

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada hakekatnya tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam alinea keempat Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Untuk mewujudkan tujuan Nasional tersebut, dibutuhkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang disertai tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas Pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Tugas pelayanan publik dilakukan dengan memberikan pelayanan atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan Aparatur Sipil Negara. Adapun tugas pemerintahan dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan fungsi umum pemerintahan yang meliputi pendayagunaan kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan. Sedangkan dalam rangka pelaksanaan tugas pembangunan tertentu dilakukan melalui pembangunan bangsa (*Cultural And Political Development*) serta melalui pembangunan ekonomi dan social (*Economic And Social Development*) yang diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran seluruh masyarakat. Untuk dapat menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu, Aparatur Sipil Negara harus memiliki kompetensi dan integritas tinggi, aparatur yang bersih bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) serta akuntabel dalam melaksanakan penyelenggaraan Pemerintahan dan pembangunan bagi terwujudnya *Good Governance*.

Good Governance lebih menekankan pada terwujudnya demokrasi, karena itu penyelenggaraan negara yang demokratis menjadi syarat mutlak bagi terwujudnya *Good Governance*, yang berdasarkan pada adanya pertama tanggung jawab, kedua transparansi dan ketiga partisipasi masyarakat. Ketiga hal itu akan ada pada diri setiap aktor institusional dengan memperhatikan nilai-nilai kemanusiaan dan nilai moral yang menjiwai setiap

langkah *Governance*. Keberhasilan penyelenggaraan tata Pemerintahan yang baik sangat ditentukan oleh keterlibatan dan sinergi tiga aktor utama yaitu Aparatur Pemerintah, *Civil Society* serta pihak swasta. Aparatur Pemerintah merupakan salah satu aktor penting yang memegang kendali proses berlangsungnya *Good Governance* dalam penyelenggaraan Pemerintahan. Aparatur Pemerintah merupakan komunitas individu-individu yang memiliki tugas dan fungsi yang terlembagakan untuk melayani rakyat yang dapat diartikan secara singkat sebagai pemikir, perencana, pelaksana sekaligus pengawas jalanya pemerintahan, pembangunan, dan pembinaan masyarakat. Salah satu kunci sukses terpenting dari adanya perubahan dalam proses *Good Governance* terletak pada individu-individu (Aparatur) itu sendiri dalam konteks Pemerintahan yang baik.

Berdasarkan laporan hasil evaluasi atas kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi di Lingkungan Kementerian Ketenagakerjaan RI yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi tahun 2018 yang termuat pada lampiran Laporan Kinerja Kementerian Ketenagakerjaan RI tahun 2019 (Kementerian Ketenagakerjaan RI, 2019), menunjukkan hasil sebagai berikut : berdasarkan hasil Survei Internal, ditemukan masih terdapat Aparatur Sipil Negara (ASN) Kementerian Ketenagakerjaan belum memahami tugas dan fungsi pada jabatan yang diduduki. Hal ini terlihat dari hasil survei internal menunjukkan 26,74% responden yang tidak memahami tugas fungsi yang harus dilaksanakan serta tidak memahami ukuran keberhasilan pelaksanaan tugasnya. Terdapat 54,65% responden telah memahami tugas fungsi yang harus dilaksanakan, namun tidak memahami ukuran keberhasilan pelaksanaan tugasnya. Hanya 26,74% responden yang memahami tugas fungsi yang harus dilaksanakan dan ukuran keberhasilan pelaksanaan tugasnya.

Hasil survei eksternal menggambarkan perubahan-perubahan yang dilakukan oleh internal Kementerian Ketenagakerjaan belum terinformasikan secara maksimal kepada *Stakeholder* dan pengguna layanan utama Kementerian Ketenagakerjaan. Hal ini terlihat dari hasil survei yang dilakukan terkait persepsi layanan pada tahun 2017 menunjukkan Indeks 3,22 dibanding tahun 2016 berada pada Indeks 3,22 dalam skala 4. Hasil ini menggambarkan bahwa tidak ada

peningkatan terhadap kualitas pelayanan publik, sehingga masih perlu ditingkatkan.

Keberhasilan organisasi khususnya pada Organisasi Pemerintahan dalam mewujudkan *good Governance* sebagian besar ditentukan oleh pemberdayaan manusia itu sendiri dan hal ini menjadikan manajemen sumber daya manusia bukan sebagai pilihan tetapi sebagai kebutuhan bagi organisasi untuk berkembang. Pemberdayaan manusia membutuhkan pemahaman tentang perilaku karyawan. Perilaku karyawan terbagi dalam dua bentuk, yaitu (1) perilaku seperti yang diharapkan oleh deskripsi pekerjaan (*Intra-Role*) dan (2) perilaku tambahan di luar deskripsi pekerjaan (*Extra-Role*). Perilaku tambahan di luar deskripsi pekerjaan dalam organisasi sering disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan keseluruhan perilaku Individu yang memberikan kontribusi secara positif kepada Organisasi inilah yang disebut oleh (Griffin & Moorhead, 2014) sebagai *Organizational Citizenship*.

Organisasi memerlukan individu yang akan bersedia memberikan upaya lebih daripada yang biasa ditugaskan kepada mereka, dan banyak bukti yang menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki Karyawan seperti ini lebih unggul daripada organisasi yang tidak memiliki Karyawan tersebut. Akan tetapi, ada pula kekurangan dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), seperti Karyawan mungkin akan mengalami beban kerja berlebih, stres, dan konflik pekerjaan-keluarga (Robbins & Coulter, 2018). Meskipun ada kekurangan dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Luthan, (2011) menegaskan, bahwa semua jenis *Organization Behavior* (OB) berharga bagi organisasi dan meskipun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sering tidak terdeteksi oleh sistem penghargaan, terdapat bukti bahwa individu yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki kinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi. Tanpa memandang alasan terjadinya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), intinya adalah bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki dampak positif bagi organisasi (Robbins dan Coulter, 2010).

Mengingat perannya yang sangat vital, maka sudah selayaknya sebuah organisasi pemerintahan melakukan suatu mekanisme pemeliharaan Sumber

Daya Manusia dengan memperhatikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) itu sendiri. Perilaku OCB sangat diperlukan dalam meningkatkan efektifitas sebuah Organisasi, karena perilaku tersebut mampu mempengaruhi aspek-aspek sosial yang ada di suatu Organisasi terlebih lagi pada Organisasi Pemerintahan, seperti kerjasama tim, komunikasi dan kemampuan interpersonal lainnya. Aparatur Sipil Negara (ASN) yang baik (*Good Citizens*) cenderung untuk menampilkan perilaku OCB di lingkungan kerjanya, sehingga menjadikan Organisasi akan lebih baik dengan adanya Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bisa menampilkan perilaku tersebut.

