang paling banyak mendapatkan dukungan terutama kaitannya dengan pencapaian dan motivasi afiliasi, sehingga terbentuk orang untuk mau melakukan tindakan *Organizational Citizenship Behavior* atau Perilaku Kewargaan Organisasi.

Dinas Cipta Karya, Tata Ruang dan Perumahan Kota Pontianak memiliki kedudukan sebagai unsur pelaksana Pemerintah Daerah dalam penyelenggaraan merumuskan kebijakan teknis, penyelenggaraan pelayanan umum, pengendalian dan pembinaan teknis yang berada dibawahnya yang dipimpin oleh Kepala Dinas yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota Pontianak Nomor Peraturan Walikota Pontianak Nomor 68 Tahun 2011 tanggal 29 Desember 2011 Tentang Susunan Organisasi, Tugas

Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Cipta Karya, Tata Ruang dan Perumahan Kota Pontianak.

Sebagai instansi yang cukup besar dengan jumlah pegawai 65 orang, maka efektifitas organisasi menjadi hal yang sangat penting. SDM sebagai penggerak utama kinerja organisasi memberi sumbangsih yang besar terhadap pencapaian tujuan dan efektifitas organisasi, khususnya perilaku *extra-role* (OCB) pegawainya.

## 1.2. Rumusan Masalah

Sebagaimana yang telah diuraikan dalam latar belakang permasalahan tersebut dan berdasarkan pengamatan data-data yang ada maka yang menjadi permasalahan adalah :

1. Bagaimana pengaruh Motivasi Prestasi ( $X_1$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) pada pegawai Dinas Cipta Karya, Tata Ruang dan Perumahan Kota Pontianak?
2. Bagaimana pengaruh Motivasi Kekuasaan ( $X_2$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Dinas Cipta Karya, Tata Ruang dan Perumahan Kota Pontianak?
3. Bagaimana pengaruh Motivasi Afiliasi ( $X_3$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Dinas Cipta Karya, Tata Ruang dan Perumahan Kota Pontianak?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang beserta permasalahan sebagaimana dalam uraian di atas, yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisa pengaruh Motivasi Prestasi, Motivasi Kekuasaan dan Motivasi Afiliasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Dinas Cipta Karya, Tata Ruang dan Perumahan Kota Pontianak.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan ini beserta hasilnya diharapkan dapat memberi manfaat dan kontribusi, antara lain :

1. Bagi Karyawan, hasil penelitian ini sebagai umpan balik untuk memahami pentingnya motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Bagi Pimpinan, hasil penelitian ini dapat memberi informasi mengenai pentingnya motivasi kerja dalam rangka menumbuhkan perilaku *extra-role* (OCB) di Instansi maupun organisasi/lembaga lainnya.
3. Bagi Peneliti, dapat menambah wawasan pengetahuan dibidang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan sebagai sarana untuk menerapkan teori yang diperoleh selama dibangku kuliah ke dalam praktek pekerjaan.
4. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, dapat menjadi bahan informasi dan masukan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian lebih lanjut tentang topik penelitian ini.