

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah aset paling penting dalam sebuah perusahaan karena dengan sumber daya manusia yang kompeten maka akan menentukan keberhasilan atau kesuksesan sebuah organisasi atau perusahaan. SDM terkait dengan perencanaan mengenai perekrutan karyawan, kompensasi, manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan, budaya organisasi, dan keputusan kinerja orang-orang di organisasi. Organisasi yang memiliki tujuan yang jelas dan rasional, apakah itu bertujuan untuk memperoleh keuntungan dan untuk mencapai tujuan organisasi, semuanya itu terkait dengan kinerja (Robbins, 2012).

Menurut Desler (2010), kinerja karyawan adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang sesuai dengan standard dan prosedur yang telah ditentukan oleh perusahaan (Dessler, 2010). Robbins (2012) berpendapat bahwa kinerja karyawan diperoleh dari hasil akhir dari semua proses organisasi dan aktivitas kerja.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja individu atau seseorang dalam sebuah perusahaan yang sesuai dengan standard yang ditentukan dalam memperoleh tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunagara (2012), kinerja karyawan adalah hasil kerja dibandingkan dengan kualitas yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

pekerjaan. Kinerja karyawan dapat berbeda-beda antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya karena perbedaan beberapa faktor yaitu jenis pekerjaan, lingkungan kerja, fasilitas yang disediakan, dan umpan balik.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah nilai atau makna yang terkandung dalam sebuah organisasi dan tujuan perusahaan serta terkait dengan kebutuhan karyawan (Fakhar et al, 2013). Namun dalam kenyataannya budaya organisasi lebih dari sekedar nilai atau makna yang terkandung dalam sebuah perusahaan, dengan penerapan budaya organisasi yang baik dan profesional maka akan dapat membantu peningkatan fleksibilitas perusahaan untuk makin inovatif dan kinerja lebih baik.

Budaya melibatkan nilai yang dapat difasilitasi, dijiwai, dipraktikkan bersama oleh semua individu atau karyawan yang ada dalam sebuah organisasi. Budaya ini berhubungan erat juga dengan komitmen perusahaan serta cara organisasi untuk meningkatkan kepentingan pelanggan dan mencapai visi perusahaan, serta cara memenangkan persaingan (Zebua, 2009).

Budaya yang terkandung dalam sebuah perusahaan dapat memengaruhi cara kerja dilakukan dan cara anggota dalam organisasi bertindak, ini juga terkait dengan cara memandang melakukan aktivitas kerja. Penyesuaian antara nilai-nilai individu ini memiliki kepercayaan diri dalam memiliki hubungan positif dan berorientasi pada perilaku etis, yang pada gilirannya dapat membentuk nilai-nilai organisasi (Ortega & Castillo, 2013).

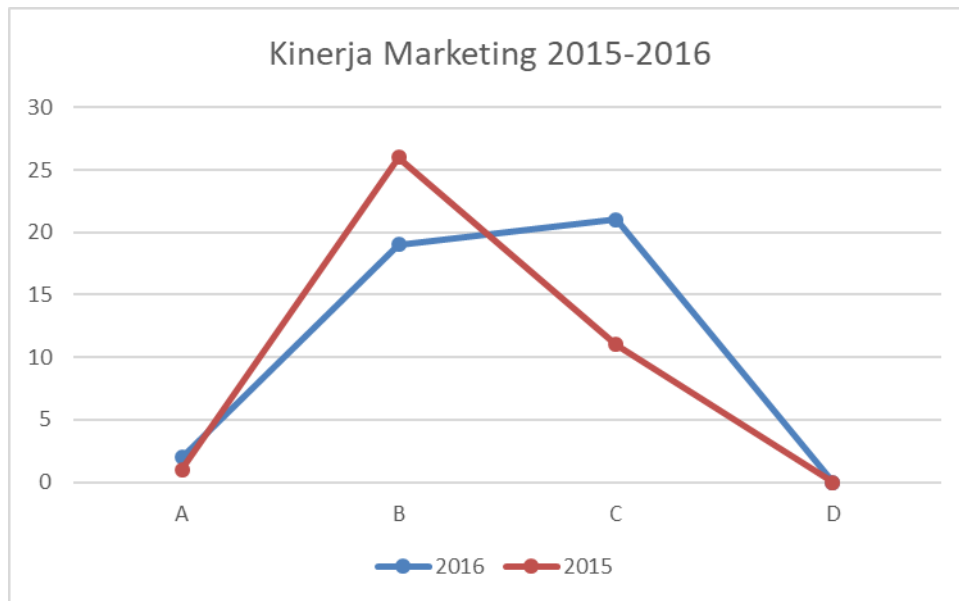
Karyawan yang mendukung organisasi memiliki potensi untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam individu, kelompok, dan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan mendukung perusahaan demi kemajuan organisasi. Bahkan, menurut penelitian Rashid, et al (2003) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan bertanggung jawab dengan semua hasil pekerjaannya dan merasa memiliki organisasi. Komitmen yang kuat dapat menghasilkan karyawan yang loyal pada sebuah perusahaan atau organisasi (Robbins, 2012).

