

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia masih menjadi sorotan bagi organisasi dalam usaha organisasi untuk bertahan dalam persaingan yang semakin kompetitif. Salah satu fokus utama pimpinan dalam meningkatkan efektivitas organisasi adalah perilaku sumber daya manusia dalam bekerja. Sumber daya manusia sebagai salah satu elemen utama dari organisasi adalah hal yang sangat penting karena faktor sumber daya manusia sangat berperan dalam usaha organisasi dalam mencapai organisasi. Sumber daya manusia tidak saja membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, tetapi juga membantu menentukan tujuan yang dapat dicapai dengan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu keharusan jika suatu organisasi ingin berkembang dan bersaing dengan organisasi lain atau perusahaan lain.

Sumber daya manusia adalah sumber daya yang mempunyai akal dan perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan serta karya yang dapat dihasilkan untuk perusahaan. Semua hal tersebut berpengaruh pada perusahaan untuk mencapai tujuan. Walaupun teknologi, perkembangan informasi, modal dan bahan yang diolah mencukupi, apabila tanpa sumber daya manusia perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuannya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja. Menurut Rismawati dan Mattalata (2018:3) kinerja karyawan merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Setiap instansi atau organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja para karyawan dengan harapan yang menjadi tujuan akan tercapai sesuai yang diharapkan oleh suatu instansi/organisasi. Kinerja karyawan mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu instansi, jika instansi memiliki sumber daya manusia yang baik dan memiliki kinerja yang tinggi maka tujuan dari instansi tersebut dapat tercapai tujuan yang diharapkan oleh instansi atau organisasi tersebut.

Tugas Pokok Sekretariat DPRD Kabupaten Labuhanbatu menyelenggarakan administrasi kesekretariatan dan keuangan, mendukung melaksanakan tugas dan fungsi DPRD, serta menyediakan dan mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD dalam menyediakan hak dan fungsinya sesuai kebutuhan. Berdasarkan hasil riset awal penulis melakukan observasi langsung dan pengamatan serta wawancara kepada para pegawai dan mendapatkan temuan terdapat permasalahan kinerja pegawai yang terjadi di Sekretariat DPRD Kabupaten Labuhanbatu, dimana pegawai tidak dapat bekerja dengan baik, pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu dan pegawai tidak dapat cepat tanggap menyelesaikan jika terjadi permasalahan dalam pekerjaannya.

Di sisi lain, budaya organisasi sudah tercipta seperti profesionalisme, disiplin kerja dan keuletan bekerja namun masih perlu peningkatan dan ditularkan kepada pegawai-pegawai lainnya. Dengan budaya organisasi yang kuat maka akan timbul komitmen organisasi yang akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja, terdapat juga permasalahan komitmen organisasi bahwa masih rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi. Selain itu, terdapat permasalahan yang lain dalam *organizational citizenship behavior* (OCB), dilihat dari rendahnya *organizational citizenship behavior* (OCB) di Sekretariat DPRD Kabupaten Labuhanbatu. Hal ini juga dapat ditinjau dari sikap pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Labuhanbatu yang hanya mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sendiri serta tidak memiliki keinginan untuk membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berlebihan.

Untuk itu Sekretariat DPRD Kabupaten Labuhanbatu dalam budaya organisasi, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) haruslah sangat di perhatikan, karena ini merupakan yang sangat penting menyangkut dalam kemajuan para pegawai dalam hal kinerja dan demi kemajuan instansi tersebut. Jika budaya organisasi, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat terpenuhi maka pegawai akan dapat bekerja dengan efektif dan efisien sesuai yang diharapkan oleh instansi.

Dalam mengelola sumberdaya manusia organisasi perlu memperhatikan hal-hal yang dapat menjaga, memperthankan perilaku-perilaku mereka agar dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Organisasi sangat perlu untuk memperhatikan perilaku pegawai di tempat kerja. Ketika pegawai melakukan sesuatu melebihi dari apa yang seharusnya mereka kerjakan di tempat kerja, serta melakukannya secara sukarela dengan tujuan untuk mendukung peningkatan keefektifan dan kelangsungan hidup organisasi, maka perilaku ini yang disebut sebagai perilaku kewargaan organisasi atau yang lebih dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Organ dalam Lubis (2015) mengatakan *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang bebas, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi, dengan kata lain, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau *eksplisit* diakui oleh sistem *reward* formal merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. *Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari pegawai, budaya organisasi dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin dan Judge, 2007).

