

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sumber daya merupakan sumber energi atau kekuatan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan, baik kegiatan yang dilakukan oleh mesin maupun yang dikerjakan oleh manusia. Sumber daya terdiri atas sumber daya alam atau SDA, sumber daya modal, dan sumber daya manusia atau SDM. SDM yaitu individu yang berfungsi sebagai penggerak suatu organisasi, baik berupa institusi maupun perusahaan. SDM berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Di antara sumber daya tersebut, sumber daya manusia adalah yang terpenting. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang digunakan untuk mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, tidak mungkin jika hanya terdapat satu, dua, atau tiga karyawan saja, namun puluhan, belasan atau bahkan lebih daripada itu. Oleh sebab itu, untuk mengurus serta mengelola segala kebutuhan seluruh karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka diperlukan adanya manajemen sumber daya manusia untuk mengurusinya. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sendiri menurut Dessler (2015) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengompensasi, mengurus relasi kerja, kesehatan, keselamatan, serta hal – hal yang berhubungan dengan keadilan karyawan. Selain modal yang berupa *financial*, SDM merupakan *point* terpenting demi berjalannya suatu kegiatan, terlebih kegiatan yang berkaitan

dengan pencapaian tujuan bersama dalam suatu perusahaan atau organisasi. Untuk itu, sangatlah penting bagi perusahaan atau organisasi mengetahui tentang SDM pada perusahaan atau organisasi mereka.

Berhasil tidaknya suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya, bergantung pada kinerja yang dihasilkan dari sumber daya manusia dalam menjalankan tugas – tugasnya. Menurut Wirawan 2009 (dalam Abdullah, 2014) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi – fungsi atau indikator – indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Salah satu contoh perwujudan dari adanya indikator kinerja adalah apabila pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Menurut Moehariono (2014) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja merupakan jembatan bagi perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dikatakan penting, karena tujuan akan tercapai dengan baik apabila kinerja dari karyawan pada perusahaan atau organisasi baik. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, seperti adanya *Organizational Citizenship Behaviour* dan budaya organisasi.

Agar peran sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi menjadi efektif, adalah dengan meningkatkan kinerja dari para karyawannya. OCB merupakan salah satu variabel yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

OCB merupakan *extra role* atau perilaku individu yang dilakukan melebihi tuntutan dari tempat di mana individu itu bekerja. Menurut Robbins (2008) OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, namun turut mendukung berfungsinya organisasi dengan efektif.

Terdapat beberapa hasil penelitian yang menemukan adanya hubungan antara OCB dengan kinerja. Diantara penelitian tersebut adalah penelitian dari Damaryanthi dan Dewi (2016) serta penelitian dari Putra dan Adnyani (2016). Dari penelitian tersebut menyatakan bahwa, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti pegawai yang memiliki OCB tinggi terhadap tempat karyawan itu bekerja, maka akan menunjukkan kinerja yang meningkat. Dimana OCB itu ditunjukkan melalui adanya sikap yang lebih mudah bergaul, ramah dan lebih dapat menerima tanpa banyak mengeluh dan membantah terhadap pekerjaan yang didapatkan. Namun, hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Komalasari dkk (2009) pada objek yang berbeda, memberikan hasil yang berbeda dengan penelitian di atas yaitu menyatakan bahwa OCB tidak memiliki pengaruh yang dominan dan signifikan terhadap kinerja.

Terdapat lima dimensi dari OCB menurut Organ (1988) yaitu *Altruism*, *Conscientiousness*, *Sportmanship*, *Courtesy* dan *Civic Virtue*. *Altruism* merupakan perilaku tolong menolong yang dilakukan oleh karyawan terhadap rekan kerjanya yang sedang mengalami kesulitan. *Conscientiousness* merupakan perilaku sukarela yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi dari apa yang

diharapkan oleh perusahaan atau organisasi, yang bukan merupakan kewajiban atau tugas dari karyawan. *Sportmanship* merupakan sikap toleran terhadap keadaan sekitar, semakin tinggi tingkat *sportmanship* akan meningkatkan iklim positif diantara karyawan seperti sikap karyawan yang menjadi lebih sopan sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. *Courtesy* merupakan sikap yang memiliki kecenderungan untuk menghindari masalah dengan rekan kerjanya, sehingga pada individu yang memiliki dimensi ini akan menghargai dan memperhatikan orang lain.

