

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pada dasarnya, pengelolaan sumber daya manusia merupakan sebuah proses yang penting dalam struktur sebuah organisasi, karena perannya yang sangat signifikan. Sumber daya manusia memegang peran kunci serta memiliki kontribusi penting dalam konteks organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia diarahkan pada pencapaian kesempurnaan serta pengembangan keyakinan yang kuat terhadap visi dan misi organisasi.

Perinsip dasar organisasi adalah keyakinan bahwa untuk meraih keunggulan, perlu mengusahakan upaya maksimal dalam kinerja individual. Karena pada dasarnya kinerja individual akan mempengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik akan menuntun perilaku karyawan sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntunan organisasi saat ini tidak hanya perilaku *inrole*, tetapi juga perilaku *extra role*, yaitu perilaku dimana karyawan mengerjakan pekerjaan yang secara formal bukan syarat dari pekerjaannya. Perilaku tersebut dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Organisasi yang didalamnya terdapat karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang baik, dapat memiliki prestasi kerja yang lebih baik dari yang lain (Robbins & Judge, 2018). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan seperangkat

perilaku membantu, diskresioner dan peran ekstra yang dilakukan oleh karyawan yang dilakukan dengan tidak langsung atau jelas diakui oleh system penghargaan formal dan memiliki efek positif pada organisasi dan tidak bisa dipaksakan oleh kontrak kerja (Organ., 1988).

OCB memiliki manfaat yang penting bagi perusahaan diantaranya OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja (Rohayati, 2014). OCB dapat meningkatkan produktivitas pada manajer, OCB dapat menghemat energi sumber daya yang dimiliki manajer dan organisasi secara keseluruhan, OCB dapat menjadi sarana yang efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, OCB meningkatkan stabilitas kerja organisasi, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk berpartisipasi dalam perubahan lingkungan.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada objek penelitian yaitu tiga Puskesmas di Daerah Kabupaten Ponorogo bagian timur terdapat fenomena masalah yang terjadi pada karyawan. Fenomena yang terjadi di 3 (tiga) puskesmas di kabupaten Ponorogo bagian timur adalah rendahnya *Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan di tempat kerja. Hal ini ditunjukkan dengan beberapa karyawan yang secara aktif mengikuti kegiatan secara sukarela dan karyawan yang lain hanya memenuhi tugas-tugas pokok mereka saja. Hal ini dikarenakan adanya sekelompok karyawan yang lebih mendominasi kegiatan

sehingga terdapat karyawan yang merasa tidak dilibatkan dalam kegiatan Puskesmas. Ketidaksetaraan dan ketidakadilan juga mempengaruhi perilaku karyawan, ketika para karyawan merasa bahwa ada ketidaksetaraan dalam perlakuan, gaji, atau kesempatan mereka maka karyawan akan kehilangan motivasi untuk melakukan OCB. Selain itu stress kerja yang berlebihan juga dapat memunculkan fenomena masalah, karyawan yang sudah merasa terbebani dengan tugas-tugas pokok mereka akan cenderung lebih tidak peduli dengan kegiatan-kegiatan yang ada di Puskesmas, karyawan yang bekerja dalam kondisi stress yang berkepanjangan dapat menghambat kemampuan mereka untuk berfokus pada OCB. Karyawan yang terlalu stress mungkin lebih cenderung hanya melakukan tugas-tugas minimum yang dibutuhkan ditambah dengan tempat tinggal mereka yang kebanyakan jauh dari Puskesmas yang membuat karyawan merasa lebih Lelah setelah melakukan tugas-tugas mereka.