Pada dasarnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sifatnya suka rela di luar *Job Description*. *Job Description* itu sendiri secara definisi merupakan kumpulan informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggungjawab, kondisi pekerjaan, hubungan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam Organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) itu sendiri dapat dijalankan dimana saja, tanpa perlu menunggu sebuah Institusi menjadi besar. Sederhananya, perilaku OCB adalah "kerjasama tim" tanpa melihat adanya keuntungan dari segi materi dan non materi setelah seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) membantu rekan kerjanya. Perilaku OCB juga tidak hanya berdampak baik terhadap seorang Aparatur Sipil Negara (ASN), akan tetapi OCB akan berdampak baik pula bagi suatu Organisasi Pemerintahan. Manakala sebuah Organisasi pemerintahan memiliki perilaku OCB, maka sudah dapat dipastikan kinerja Organisasi Pemerintahan yang bersangkutan juga akan lebih baik, dibandingkan kinerja Organisasi Pemerintahan lain yang belum memiliki atau masih rendah perilaku OCB.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor internal yang berasal dari diri Karyawan, antara lain seperti kepuasan kerja (Bateman & Organ, (1983); Organ, et.al., (2006); Robbins, (2015); Robbins dan Judge, (2013); (Luthan, 2011), komitmen organisasi (Luthan, (2011) ; Podsakoff, et.al., (2000); Robbins dan Judge, (2013); Organ, et.al., (2006), kepribadian, modal Karyawan, motivasi dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri Karyawan, antara lain yaitu gaya kepemimpinan (Howell, J. M., &

Avolio (1993); Graham dalam Gibson, 2003; Organ et.al., (2006); Robbins dan Judge, (2013); Northouse (2013); (Black et.al., 2019), kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi (Organ et.al., (2006); Organ, D.W., & Ryan, (1995); Badawy et al. (2016); (Robbins & Judge, 2017).

Berdasarkan pada pendapat para ahli dan studi terdahulu mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang telah diuraikan diatas, maka pada penelitian ini, untuk mengetahui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millennial* di Kementerian Tenaga Kerja Republik Indonesia, Peneliti membatasinya pada faktor Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi yang diduga dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Budaya Organisasi merupakan instrument bagi Organisasi untuk selalu menyikapi dinamika lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Dengan segala kompleksitas permasalahan yang ada pada Organisasi, Budaya Organisasi menjadi salah satu pilar Organisasi Pemerintahan untuk terus menjaga segenap elemen yang ada pada organisasi dengan nilai-nilai yang terkandung didalamnya, yang diyakini dan akan memandu serta menjadi jembatan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk itu dalam mewujudkan tata kelola organisasi khususnya pada Organisasi Pemerintahan yang baik membangun budaya organisasi menjadi instrument penting untuk memaksimalkan potensi berbagai lini dan fungsi yang dimilikinya, sehingga akan memberikan efektivitas pada Organisasi dalam menjalankan fungsi dan peranannya. Tanpa adanya Budaya Organisasi yang kuat, maka anggota Organisasi menjadi seperti tidak memiliki ruh dan energi yang diperlukan sebagai bahan bakar dalam menggerakkan roda organisasi dalam perjalanan mencapai cita-cita dan tujuan organisasi.

Budaya dalam suatu Organisasi, khususnya bagi Organisasi pemerintahan mencerminkan penampilan Organisasi, bagaimana organisasi dilihat oleh orang yang berada di luarnya. Organisasi yang mempunyai Budaya positif akan menunjukkan citra positif pula, demikian pula sebaliknya apabila Budaya Organisasi tidak berjalan baik akan memberikan citra negatif bagi Organisasi. Begitu juga halnya Budaya organisasi mengarahkan perilaku Pegawai untuk

meningkatkan loyalitasnya terhadap organisasi sehingga mampu meningkatkan kemampuan kerjanya dalam pencapaian tujuan organisasi, melalui keseluruhan nilai-nilai, keyakinan, pola pikir atau pola perilaku yang ditampilkan secara konsisten oleh Pegawai.

Budaya organisasi kuat yang terbangun bersama dengan Karyawan memiliki pengaruh bagi terciptanya perilaku positif di antara anggota, salah satunya yaitu perilaku yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Budaya Organisasi memiliki peran penting dalam organisasi karena kebiasaan itulah yang terjadi di dalam hierarki organisasi yang merepresentasikan norma-norma perilaku yang diikuti oleh anggota organisasi, budaya organisasi yang kuat menunjukkan tingginya loyalitas dan komitmen Karyawan kepada organisasi, sehingga dapat mengarahkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dari Karyawan (Robbins & Judge, 2017; Jariyaporn (2018); Muhdar & Rahma, (2017); El Badawy et al., (2016); Esther Lopez-Martin.GabrielaTopa, (2019); Qisthy et al., (2018), namun dalam studi yang dilakukan oleh Wuisan et al., (2020); Arumi et al., (2019); Jain (2015) ditemukan Budaya Organisasi secara langsung tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pada era reformasi Birokrasi saat ini, sangat membutuhkan Pemimpin yang berperan dalam menciptakan hubungan, meningkatkan tingkat motivasi dan moralitas baik dalam diri pemimpin maupun bawahan dalam rangka mewujudkan tata kelola Pemerintahan yang baik. Sebab pemimpin sangat diperlukan dalam menentukan visi dan tujuan organisasi dan semua itu dapat terwujud melalui gaya kepemimpinan yang Transformasional.

Kepemimpinan Transformasional merupakan model kepemimpinan yang didasarkan atas saling percaya antara pemimpin dengan yang dipimpin. Kepemimpinan Transformasional merupakan model kepemimpinan yang memiliki keunggulan dalam memulihkan, memelihara dan membangun kepercayaan publik kepada pemerintah. Sehingga, Kepemimpinan Transformasional lebih cocok bagi model kepemimpinan pada sektor publik. (Bottomley et al., (2016); Mauludin & Sulistyorini, (2018); Alshehhi et al., (2019); Nofia et al., (2019); Rijanti et al., (2019); Nurjanah et al., (2020); Rahawarin et al., (2020); Soud et.al., (2020).