Bank Boyolali adalah bank yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Boyolali, Provinsi Jawa Tengah. Bank Boyolali merupakan salah satu lembaga keuangan perbankan berskala mikro dan mempunyai komitmen serta peran aktif dalam rangka peningkatan pembangunan sosial-ekonomi serta berkontribusi penting untuk pengembangan ekonomi daerah Boyolali.

Berikut ini adalah data tentang penurunan kinerja karyawan Bank Boyolali:

Tabel 1.1. Perkembangan Kinerja Marketing tahun 2015-2016

Tahun 2015			Tahun 2016		
Nilai	Jml	%	Nilai	Jml	%
A	2	4,76	A	1	2,63
B	19	45,24	B	26	68,42
C	21	50,00	C	11	28,95
D	0	0,00	D	0	0,00
	42	100		38	100



Sumber: Bank Boyolali, 2017

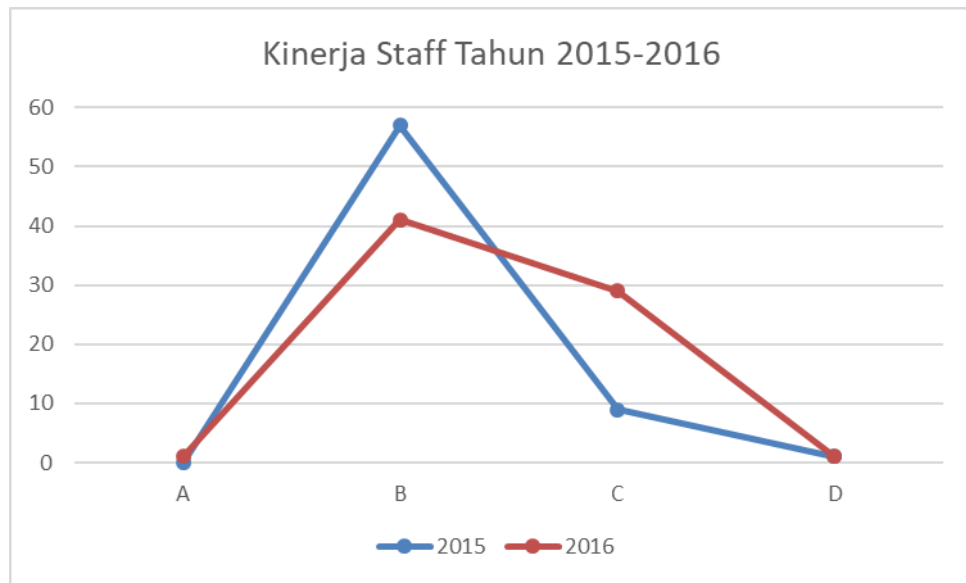
Gambar 1.1. Kinerja Marketing Tahun 2015-2016

Dari tabel 1.1. diketahui bahwa kinerja dari tahun 2015-2016 mengalami penurunan dimana yang memperoleh skor B meningkat dari 19 orang menjadi 26 orang, sedangkan skor C mengalami penurunan dari 21 menjadi 11 orang. Nilai skor A adalah karyawan yang mendapatkan nilai diatas 80, nilai B adalah nilai antara 70-80, nilai C adalah nilai antara 60-70, dan nilai D dibawah 60.