Selain dari berbagai faktor internal seperti: kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi, budaya organisasi merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi OCB, selain kepemimpinan. Budaya organisasi sendiri menurut Robbins dan Coulter (2010) adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama serta mempengaruhi perilaku dan tindakan para anggota organisasi. Dalam suatu perusahaan atau organisasi, tuntutan bagi para karyawan atau anggotanya adalah pencapaian tujuan dengan hasil yang baik. Pencapaian ini tidak mungkin hanya dilakukan secara individual, untuk itu perlu adanya koordinasi antar individu agar dapat terbentuk menjadi kelompok, sehingga tugas atau pekerjaan terselesaikan secara lebih efektif dan efisien. Hal ini didukung dengan adanya penelitian dari Rini dkk (2013) dan juga penelitian Oemar (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya semakin baik budaya organisasi pada suatu perusahaan atau organisasi maka akan semakin tinggi OCB. Namun hasil lain didapatkan

pada penelitian Putri dan Sipayung (2013), yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap OCB.

Budaya organisasi sendiri juga mempengaruhi kinerja secara langsung tanpa melalui OCB. Menurut penelitian dari Anggiriawan dan Wirakusuma (2015) dan penelitian Nurzaini (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti budaya organisasi telah diterapkan dan mencerminkan norma – norma dengan baik yang di anut bersama anggota serta menjadi dasar acuan dalam aktivitas organisasi, yang akhirnya berdampak pada kinerja organisasi. Namun, pada penelitian Ariyani (2013) didapatkan hasil yang berbeda yaitu, budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan dari beberapa penelitian diatas, terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian dari masing – masing pengaruh. Sehingga hal tersebut menjadikan peneliti tertarik untuk meneliti masing – masing pengaruh tersebut dengan objek yang berbeda dan juga alat analisis yang berbeda.

Terdapat tujuh dimensi budaya organisai menurut Robbins dan Coulter (2010) yaitu: pertama, inovasi dan pengambilan risiko, tentang bagaimana organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani dalam mengambil risiko. Kedua, perhatian pada detail, seberapa baik ketelitian, analisis serta perhatian pada detail yang dituntut bagi para karyawan oleh organisasinya. Ketiga, orientasi hasil, dimana organisasi lebih menginginkan pencapaian sasaran atau hasil daripada cara pencapaian atau proses dalam pencapaian sasarannya. Keempat, orientasi manusia, bagaimana organisasi

turut mempertimbangkan faktor karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Kelima, orientasi tim, seberapa besar organisasi menekankan karyawannya pada pekerjaan yang bersifat kelompok atau tim daripada pekerjaan yang bersifat individu dalam penyelesaian tugas – tugas. Keenam, agresivitas, seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk saling bersaing, ketimbang saling bekerja-sama. Ketujuh, stabilitas, seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan *status quo* didalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.

Budaya yang positif dan kuat akan dapat mempengaruhi tingkat keeratan pada para karyawan. Apabila budaya yang positif dan kuat dapat terkondisi dengan baik maka hal itu akan mendukung munculnya OCB yang juga dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mendukung berfungsinya perusahaan atau organisasi secara efektif dalam mencapai tujuan.