Penelitian terkait gaya Kepemimpinan yang diinginkan oleh Generasi *Millennial*, berdasarkan Survei yang dilakukan oleh Gallup (2016) menemukan *Leadership Attributes* yang harus diperhatikan untuk memimpin karyawan *Milenial*, yaitu Mereka menginginkan pemimpin yang memainkan peran sebagai *Coach*, yang mau berinteraksi secara intens, membimbing, dan mengembangkan potensi yang mereka miliki. Artinya, perubahan generasi karyawan dari Baby Boomers/Gen-X ke generasi *Milenial* menuntut adanya perubahan format dan gaya kepemimpinan di dalam organisasi. Setiap Organisasi mau tak mau harus mulai mentransformasi gaya kepemimpinannya agar relevan dengan generasi *Milenial*. Begitu juga halnya pada survei yang dilakukan oleh lembaga konsultan HR Freshminds menunjukkan, sekitar 40% dari 241 responden Inggris di level bawah, tengah, dan atas organisasi menyatakan bahwa gaya Kepemimpinan “Transformasional” memiliki dampak paling signifikan untuk memotivasi karyawan *Milenial*. Kemudian disusul 36,5% adalah gaya kepemimpinan “demokratis”. Dan di urutan terakhir sekitar 9,5% adalah gaya kepemimpinan “otokratis”. Hasil itu menegaskan bahwa generasi *Milenial* lebih cocok dikelola oleh para pemimpin yang membuka pintu seluas-luasnya untuk komunikasi dan partisipasi ketimbang pemimpin yang menekankan “*Command & Control*”, “*Top-Down*” dan “*Rigid*”.

Pemimpin yang memiliki gaya Kepemimpinan Transformasional dapat berpengaruh positif pada proses perubahan individu, organisasi maupun komunitas yang ada didalamnya, karena kemampuannya untuk memimpin perubahan dalam visi, strategi dan budaya organisasi serta mempromosikan inovasi dalam produk dan teknologi, dengan kata lain seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari perilakunya memimpin dan gaya dalam mengambil keputusan selama dia memimpin serta dengan Kepemimpinan Transformasional, para pengikut memberikan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi serta melakukan upaya ekstra dan mencapai hasil yang luar biasa dan upaya ekstra inilah yang disebut sebagai perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Kepemimpinan Transformasional dapat menciptakan perilaku baru, terutama perilaku tidak disengaja yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Motif pemimpin transformasional mendorong dan memungkinkan pengikut mereka untuk melakukan upaya ekstra dan mencapai hasil yang luar biasa. (Robbins & Judge, 2013; Nohe & Hertel, 2017; Abas et al., 2019; Rahawarin et al., 2020; Khalili, 2017; Nurjanah et al., 2020), namun dalam studi yang dilakukan oleh Jiang et al., (2017) ditemukan dari empat dimensi Kepemimpinan Transformasional hanya 2 dimensi saja yang memiliki pengaruh positif pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai.

Komitmen pada dasarnya mengacu pada kemampuan Pegawai untuk bertahan dan setia dalam menjalankan aktivitas tertentu. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi harus memiliki jiwa loyalitas dan juga ketahanan mental yang kuat. Orang yang memiliki sifat berkomitmen tidak akan goyah dan malas hanya karena masalah sepele dalam aktivitas yang dilakukannya. Lebih dari itu, seseorang yang memiliki semangat komitmen akan terus bertahan dan bertanggung jawab atas apa yang dikatakannya. Pegawai yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi akan memiliki kebiasaan yang dapat diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di organisasi dan lebih berupaya dalam pekerjaan mereka. Dalam mencapai tujuannya, organisasi tidak lepas dari komitmen seluruh elemen yang ada di dalamnya.

Komitmen organisasi merupakan salah satu kunci yang menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi dan menjadikannya sebagai kunci peningkatan kualitas kerja dan pencapaian tujuan Organisasi dalam mencapai tujuannya. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi biasanya menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, memiliki tanggung jawab yang kuat dalam menjalankan tugasnya dan sangat loyal kepada organisasi. Komitmen mengandung keyakinan, ikatan, yang akan menghasilkan energi untuk melakukan yang terbaik. Tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai lebih efisien dan efektif melalui tindakan-tindakan individu dan kelompok yang dilakukan dengan persetujuan bersama. Pegawai yang memiliki komitmen pada organisasi pasti memiliki perasaan loyalitas terhadap organisasi tersebut, sehingga mengindikasikan bahwa Pegawai tersebut akan terlibat dalam *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) untuk membalas tindakan organisasi dengan merefleksikan pegawai tersebut menjadi kooperatif, suka menolong, perhatian terhadap sesama pegawai dan bersungguh-sungguh dalam bekerja.

Semakin tinggi komitmen organisasi pegawai akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)-nya dan sebaliknya semakin rendah Komitmen Organisasi ASN akan semakin rendah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)-nya (Luthan, 2011; Chintya Pienata, 2020; Ridwan, 2020; Wijaya, 2020; Rahawarin et al., 2020; Nurjanah et al., 2020; Susita et al., 2020). Namun dalam studi terdahulu yang dilakukan oleh Noermijati & Azzuhri (2018) ditemukan Komitmen Organisasi tidak secara positif dan signifikan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai.

Kepuasan kerja Pegawai menjadi pusat perhatian para *Human Resources* Organisasi. Mengingat bahwa Pegawai merupakan aset terpenting dalam Organisasi, maka penting bagi Organisasi untuk menjaga motivasi dan kepuasan kerja Pegawainya. Pegawai yang merasa bahagia di tempat kerja akan memberikan dampak positif, sedangkan sebaliknya, Pegawai yang tidak puas justru bisa menjadi bumerang bagi Organisasi. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif mengenai hasil pekerjaan berdasarkan evaluasi dari karakteristiknya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif dengan pekerjaannya, sementara seseorang dengan kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan yang negative.

Kepuasan Kerja merupakan sikap (tindakan-kognisi), perasaan senang (ungkapan-afeksi), atau kesenjangan (gap) antara apa yang telah diperoleh dengan apa yang diharapkan. Sikap senang yang ditunjukkan oleh seseorang dalam bekerja merupakan ekspresi karena apa yang menjadi tanggungjawabnya telah dijalankan dengan baik dan merasa puas atas hasil kerjanya. Sebaliknya apabila seseorang dalam bekerja tidak didukung oleh peralatan kerja yang memadai, lingkungan kerja yang tidak kondusif, dan rendahnya perhatian dari pimpinan, maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Sebagai efek lanjutan dari situasi tersebut lambat laun akan mempengaruhi semangat dan hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Munculnya ketidakpuasan pegawai dalam bekerja disebabkan karena beberapa faktor seperti Budaya Organisasi, karakter

perkerjaan, teman sejawat, kondisi kerja, gaji, upah, promosi, kepemimpinan, dan keadilan yang dirasakan.