OCB merupakan perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak langsung diakui secara langsung oleh sistem imbalan formal, dan secara keseluruhan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Dengan "sukarela" dimaksudkan bahwa perilaku tidak menuntut deskripsi pekerjaan yang sifatnya memaksa, yaitu syarat-syarat bekerja dengan organisasi yang secara terperinci. Pekerjaan tersebut lebih bersifat personal, dan jika tidak dilakukan tidak mendapat hukuman, (Organ dalam Kaswan, 2015:280). Salah satu Indikator OCB yaitu: (1) *Helping behavior*, (2) *Sportsmanship*, (3) *Organizational loyalty*, indikator tersebut belum berjalan dengan maksimal.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang mengendalikan interaksi antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam organisasi, atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani. Budaya organisasi dibentuk oleh para individu dalam organisasi, etika organisasi yang dianut, hak kepegawaian yang diberikan kepada tiap pegawai dan juga jenis struktur organisasi itu sendiri (Bismala, 2017:138).

Schein (1985) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan masalah-masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Sedangkan Brown dalam Kenneth (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku organisasi.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, dimana fungsi dari budaya organisasi adalah sebagai pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai melalui penerapan kebiasaan-kebiasaan yang berlangsung lama digunakan dalam kehidupan aktivitas kerja. Budaya organisasi berkaitan dengan nilai-nilai dan norma yang dipegang serta dilakukan oleh pegawai melalui pekerjaannya. Budaya organisasi terdiri dari dua asas yaitu asas keakraban dan asas integritas, dimana kedua asas tersebut menunjukkan bahwa terdapat budaya organisasi yang kuat berkaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi.

Selain budaya organisasi, komitmen organisasi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sikap yang tercermin didalam perilaku pegawai didalam sebuah organisasi. Sikap tersebut meliputi kepuasan kerja, keterlibatan pekerjaan dan komitmen organisasi (Nurandini dan Lataruva, 2014). Komitmen organisasi merupakan keinginan kuat pegawai untuk tetap menjadi anggota didalam organisasi. Komitmen organisasi sangat penting demi menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2008:100) komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Sedangkan menurut Luthans (2006:249) komitmen organisasi didefinisikan sebagai (1) keinginan

kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) ada keinginan berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Pegawai yang memiliki komitmen organisasi akan menjaga nama baik institusi, peduli dengan nasib institusi, bangga dengan institusi, terikat secara emosional, bekerja atas kemauan dan dorongan diri sendiri sehingga akan mempengaruhi kinerja pegawai. Komitmen organisasi juga ditunjukkan oleh sikap loyal dan bersedia melakukan apa saja yang dibutuhkan oleh organisasi tempatnya bekerja serta akan mempertahankan keikutsertaannya dalam kegiatan organisasi, (Fitriastuti, 2013).

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Sekretariat DPRD Kabupaten Labuhanbatu maka peneliti tertarik untuk melakukan suatu penelitian yang berhubungan dengan fenomena tersebut dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening Pada Sekretariat DPRD Kabupaten Labuhanbatu”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap OCB.
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB.
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja.
5. Bagaimana pengaruh OCB terhadap kinerja.
6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui OCB sebagai variabel intervening.
7. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja melalui OCB sebagai variabel intervening.

## **2.1. Tinjauan Pustaka**

### **2.1.1. Kinerja**

#### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi, secara kualitas dan kuantitas, dalam melaksanakan tugas sesuai dengan batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

#### **2.1.1.2. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Adapun indikator kinerja Mangkunegara, (2014:75) menyatakan yaitu :

1. Kualitas kerja  
Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.
2. Kuantitas kerja  
Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.
3. Dapat tidaknya diandalkan  
Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah seseorang karyawan dapat mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati dan rajin dalam bekerja.
4. Sikap  
Sikap yang dimiliki terhadap perusahaan, karyawan lain pekerjaan secara kerjasama.

Sedangkan menurut Sutrisno, (2010:172) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan bahwa terdapat 4 aspek indikator kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas  
Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas  
Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk, serta masa kerja yang telah di jalani individu pegawai tersebut.
3. Waktu kerja

Waktu kerja menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.

## **2.1.2. Organizational Citizenship Behavior**

### **2.1.2.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior**

Organizational Citizenship Behavior adalah suatu perilaku yang dilakukan oleh individu atau pegawai secara sukarela (sekehendak hati) yang bukanlah suatu kewajiban kerjanya (job description) dan dengan tanpa meminta imbalan apapun sehingga mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam organisasi.