Dinas Kesehatan (DINKES) merupakan institusi yang bertugas untuk melaksanakan urusan dari Pemerintah Daerah yang terkait dalam bidang kesehatan, dan adanya kewenangan dekonsentrasi serta tugas pembantuan yang diberikan pemerintah. DINKES merupakan institusi yang dapat mempengaruhi kondisi kesehatan masyarakat. SDM yang terampil sangat dibutuhkan agar dapat lebih efektif dan efisien dalam melakukan tugas. Dalam DINKES terdapat banyak karyawan yang terbagi dalam beberapa bagian, meskipun terdapat banyak karyawan hal ini belum tentu dapat menentukan tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi dengan baik. Setiap perusahaan atau organisasi pasti memiliki masalah atau kendala tersendiri dalam mencapai tujuan. Seperti

halnya di dalam DINKES, sering terjadi kendala seperti adanya keterlambatan laporan di karenakan adanya karyawan yang sedang dinas luar atau ijin sakit. Hal tersebut tidak selalu menjadi penghambat, karena rekan kerja yang lain dengan sukarela turut serta dalam membantu menyelesaikan pekerjaan rekannya yang sedang berhalangan, sehingga keterlambatan tersebut dapat diminimalisir. Budaya organisasi dalam hal ini turut berperan dalam mendukung untuk membuat para karyawan memiliki kinerja yang baik, adanya budaya organisasi yang positif dapat menyebabkan munculnya perilaku OCB yang juga dapat turut serta mendukung kinerja yang baik bagi karyawan. Contoh perilaku dari hubungan kedua faktor yaitu budaya organisasi dan OCB ini adalah dengan adanya kerja sama antar rekan kerja, melakukan koordinasi dalam mengatasi masalah serta, melakukan semua kegiatan sesuai dengan prosedur. Dengan begitu maka akan menghasilkan kinerja yang baik pada karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada DINKES DIY dengan mengambil judul: “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behaviour* Sebagai Variabel Intervening“. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Sucey Astrining Sari (2016), yang memiliki judul sama yaitu, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behaviour*. Studi tersebut dilakukan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Blitar. Replikasi dilakukan untuk menelaah apakah hal serupa berlaku pula pada riset dengan objek yang berbeda.

Hanya saja terdapat perbedaan pada penelitian ini, yaitu pada penelitian ini menggunakan alat analisis SEM, sedangkan pada penelitian sebelumnya menggunakan PLS.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Perusahaan yang memiliki budaya organisasi baik, akan dapat menyebabkan munculnya perilaku OCB. Hal ini disebabkan adanya hubungan antar dimensi dari variabel budaya organisasi dan OCB. Orientasi manusia merupakan salah satu dimensi yang dimiliki oleh budaya organisasi. Misalnya, karyawan bersikap ramah kepada rekan kerjanya, saling bertegur sapa, bertutur kata baik, sopan, maka dari hal tersebut akan terjalin hubungan baik antar karyawan. Dari perilaku tersebut akan muncul perilaku OCB yaitu *courtesy*. *Courtesy* merupakan perilaku menjaga adanya hubungan baik antar rekan kerja agar terhindar dari masalah *interpersonal*. Apabila karyawan memiliki kedua sikap tersebut, maka mereka akan bersikap ramah kepada rekan kerjanya yang dapat membuat rekan kerja merasa nyaman. Dan dari rasa nyaman itu akan muncul sikap menghargai, dan memperhatikan orang lain. Dengan begitu karyawan akan terhindar dari masalah *interpersonal*. Sehingga antara budaya organisasi dengan OCB saling berhubungan dan memiliki pengaruh.

Rumusan masalah pertama yang dapat dirumuskan berdasarkan logika di atas yaitu, apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap OCB pada karyawan DINKES DIY ?