Kepuasan Kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja tidak berdiri sendiri sebagai sebuah konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja adalah sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja.

Karyawan selalu aktif dalam memberikan penilaian atas apa yang mereka lakukan. Dengan kata lain, kepuasan kerja akan meningkat bila karyawan merasakannya pekerjaan mereka mampu memenuhi harapan mereka. Sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi dan ingin tetap bersama organisasi disebut komitmen organisasi. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa Kepuasan Kerja yang dimiliki oleh seorang Pegawai akan mempengaruhi Komitmennya pada Organisasi.

Telah banyak studi sebelumnya mengenai pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Organisasi Pemerintah maupun Swasta, seperti penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah et al., (2020); Huang & Huang, (2020); Tafzal Haque et al., (2019); Partono Prasetio et al., (2017); Astrida et al., (2018); Parada Hutasoit & Kurniawan Subagja, (2020), menunjukkan Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Namun dalam studi yang dilakukan oleh Albert Kurniawan Purnomo, Nidya Novalia (2019), hasil penelitian menunjukkan Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Begitu juga halnya, Pegawai yang puas akan lebih cenderung berbicara secara positif tentang sebuah Organisasi, membantu orang lain, dan bekerja melampaui ekspektasi normal dalam pekerjaan mereka karena mereka ingin membalas pengalaman positif mereka. Pegawai yang lebih puas dengan pekerjaannya lebih cenderung terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). (Langton et.al., 2016; Rijanti et al., 2019; Nurjanah et al., 2020; Pio & Tampi, (2018). Namun dalam studi yang dilakukan oleh Patra & Havidz Aima,

(2018); Tafzal Haque et al., (2019); menunjukkan Kepuasan kerja secara langsung tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan laporan hasil evaluasi atas kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam rangka pelaksanaan *Good Governance* di Lingkungan Kementerian Ketenagakerjaan RI yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi tahun 2018 yang termuat pada lampiran Laporan Kinerja Kementerian Ketenagakerjaan RI tahun 2019 (Kementerian Ketenagakerjaan RI, 2019) dan studi yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu mengenai pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Komitmen Organisasi baik terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang telah diuraikan diatas, masih ada ditemukan hasil penelitian yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja tidak berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hal ini bertentangan dengan pendapat para ahli (Bateman & Organ, 1983; Organ et.al., 2006; Organ, D.W., & Ryan, 1995; Luthan, 2011; Langton et.al., 2016; Robbins & Judge, 2013; Northouse, 2013; Black et.al., 2019), yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) khususnya di Organisasi Pemerintahan yang masih rendah yang diduga dipengaruhi oleh Faktor Budaya Organisasi, kepemimpinan Trasformasional, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja.

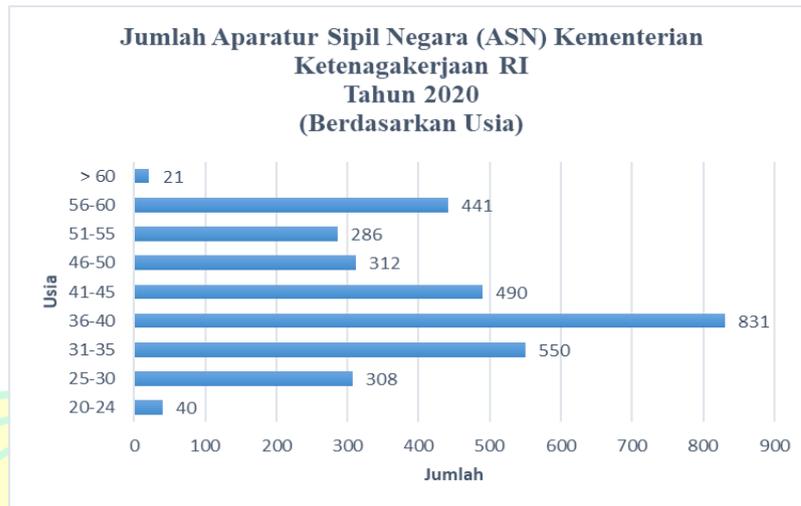
Tenaga kerja saat ini di dalam Organisasi baik Organisasi Pemerintah maupun Swasta terdiri dari 3 generasi yang dilabeli sebagai *Baby Boomers*, Generasi X dan Generasi *Millienial* (Generasi Y) dan dianggap sebagai sebagai sumber daya penting di dalam Organisasi dengan berbagai nilai-nilai kerja, kemampuan dan karakteristik (Shrivastava & Savolainen, 2017)

Generasi yang berbeda membawa serta nilai-nilai berbeda yang memicu sikap dan perilaku berbeda (Parumasur & Govender, 2016), sehingga menciptakan kebutuhan untuk mengadopsi pendekatan berbeda untuk mengelola tenaga kerja dan dunia usaha (Parumasur & Govender, 2016). Oleh karena itu, nilai-nilai, kebutuhan dan harapan Pegawai berasal berbagai generasi sangat penting untuk dipahami dan berhasil diintegrasikan agar memungkinkan mereka untuk bekerja secara harmonis, berperilaku organisasi yang positif dan bekerja secara efektif dan mengharapkan pegawai mau mengerjakan pekerjaan melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka menuju pencapaian tujuan organisasi (Parumasur & Govender, 2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Lancaster & Stillman (2002) mengenai perbedaan karakteristik generasi *Baby Boomer*, generasi X dan Generasi *Millenial*, di dapat kesimpulan sebagai berikut : Generasi *Baby Boomer* memiliki sikap optimis yaitu percaya pada adanya peluang, dan seringkali terlalu idealis untuk membuat perubahan positif di dunia. Mereka juga kompetitif dan mencari cara untuk melakukan perubahan dari sistem yang sudah ada. Berbeda dengan generasi sebelumnya, generasi X memiliki sikap Skeptis, yakni tertutup, sangat independen dan punya potensi, tidak bergantung pada orang lain untuk menolong mereka. Begitu juga halnya Generasi *Millenial* yang memiliki perbedaan dari dua generasi sebelumnya, lebih memiliki sikap Realistis, yakni Sangat menghargai perbedaan, lebih memilih bekerja sama daripada menerima perintah, dan sangat pragmatis ketika memecahkan persoalan. Begitu juga halnya dari kebiasaan Kerja, generasi Baby Boomer Punya rasa optimis yang tinggi, pekerja keras yang menginginkan penghargaan secara personal, percaya pada perubahan dan perkembangan diri sendiri. Sedangkan Generasi X, Menyadari adanya keragaman dan berpikir global, ingin menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan, bersifat informal, mengandalkan diri sendiri, menggunakan pendekatan praktis dalam bekerja, ingin bersenang-senang dalam bekerja, senang bekerja dengan teknologi terbaru. Berbeda dengan dua generasi sebelumnya dalam hal kebiasaan Kerja, Generasi *Millenial* Memiliki rasa optimis yang tinggi, fokus pada prestasi, percaya diri, percaya pada nilai-nilai moral dan sosial, menghargai adanya keragaman(Putra, 2016)