### **2.1.2.3. Indikator Organization Citizenship Behavior**

Organ dalam Anik Herminingsih (2012) berpendapat bahwa perilaku citizenship atau ekstra peran ini diimplementasikan dalam 5 bentuk "perilaku,yaitu:

1. Altruism (perilaku membantu orang lain)  
Sifat mementingkan kepentingan orang lain, seperti memberikan pertolongan pada kawan sekerja yang baru, dan menyediakan waktu untuk orang lain. Perilaku membantu rekan atau teman sekerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapinya baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
2. Conscientiousness (ketelitian dan kehati-hatian)  
Sifat kehati – hatian seperti efisiensi menggunakan waktu, dan tingkat kehadiran tinggi. Perilaku ini berusaha untuk melebihi yang diharapkan oleh perusahaan atau perilaku yang sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh kedepan dari panggilan tugas. (Conscientiousness) merupakan kontribusi terhadap efisiensi baik berdasarkan individu maupun kelompok.
3. Sportsmanship (perilaku yang sportif)  
Sifat sportif dan positif, seperti menghindari komplain dan keluhan yang picik (Sportsmanship) adalah dengan memaksimalkan total jumlah waktu yang dipergunakan pada usaha-usaha yang konstruktif dalam organisasi. Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportsmanship akan menunjukkan sikap yang positif dan menghindar untuk melakukan komplain. Sportsmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain, sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
4. Courtesy (menjaga hubungan baik)
5. Menjaga hubungan baik dengan rekan sekerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Sifat sopan dan taat, seperti melalui surat peringatan, atau pemberitahuan sebelumnya, dan meneruskan informasi dengan tepat. Courtesy dapat membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu.
6. Civic virtue (kebijaksanaan warga)  
Prilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedurprosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi).

## **2.1.3. Budaya Organisasi**

### **2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi di atas maka penulis berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan norma - norma, nilai, asumsi, kepercayaan, kebiasaan yang dibuat dalam suatu organisasi dan

disetujui oleh semua anggota organisasi sebagai pedoman atau acuan dalam organisasi dalam melakukan aktivitasnya baik yang diperuntukkan bagi karyawan maupun untuk kepentingan orang lain.

#### 2.1.3.4. Indikator Budaya Organisasi

#### 2.1.4. Komitmen Organisasi

##### 2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap dan komitmen karyawan yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

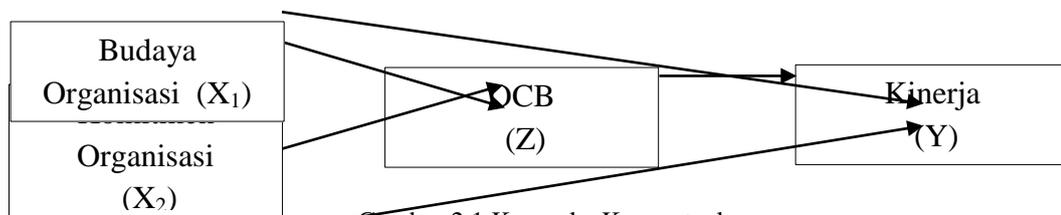
##### 2.1.4.2 Indikator Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen dalam Soekidjan (2006), membagi komitmen organisasi menjadi tiga macam atas dasar sumbernya :

1. *Affective commitment*, berkaitan dengan keinginan secara emosional terikat dengan organisasi, identifikasi serta keterlibatan berdasarkan atas nilai-nilai yang sama.
2. *Continuance Commitment*, komitmen didasari oleh kesadaran akan biaya-biaya yang akan ditanggung jika tidak bergabung dengan organisasi. Disini juga didasari oleh tidak adanya alternatif lain.
3. *Normative Commitment*, komitmen berdasarkan perasaan wajib sebagai anggota/karyawan untuk tetap tinggal karena perasaan hutang budi. Disini terjadi juga internalisasi norma-norma.

#### 2.3 Kerangka Konseptual

Untuk memudahkan dalam menjelaskan suatu penelitian, maka peneliti menggambarkan kerangka konseptual yang memuat hubungan antar variable sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

#### 2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Hipotesis dari penelitian ini adalah:

H1: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

H2: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

H3: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H4: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H5: OCB a berpengaruh signifikan terhadap kinerja

H6: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui OCB.

H7: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui OCB.