Civic virtue merupakan salah satu dimensi yang dimiliki OCB. *Civic virtue* merupakan dimensi yang mengacu pada tanggung jawab karyawan untuk

meningkatkan kualitas kinerja dari tugas yang telah diberikan perusahaan. Kualitas merupakan salah satu indikator dari kinerja. Sehingga apabila karyawan memiliki perilaku *civic virtue*, seperti dengan adanya partisipasi dari karyawan dalam pertemuan unit kerja dan dengan memberikan masukan berupa saran atau umpan balik, maka akan dapat membantu para manajer menemukan solusi untuk dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Partisipasi yang diberikan oleh karyawan kepada manajer adalah salah satu bentuk tanggung jawab yang dapat dilakukan oleh karyawan terhadap organisasi atau perusahaan untuk membantu dalam meningkatkan kualitas kinerja. Sehingga antara OCB dengan kinerja saling berhubungan dan memiliki pengaruh.

Rumusan masalah kedua yang dapat dirumuskan berdasarkan logika di atas yaitu, apakah terdapat pengaruh antara OCB terhadap kinerja pada karyawan DINKES DIY ?

Budaya organisasi yang positif dikatakan dapat membantu kinerja pada perusahaan ataupun organisasi. Hal tersebut dapat menciptakan suatu tingkatan yang sangat baik pada dalam diri karyawan. Karyawan pada suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki stabilitas baik, dimana stabilitas merupakan salah satu dari dimensi budaya organisasi maka, kinerja dari karyawan tersebut dapat meningkat menjadi lebih baik. Karena, stabilitas dalam budaya organisasi memiliki pengertian yaitu adanya orientasi pada peraturan serta menghargai lingkungan stabil. Apabila stabilitas itu ada dalam diri karyawan, tentu akan berpengaruh kepada kinerja mereka. Dengan berorientasi pada peraturan mereka akan lebih dapat terkontrol baik dalam hal waktu maupun dalam

melaksanakan tugas. Dengan begitu karyawan dapat menjadi disiplin dan pekerjaan yang dihasilkan akan menjadi lebih baik. Disiplin sendiri merupakan salah satu indikator dari kinerja. Sehingga antara budaya organisasi dengan kinerja saling berhubungan dan memiliki pengaruh.

Rumusan masalah ketiga yang dapat dirumuskan berdasarkan logika di atas yaitu, apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pada karyawan DINKES DIY ?

Orientasi tim merupakan salah satu dimensi budaya organisasi. Jika dalam suatu organisasi memiliki orientasi tim yang baik, maka apabila terdapat karyawan yang sedang mengalami kesulitan, karyawan yang lain akan membantu. Membantu karyawan lain yang bukan merupakan tanggung jawab yang ditanggungnya adalah contoh dari dimensi OCB, yaitu *altruism*. Dengan adanya sikap atau perilaku tersebut maka pelaksanaan tugas organisasi dapat terselesaikan dengan baik. Adanya pelaksanaan tugas yang terselesaikan dengan baik akan menjadikan kualitas kinerja yang dihasilkan menjadi maksimal. Kualitas adalah salah satu perilaku dari indikator kinerja. Sehingga antara budaya organisasi dengan kinerja saling berhubungan dan memiliki pengaruh yang dimediasi oleh OCB.

Rumusan masalah keempat yang dapat dirumuskan berdasarkan logika di atas yaitu, apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada karyawan DINKES DIY ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja pada karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada karyawan melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermanfaat

1. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk dijadikan sebagai bahan masukan sekaligus bahan pertimbangan bagi Dinas Kesehatan DIY dalam menentukan langkah yang diambil terutama dalam bidang sumber daya manusia yang berkaitan dengan budaya organisasi dan adanya *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja pada karyawan.

2. Manfaat Teoritis

Dari penelitian ini diharapkan peneliti dapat menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama perkuliahan. Peneliti dapat menambah pengalaman, wawasan, belajar sebagai praktisi dalam menganalisis suatu masalah, menarik kesimpulan dan mengambil keputusan. Serta diharapkan penelitian ini dapat menjadi salah satu sumber referensi bagi penelitian berikutnya dan dapat bermanfaat bagi peneliti khususnya bagi peneliti yang ingin melanjutkan penelitian ini.