Penelitian ini dilakukan dengan subjek penelitian adalah Generasi *Millennial* dengan mengacu pada fenomena yang terjadi saat ini di Indonesia yaitu adanya peningkatan jumlah penduduk usia produktif yang sangat didominasi oleh generasi *Milenial* dengan rentang usia 15-39 tahun mencapai 39,96% dari jumlah penduduk keseluruhan. Hal ini berarti Generasi *Milenial* dalam membentuk struktur jumlah penduduk usia produktif cukup tinggi, di mana dari 67,59% penduduk usia produktif, 59,93% adalah generasi *Milenial*. (Badan Pusat Statistik, 2018). Begitu juga halnya berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik yang dirilis maret 2020, angkatan kerja di Indonesia yang berusia 15 tahun keatas sebanyak 140 juta orang. Dari jumlah tersebut generasi *Millennial* mendominasi angkatan kerja yang ada, yaitu sebanyak 36,42% atau 51 juta orang, generasi X berjumlah 44 juta orang dan generasi Baby Boomers jumlah paling rendah, yaitu sekitar 24 juta orang (Badan Pusat Statistik, 2020).

Sedangkan Berdasarkan data dari Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Ketenagakerjaan RI, jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) tahun 2020, jika dilihat Berdasarkan usia dapat diketahui bahwa yang berasal dari generasi *Baby Boomer* (kelahiran tahun 1946-1960) pada tahun 2019 sebanyak 52 orang namun pada tahun 2020 sebanyak 21 orang, yang berasal dari generasi X (kelahiran tahun 1961-1979) pada tahun 2019 sebanyak 1643 orang namun pada tahun 2020 sebanyak 1529 orang, serta yang berasal dari generasi *Millennial* (kelahiran 1980-2000) pada tahun 2019 sebanyak 1700 orang namun pada tahun 2020 sebanyak 1729 orang. Hal ini berarti bahwa pada tahun 2020 terjadi penurunan jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berasal dari generasi Baby Boomer dan generasi X, namun terjadi kenaikan jumlah pada Generasi *Millennial*, sehingga Generasi tersebut mendominasi seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ada di Kementerian Ketenagakerjaan RI.



Gambar 1. Jumlah Aparatur Sipil Negara Tahun 2020 Kementerian Ketenagakerjaan RI berdasarkan usia
 Sumber : Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian Ketenagakerjaan RI (2020).

Terkait *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), berdasarkan pra penelitian yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 orang Aparatur Sipil Negara (ASN) Generasi *Millennial* Kementerian Ketenagakerjaan RI, Jakarta, didapat hasil sebagai berikut :

Tabel 1.1
 Hasil Pra Penelitian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) Generasi *Millennial*

Dimensi	Frekuensi Jawaban Responden					Indeks	Kategori	
	1	2	3	4	5			
<i>Altruism</i>	OCB 1	0	0	3	13	14	4,37	Tinggi
	OCB 2	2	2	3	16	7	3,80	Tinggi
	OCB 3	1	3	7	13	6	3,67	Tinggi
	OCB 4	2	4	10	10	4	3,33	Sedang
	OCB 5	3	18	4	4	1	2,40	Rendah
							3,51	Sedang
	OCB 6	3	4	6	10	7	3,47	Sedang
OCB 7	1	2	4	17	6	3,83	Tinggi	

<i>Conscientiousness</i>	OCB 8	1	1	2	17	9	4,07	Tinggi
	OCB 9	1	3	9	15	2	3,47	Sedang
	OCB 10	4	10	7	4	5	2,87	Sedang
							3,54	Sedang
<i>Civic Virtue</i>	OCB 11	2	4	6	13	5	3,50	Sedang
	OCB 12	0	0	5	14	11	4,20	Tinggi
	OCB 13	0	0	3	13	14	4,37	Tinggi
	OCB 14	0	0	5	17	8	4,10	Tinggi
	OCB 15	0	1	7	16	6	3,90	Tinggi
								4,01
<i>Courtesy</i>	OCB 16	1	1	3	12	13	4,17	Tinggi
	OCB 17	1	2	6	14	7	3,80	Tinggi
	OCB 18	2	0	5	19	4	3,77	Tinggi
	OCB 19	14	8	6	0	2	1,93	Rendah
	OCB 20	0	0	3	12	15	4,40	Tinggi
							3,61	Tinggi
<i>Sportsmanship</i>	OCB 21	2	3	9	12	4	3,43	Sedang
	OCB 22	6	7	9	6	2	2,70	Sedang
	OCB 23	11	10	6	1	2	2,10	Rendah
	OCB 24	1	1	6	15	7	3,87	Tinggi
	OCB 25	6	3	9	8	4	3,03	Sedang
							3,02	Sedang
RATA-RATA SELURUH DIMENSI							3,53	Sedang

Sumber : hasil pengolahan data (2021)

Berdasarkan Tabel 1.1, maka rata-rata nilai untuk dimensi *Altruism* sebesar 3,51 berada pada kategori tinggi, namun jika dilihat dari masing-masing item pernyataan masih ada pada kategori sedang dan rendah. Rata-rata nilai untuk dimensi *Conscientiousness* sebesar 3,54 berada pada kategori tinggi, namun jika dilihat dari masing-masing item pernyataan masih ada pada kategori sedang. Rata-rata nilai untuk dimensi *Civic Virtue* sebesar 4,01 berada pada kategori tinggi.