Untuk menciptakan OCB pada karyawan maka dibutuhkan sikap positif yang dilakukan oleh karyawan yang dapat menghasilkan sebuah perilaku yang menguntungkan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Salah satu faktor positif yang mempengaruhi sikap kerja adalah *Organizational Culture*. Organisasi dapat mencapai keberhasilan apabila memperhatikan pentingnya *Organizational Culture*. Organisasi yang memiliki *Organizational Culture* yang baik dan kuat akan sangat efektif dalam mencapai target dan keberhasilan dibandingkan dengan organisasi yang memiliki *Organizational Culture* yang lemah (Cameron & Freeman,

1991). Oleh karena itu perlu dipikirkan mengapa *Organizational Culture* perlu dikembangkan oleh setiap organisasi. Budaya organisasi (*Organizational Culture*) dapat didefinisikan sebagai pemograman yang memiliki pemikiran secara kolektif yang dianut oleh anggota-anggota pada suatu organisasi untuk membedakan organisasi tersebut terhadap organisasi lainnya (Hofstede, 2011). *Organizational Culture* merupakan suatu pola atau sistem yang berupa sikap, nilai, norma perilaku, bahasa, keyakinan, ritual yang dibentuk yang dikembangkan atau diwariskan kepada anggota organisasi sebagai ciri khas atau kepribadian organisasi tersebut yang dikembangkan kepada para anggotanya yang membedakan dengan organisasi lainnya.

Terdapat beberapa ciri-ciri yang mendasari apakah *Organizational Culture* tersebut kuat atau lemah antara lain Anggota organisasi yang setia dan loyal terhadap organisasi, Kode etik yang terdapat di dalam organisasi ditetapkan dengan jelas sehingga dapat di pahami dan dipatuhi oleh anggota organisasi, Menerapkan nilai-nilai yang terdapat di dalam organisasi dalam perilaku sehari-hari dengan konsisten, Organisasi memberikan tempat khusus bagi anggota yang berprestasi.

*Organizational Culture* adalah sebuah system yang terdiri dari keyakinan dan nilai-nilai yang berkembang di dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi (Gardner, 2004). Jika seseorang memiliki keyakinan dan nilai-nilai yang tercermin dalam *Organizational Culture*, maka karyawan tersebut cenderung akan

melakukan tugas-tugas yang bukan merupakan tanggung jawab mereka dengan sukarela.

OCB muncul dan memiliki dampak positif bagi organisasi, selain dipengaruhi oleh *Organizational Culture*, juga dapat disebabkan oleh kepuasan kerja (*Job Stisfaction*). Ketika nilai individu-karyawan dan nilai individu-organisasi sesuai, maka organisasi akan mendapatkan dampak positif, salah satunya adalah peningkatan kepuasan kerja pada karyawan. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Apabila karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan akan bekerja secara maksimal. Saat karyawan tidak mengalami kepuasan kerja maka karyawan tidak akan bekerja secara maksimal atau bahkan beberapa pekerjaan tidak dapat diselesaikan. Oleh sebab itu, kepuasan kerja penting di dalam suatu organisasi, karena kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan kinerja individu (karyawan).

Kepuasan kerja yang tinggi juga dapat berdampak pada perilaku karyawan yang akan bekerja diluar tugasnya atau bekerja melebihi ketentuan minimum yang diterapkan oleh organisasi. Sikap seperti inilah yang disebut sebagai *organizational citizenship behaviour (OCB)*. OCB adalah suatu sikap atau perilaku karyawan pada sebuah organisasi (Juliati et al., 2015), yang meliputi sikap atau perilaku seseorang yang akan

diperlihatkan dalam bentuk tanggungjawab, perhatian serta perkembangan kinerjanya.

Faktor lain yang mempengaruhi OCB pada organisasi adalah *Organizational Commitment*. Orang yang memiliki komitmen dalam berorganisasi akan dianggap lebih loyal dan akan tetap bersama organisasi serta bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Ostroff, 1992). *Organizational Commitment* sendiri di definisikan sebagai keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tersebut, keinginan tersebut didasari dengan keinginan untuk mendorong usaha organisasi tersebut untuk mencapai kesuksesan yang tinggi, keyakinan yang pasti dalam penerimaan terhadap nilai dan tujuan untuk mencapai kesuksesan dalam organisasi (Luthans, 2011). Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi, akan menyelesaikan tugas yang menjadi kewajiban mereka dengan baik, tidak hanya itu mereka juga akan menyelesaikan tugas yang bukan menjadi tanggung jawab mereka dengan baik. Oleh karena itu orang yang memiliki *Organizational Commitment* akan cenderung untuk membantu karyawan yang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka demi mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi.