Rata-rata nilai untuk dimensi *Courtesy*, sebesar 3,61 berada pada kategori tinggi, namun jika dilihat dari masing-masing item pernyataan masih ada pada kategori rendah dan rata-rata nilai untuk dimensi *Sportsmanship* sebesar 3,02 berada pada kategori sedang, namun jika dilihat dari masing-masing item pernyataan masih ada pada kategori sedang dan rendah, serta secara keseluruhan nilai rata-rata dari 5 dimensi sebesar 3,53 berada pada kategori tinggi. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millennial* belum sepenuhnya memenuhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan Organisasi.

Selanjutnya, berdasarkan faktor-faktor yang diprediksi dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam penelitian ini yaitu Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagaimana yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti melakukan pra penelitian pada 30 orang Aparatur Sipil Negara (ASN) Generasi *Millennial* untuk mengetahui penilaian mereka mengenai Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja, didapatkan hasil sebagai berikut.

Tabel 1.2
Hasil Pra Penelitian Penilaian Budaya Organisasi
Kementerian Ketenagakerjaan RI

Dimensi		Frekuensi Jawaban Responden					Indeks	Kategori
		1	2	3	4	5		
<i>Innovation And Risk Taking</i>	OC 1	0	3	10	15	2	3,53	Tinggi
	OC 2	1	1	7	15	6	3,80	Tinggi
	OC 3	5	9	8	5	3	2,73	Sedang
							3,35	Sedang
<i>Attention To Detail</i>	OC 4	0	2	5	17	6	3,90	Tinggi
	OC 5	1	3	5	12	9	3,77	Tinggi
	OC 6	2	4	8	11	5	3,43	Tinggi
							3,70	Tinggi
<i>Outcome Orientation</i>	OC 7	1	2	6	12	9	3,87	Tinggi
	OC 8	0	5	4	12	9	3,83	Tinggi
	OC 9	1	7	9	7	6	3,33	Sedang
							3,67	Tinggi
<i>People Orientation</i>	OC 10	0	3	6	19	2	3,67	Tinggi
	OC 11	0	4	7	16	3	3,60	Tinggi
	OC 12	0	3	13	12	2	3,43	Tinggi

							3,56	Tinggi
<i>Team Orientation</i>	OC 13	7	8	9	4	2	2,53	Rendah
	OC 14	0	2	7	14	7	3,87	Tinggi
	OC 15	6	7	8	8	1	2,70	Sedang
							3,03	Sedang
<i>Aggressiveness</i>	OC 16	4	4	3	6	13	3,67	Sedang
	OC 17	0	0	0	17	13	4,43	Tinggi
	OC 18	0	0	1	19	10	4,43	Tinggi
							4,17	Tinggi
<i>Stability</i>	OC 19	2	1	5	19	3	4,37	Tinggi
	OC 20	0	0	10	16	4	3,80	Tinggi
	OC 21	2	2	7	18	1	3,88	Tinggi
							4,01	Tinggi
RATA-RATA SELURUH DIMENSI							3,64	Tinggi

Sumber : hasil pengolahan data (2021)

Berdasarkan tabel 1.2, maka rata-rata nilai untuk dimensi *Innovation And Risk Taking* sebesar 3,35 pada kategori sedang. Rata-rata nilai untuk dimensi *Attention To Detail* sebesar 3,70 pada kategori tinggi. Rata-rata nilai untuk dimensi *Outcome Orientation* sebesar 3,67 pada kategori tinggi. Rata-rata nilai untuk Dimensi *People Orientation*, sebesar 3,56 pada kategori tinggi. Rata-rata nilai untuk dimensi *Team Orientation*, sebesar 3,03 pada kategori sedang. Rata-rata nilai untuk dimensi *Aggressiveness* sebesar 4,17 pada kategori tinggi dan rata-rata nilai untuk dimensi *Stability* sebesar 4,01 pada kategori tinggi, sehingga secara keseluruhan nilai rata-rata dari 7 dimensi 3,64 dengan kategori tinggi.

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millennial* menilai bahwa Budaya Organisasi yang ada di Kementerian Ketenagakerjaan RI belum sepenuhnya memenuhi Budaya Organisasi yang diharapkan oleh ASN generasi *Millennial*, karena berdasarkan hasil wawancara mereka berpendapat Budaya organisasi yang terbangun bersifat formalistik, yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN) cenderung bekerja sesuai aturan formal yang telah ditentukan sebelumnya, kebiasaan yang turun-temurun selalu dilakukan oleh aparatur sebelumnya, dan juga Aparatur Sipil Negara (ASN) selalu berpedoman prosedural yang berlaku. Ketidakberanian mendobrak kebiasaan tersebut menjadikan Aparatur Sipil Negara (ASN) Generasi *Millennial* cenderung kurang kreatif dan responsive. Begitu juga halnya rekan kerja dan adanya pemimpin atau

atasan mereka yang kurang komunikatif, kurang memotivasi dan kurang menginspirasi mereka dalam bekerja.

Sedangkan penilaian Aparatur Sipil Negara (ASN) mengenai Kepemimpinan Transformasional yang diterapkan oleh atasan mereka selama ini didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 1.3
Hasil Pra Penelitian Mengenai Penerapan Kepemimpinan Transformasional Di Kementerian Ketenagakerjaan RI

Dimensi		Frekuensi Jawaban Responden					Indeks	Kategori
		1	2	3	4	5		
<i>Idealized influence</i>	TFL 1	0	3	5	12	10	3,97	Tinggi
	TFL 2	0	4	5	16	5	3,73	Tinggi
	TFL 3	9	10	2	7	2	2,43	Rendah
							3,37	Sedang
<i>Inspirational Motivation</i>	TFL 4	1	4	11	12	2	3,33	Sedang
	TFL 5	1	3	6	15	5	3,67	Tinggi
	TFL 6	0	4	4	14	8	3,87	Tinggi
							3,63	Tinggi
<i>Intellectual Stimulation</i>	TFL 7	0	3	4	16	7	3,90	Tinggi
	TFL 8	0	5	4	12	9	3,80	Tinggi
	TFL 9	1	1	7	15	6	2,43	Sedang
							3,37	Sedang
<i>Individualized Consideration</i>	TFL 10	0	3	6	19	2	4,03	Tinggi
	TFL 11	0	0	9	14	7	3,93	Tinggi
	TFL 12	0	2	6	14	8	3,93	Sedang
							3,96	Tinggi
RATA-RATA SELURUH DIMENSI							3,58	Tinggi

Sumber : hasil pengolahan data (2021)

Berdasarkan tabel 1.3, maka diketahui untuk dimensi *Idealized influence* didapat nilai rata-rata 3,37 dengan kategori sedang, namun jika dilihat dari masing-masing item pernyataan masih ada pada kategori rendah. Dimensi *Inspirational Motivation* didapat nilai rata-rata 3,63 dengan kategori tinggi, namun jika dilihat dari masing-masing item pernyataan masih ada pada kategori sedang. Dimensi *Intellectual Stimulation* didapat nilai rata-rata 3,37 dengan kategori sedang, namun jika dilihat dari masing-masing item pernyataan masih ada pada kategori sedang. dan rata-rata nilai untuk dimensi *Individualized*

Consideration sebesar 3,96 pada kategori tinggi. Secara keseluruhan rata-rata nilai sebesar 3,58 pada kategori tinggi. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa Kepemimpinan Transformasional yang diterapkan oleh atasan Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millennial* belum sepenuhnya memenuhi Kepemimpinan Transformasional yang sebenarnya. Hasil ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millennial* yang menjelaskan bahwa Kepemimpinan Transformasional sudah diterapkan, namun masih ada Atasan yang cenderung bergaya memerintah, instruktif, dan kaku, serta kurang mampu menciptakan hubungan dan meningkatkan motivasi bawahannya.

Sedangkan penilaian Aparatur Sipil Negara (ASN) mengenai Komitmen Organisasi mereka pada Kementerian Ketenagakerjaan RI didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 1.4
Hasil Pra Penelitian Komitmen Organisasi Aparatur Sipil Negara (ASN)
Generasi *Millennial* Kementerian Ketenagakerjaan RI

Dimensi		Frekuensi Jawaban Responden					Indeks	Kategori
		1	2	3	4	5		
<i>Affective Commitment</i>	OC 1	0	3	0	19	8	4,07	Tinggi
	OC 2	0	0	7	10	13	4,20	Tinggi
	OC 3	9	10	2	7	2	2,10	Rendah
							3,45	Tinggi
<i>Continuance Commitment</i>	OC 4	0	5	11	13	1	3,33	Sedang
	OC 5	1	2	7	16	4	3,67	Tinggi
	OC 6	0	1	9	12	8	3,90	Tinggi
							3,63	Tinggi
<i>Normative Commitment</i>	OC 7	0	3	0	19	8	4,07	Tinggi
	OC 8	0	0	0	23	7	4,23	Tinggi
	OC 9	10	8	8	4	0	2,20	Rendah
							3,50	Tinggi
RATA-RATA SELURUH DIMENSI							3,52	Tinggi

Sumber : hasil pengolahan data (2021)

Berdasarkan tabel 1.4, maka dapat diketahui untuk dimensi *Affective Commitment* didapat nilai rata-rata 3,45 dengan kategori sedang, namun jika dilihat dari masing-masing item pernyataan masih ada pada kategori rendah. Dimensi *Continuance Commitment* didapat nilai rata-rata 3,63 dengan kategori tinggi dan rata-rata nilai untuk dimensi *Normative Commitment* sebesar 3,50 pada

kategori sedang. Secara keseluruhan rata-rata nilai untuk ketiga dimensi sebesar 3,52 dengan kategori sedang, namun jika dilihat dari masing-masing item pernyataan masih ada pada kategori rendah. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa Komitmen Organisasi dari para Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millenial* belum sepenuhnya seperti yang diharapkan oleh Kementerian Ketenagakerjaan RI. Hasil ini juga didukung dengan hasil pengamatan yang mana terlihat masih adanya yang datang sesuai jam kerja namun setelah sampai di Kantor tidak langsung mengerjakan pekerjaannya, tetapi melakukan aktivitas lain diluar pekerjaan seperti bermain Hand Phone, ngobrol, pergi ke Kantin, baca koran dan lain-lain.

Penilaian Aparatur Sipil Negara (ASN) Generasi *Millenial* Kementerian Ketenagakerjaan RI mengenai Kepuasan Kerja mereka didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 1.4
Hasil Pra Penelitian Penilaian Mengenai Kepuasan Kerja

Dimensi		Frekuensi Jawaban Responden					Indeks	Kategori
		1	2	3	4	5		
<i>The work itself</i>	JS1	0	2	6	16	6	3,87	Tinggi
	JS2	0	2	7	14	7	3,87	Tinggi
	JS3	14	14	2	0	0	1,60	Rendah
							3,11	Sedang
<i>Pay</i>	JS4	0	2	8	14	6	3,80	Sedang
	JS5	0	2	5	17	6	3,90	Tinggi
	JS6	12	12	3	1	2	1,97	Rendah
							3,22	Sedang
<i>Promotion opportunities</i>	JS7	0	1	7	14	8	3,97	Tinggi
	JS8	0	2	7	17	4	3,77	Tinggi
	JS9	13	14	3	0	0	1,67	Rendah
							3,13	Sedang
<i>Supervision</i>	JS10	1	1	7	17	4	3,73	Tinggi
	JS11	1	1	6	15	7	3,87	Tinggi
	JS12	14	13	2	0	1	1,70	Rendah
							3,10	Sedang
<i>Coworkers</i>	JS13	0	2	4	19	5	3,90	Tinggi
	JS14	0	1	9	14	6	3,83	Tinggi
	JS15	0	0	5	17	8	4,10	Tinggi
							3,94	Tinggi
RATA-RATA SELURUH DIMENSI							3,30	Sedang

Sumber : hasil pengolahan data (2021)

Berdasarkan tabel 1.4, maka diketahui untuk dimensi *The work itself* didapat nilai rata-rata 3,11 dengan kategori sedang, namun jika dilihat dari masing-masing item pernyataan masih ada pada kategori rendah. Dimensi *Pay* didapat nilai rata-rata 3,22 dengan kategori sedang, namun jika dilihat dari masing-masing item pernyataan masih ada pada kategori rendah. Dimensi *Promotion opportunities* didapat nilai rata-rata 3,13, namun jika dilihat dari masing-masing item pernyataan masih ada pada kategori rendah. Dimensi *Supervision* didapat nilai rata-rata 3,10, namun jika dilihat dari masing-masing item pernyataan masih ada pada kategori rendah dan rata-rata nilai untuk dimensi *Coworkers* sebesar 3,94 pada kategori tinggi, Secara keseluruhan nilai rata-rata untuk kelima dimensi sebesar 3,30 dengan kategori sedang.