*Organizational Commitment* adalah suatu keadaan seseorang karyawan yang memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. *Organizational Commitment* adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat dalam organisasinya. Seseorang yang

erasa memiliki komitmen yang tinggi maka kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Faktor-faktor *Organizational Commitment* sendiri dapat muncul dari internal atau eksternal Perusahaan (Riyanti & Edison, 2016). Komitmen karyawan yang terdapat pada organisasi tidak muncul dengan begitu saja, tetapi dapat melalui proses yang muncul secara bertahap, faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi antara lain Faktor Logis, Faktor Lingkungan, Faktor Harapan, Faktor Iklim Emosional. Karyawan akan dapat bertahan pada organisasi karena mereka memiliki pertimbangan yang logis, misal mereka memiliki jabatan yang tinggi dan berpenghasilan yang cukup atau mereka merasa kesulitan mencari pekerjaan lain yang lebih baik. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi karena mereka melihat lingkungan yang menyenangkan, mereka merasa di hargai oleh karyawan lain, berpeluang dalam berinovasi, dan merasa dilibatkan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Karyawan memiliki peluang untuk dapat meraih atau mencapai karir yang lebih tinggi melalui sistem yang terbuka dan transparan. Karyawan merasa memiliki ikatan emosional pada perusahaan, misalnya merasakan suasana kekeluargaan dalam perusahaan.

Ketika karyawan memiliki komitmen kepada organisasi maka hal ini dapat memicu munculnya perilaku OCB yang akan memberikan respon positif pada karyawan dengan perbuatan sukarelanya. Perilaku OCB dapat terwujud apabila karyawan memiliki inisiatif dalam memberikan kontribusinya yang berada pada tugas rutinnnya. Hal ini dapat mencakup

membantu rekan kerja, mengambil inisiatif baru, dan berperan aktif dalam program-program organisasi.

Berdasarkan pemaparan diatas, meskipun sudah banyak yang melakukan penelitian terkait tetapi masih adanya gap risert yang masih mendapati adanya perbedaan antara hasil penelitian yang satu dengan yang lain. Menurut penelitian (Marinda, 2021) yang menyatakan *Organizational Culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Namun pada penelitian (Suwibawa et al., 2018) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Organizational Culture* terhadap OCB. Semakin baik *Organizational Culture* yang terdapat pada organisasi maka akan semakin baik pula OCB pada karyawan organisasi.

Dengan adanya gap risert tersebut maka penulis untuk melakukan penelitian mengenai “**Pengaruh *Organizational Culture* dan *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Commitment* dan dampaknya terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**”.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Apakah *Organizational Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* ?
2. Apakah *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* ?
3. Apakah *Organizational Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ?

4. Apakah *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ?
5. Apakah *Organizational Commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ?
6. Apakah *Organizational Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan dimediasi *Organizational Commitment* ?
7. Apakah *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan dimediasi *Organizational Commitment* ?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Mengidentifikasi seberapa besar pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Organizational Commitment*.
2. Mengidentifikasi seberapa besar pengaruh *Job satisfaction* terhadap *Organizational Commitment*.
3. Mengidentifikasi seberapa besar pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. (OCB).
4. Mengidentifikasi seberapa besar pengaruh *Job satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
5. Mengidentifikasi seberapa besar pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

6. Mengidentifikasi seberapa besar pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimediasi *Organizational Commitment*.
7. Mengidentifikasi seberapa besar pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimediasi *Organizational Commitment*.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### 1. Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia, dengan fokus pada *Organizational Culture*, *Job satisfaction*, *Organizational Commitment* dan OCB serta implementasinya dalam konteks organisasi ataupun menjadi bahan referensi bagi peneliti selanjutnya.

##### 2. Praktis

Penelitian ini memberikan informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam dunia kerja tentang *Organizational Culture* dan *Job Satisfaction* di tempat kerja yang berhubungan dengan *Organizational Commitment* dan OCB pada karyawan suatu organisasi