Berdasarkan uraian diatas, untuk melihat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) Generasi *Millennial* di Kementerian Tenaga Kerja RI, maka Peneliti tertarik untuk menulis Desertasi dengan judul **Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimediasi Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja.**

1.2. Identifikasi Masalah

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan hal yang penting, dan Karyawan diharapkan memiliki perilaku ini, namun tidak semua Karyawan yang memiliki kesediaan dalam melakukan tindakan yang mencerminkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor internal yang berasal dari diri Karyawan, antara lain seperti Kepuasan Kerja (Bateman & Organ, (1983); Organ et.al., (2006); Robbins (2015); Robbins & Judge, (2013); Luthan (2011); Langton et.al.,(2016); Rijanti et al., 2019; Nurjanah et al., 2020; Pio & Tampi, (2018), Komitmen Organisasi (Luthan, (2011); Podsakoff et.al. (2000); Robbins & Judge, (2013); Organ et.al., (2006); Chintya Pienata, 2020; Ridwan, 2020; Wijaya, 2020; Rahawarin et al., 2020; Nurjanah et al., 2020; Susita et al., 2020), kepribadian, modal Karyawan, motivasi dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri Karyawan, antara lain yaitu gaya

kepemimpinan (Howell, J. M., & Avolio, (1993); Graham dalam Gibson, 2003; Organ et.al., (2006); Robbins & Judge, (2013); Northouse, (2013); Black et.al., (2019); Nohe & Hertel, 2017; Abas et al., 2019; Rahawarin et al., 2020; Khalili, 2017; Nurjanah et al., 2020), kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi (Organ et.al., (2006); Organ, D.W., & Ryan, (1995); Badawy et al. (2016); (Robbins & Judge, 2017); Jariyaporn, (2018); Muhdar & Rahma, (2017); El Badawy et al., (2016); Esther Lopez-Martin.GabrielaTopa, (2019); Qisthy et al., (2018), dalam penelitian ini untuk mengetahui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millenial* di Kementerian Tenaga Kerja Republik Indonesia dibatasi pada faktor Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi yang diduga dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

1.3. Pembatasan Penelitian

Penelitian ini membatasi pengujian model konseptual pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan menggunakan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi. Model yang dikembangkan dalam penelitian ini akan diuji dengan data yang dikumpulkan pada Kementerian Ketenagakerjaan RI di Kantor Pusat Jakarta. Hal ini sesuai dengan fakta dan fenomena empiris yang diamati dan hasil pengumpulan data awal melalui pra riset yang telah dilakukan sebelumnya. Pemilihan Aparatur Sipil Negara (ASN) dari generasi *Millenial* yang bekerja di Kementerian Ketenagakerjaan RI, karena berdasarkan fenomena yang ada bahwa didunia kerja saat ini, khususnya di Kementerian Ketenagakerjaan RI, diisi oleh generasi *Millenial* yang dinilai masih rendah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* nya.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan pembatasan penelitian yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millennial*?
2. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millennial*?
3. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millennial*?
4. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millennial*?
5. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millennial*?
6. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millennial*?
7. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millennial*?
8. Apakah terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millennial*?
9. Apakah terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millennial*?
10. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millennial* dengan dimediasi Komitmen Organisasi?
11. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millennial* dengan dimediasi Kepuasan Kerja?
12. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millennial* dengan dimediasi Kepuasan kerja?

13. Apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millenial* dengan dimediasi Komitmen Organisasi?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah membangun suatu model empiris *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) para Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Milenial* melalui analisis :

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millenial*.
2. Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millenial*.
3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millenial*.
4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millenial*.
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millenial*.
6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millenial*.
7. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millenial*.
8. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millenial*.
9. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millenial*.
10. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millenial*.
11. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millennial* dengan dimediasi Kepuasan Kerja.

12. Pengaruh Kepemimpinan Transformasioanl terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millenial* dengan dimediasi Kepuasan kerja.
13. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organization Citizensip Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millenial* dengan dimediasi Komitmen Organisasi.

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis pada penelitian ini yaitu dapat memberikan sumbangan pengetahuan tentang peran mediasi Komitmen Organisasi dan Kepuasan kerja pada pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) generasi *Millenial*.

Temuan dari penelitian ini diharapkan menjadi informasi baru yang dapat dijadikan masukan bagi pengembangan Ilmu Manajemen, Khususnya yang berkaitan dengan *Integrative Model Of Organizational Behavior* dan *Social Exchange Theory*. *Integrative Model Of Organizational Behavior* yang menjelaskan perilaku organisasi yang terdiri dari *Organizational Mechanisms*, *Group Mechanisms*, *Individual Mechanisms*, yang akan menghasilkan *Individual Outcomes*., Sedangkan *Social Exchange Theory*, mengacu pada tindakan sukarela individu yang dimotivasi oleh pengembalian yang diharapkan akan mereka bawa dan biasanya dilakukan pada kenyataannya dari orang lain. Fokus utamanya pada pertukaran timbal balik dari keuntungan ekstrinsik dan bentuk asosiasi serta struktur sosial yang muncul dari interaksi sosial yang diciptakan. Hasil Penelitian dapat digunakan sebagai premis bagi peneliti berikutnya yang memiliki bidang Penelitian sejenis dimasa yang akan datang.

1.6.2. Manfaat Praktis

Hasil Penelitian diharapkan dapat memberikan masukan mengenai Model *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN) Generasi *Millenial* Kementerian Ketenagakerjaan RI dan memberikan rekomendasi yang dapat dilakukan oleh Pimpinan di lingkungan Kementerian

Ketenagakerjaan RI dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia yang ada, khususnya dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi *Millennial* melalui Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Kepuasan kerja.

1.7. State Of Art

Berdasarkan hasil penelusuran pada Penelitian-penelitian terdahulu, telah banyak model penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dipengaruhi oleh banyak faktor baik faktor internal maupun faktor eksternal (Jariyaporn, (2018); Muhdar & Rahma, (2017); Keramat Esmi et.al., (2017); Esther Lopez-Martin.Gabriela Topa, (2019); Nohe & Hertel, (2017); Abas et al., (2019); Wuisan et al., (2020); Rahawarin et al., (2020); Khalili, (2017); Nurjanah et al., (2020); Aldrin & Yunanto, (2019); Chintya Pienata, (2020); Patra & Havidz Aima, (2018); Alsheikh & Sobihah, (2019)). Namun yang membedakan Penelitian ini dengan Penelitian sebelumnya adalah Penelitian ini menggunakan dua faktor eksternal yaitu Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional dengan menempatkan dua faktor internal yaitu Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi sekaligus pengaruh diantara kedua variabel mediasi tersebut sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam satu model penelitian belum pernah dilakukan penelitian sebelumnya.