Tabel 1.2. Perkembangan Kinerja karyawan Staff Kantor tahun 2015-2016

Tahun 2015			Tahun 2016		
Nilai	Jml	%	Nilai	Jml	%
A	1	1,39	A	0	0,00
B	41	56,94	B	57	85,07
C	29	40,28	C	9	13,43
D	1	1,39	D	1	1,49
	72	100		67	100

Sumber: Bank Boyolali, 2017



Sumber: Bank Boyolali, 2017

Gambar 1.2 Kinerja Staff Tahun 2015-2016

Berdasarkan pada tabel dan grafik tersebut diketahui bahwa prestasi staff kantor dari tahun 2015-2016 skor C mengalami penurunan dimana staff kantor yang memperoleh nilai C dari 29 orang menjadi 9 orang dan skor B meningkat dari 41 orang menjadi 57 orang saja. Dari riset gap terdapat perbedaan hasil seperti tampak pada tabel 1.3.

Tabel 1.3. Research Gap

Issue	Peneliti	Hasil	Research Gap
Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Jessica C. Tanuwibowo dan Eddy M. Sutanto (2014)	Berpengaruh positif dan signifikan	Ada hasil yang berbeda antara budaya organisasi pada kinerja karyawan
	Subakti (2013) Murty dan Hudiwinarsih (2012)	Tidak berpengaruh signifikan	
Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan	Sapitri (2016), Suryahadi (2015), Nurandini (2014)	Berpengaruh positif dan signifikan	Ada hasil yang berbeda antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
	Mgwuqulwa (2008)	Tidak berpengaruh signifikan	

Dalam penelitiannya Sutanto (2014) menyatakan hubungan budaya dan komitmen organisasi terkait dengan hubungan positif dengan kinerja karyawan. Ini bertentangan dengan penelitian Subakti (2013), Murty dan Hudiwinarsih (2012) yang menyimpulkan bahwa tidak ada perbedaan antara budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Sapitri (2016), Suryahadi (2015), Nurandini (2014) menyatakan bahwa ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Ini bertentangan dengan penelitian Mgwuqulwa (2008) yang menyatakan tidak ada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Menurut Organ (Hoffman, 2007) *Organizational Citizenship Behavioral* (OCB) adalah sikap sukarela sebagai perasaan seorang karyawan terhadap perusahaannya. OCB adalah pelaksanaan tugas yang melebihi tugas utama atau kemauan untuk melakukan tugas-tugas di luar atau resmi yang harus disetujui tanpa permintaan resmi dan penghargaan dari organisasi (Robbins, 2012).

Menurut Robbins (2012), karyawan dengan OCB yang tinggi akan memiliki kinerja yang lebih baik dan hal ini akan berdampak pada keberlanjutan perusahaan. Dalam beberapa tahun terakhir ini, para ahli tertarik untuk memahami organisasi yang memiliki kemitraan dengan membandingkan perusahaan dengan sumber daya manusia berdasarkan nilai-nilai model dalam menjelaskan keuntungan yang berkelanjutan secara kompetitif (keunggulan kompetitif berkelanjutan). Dengan keberadaan OCB di perusahaan yang tinggi, hal itu akan

berdampak pada keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Nahaphiet dan Ghoshal, 2008).

Komitmen organisasi merupakan rasa keterikatan seseorang terhadap sebuah perusahaan atau organisasi, semakin tinggi komitmen organisasi maka akan mendukung semakin tingginya rasa kerelaan untuk bekerja dalam perusahaan atau dengan kata lain mempengaruhi OCB yang merupakan sikap sukarela seseorang atau individu untuk bekerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Hal ini juga didukung oleh penelitian Sapitri (2016).

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang terkandung dalam sebuah perusahaan dan semakin baik implementasi budaya organisasi menunjukkan bahwa dalam sebuah organisasi memiliki budaya yang baik dan ini akan membuat kerelaan karyawan bekerja sukarela atau dengan kata lain meningkatkan OCB dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Tanuwibowo dan Susanto (2014) menyatakan bahwa ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Tetapi hal ini berlawanan dengan penelitian Subakti (2013) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara budaya terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sapitri (2016) menyatakan bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini tetapi bertentangan dengan penelitian Mgwuqulwa (2008) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara komitmen terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian ini memfokuskan pada OCB sebagai variabel intervening karena *Organizational Citizenship Behavior* sangat penting untuk mendukung organisasi, terutama dalam jangka panjang (Robbins, 2012). OCB sangat mempengaruhi organisasi karena berbagai alasan. Pertama, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Kedua, OCB dapat meningkatkan hasil kerja pihak manajemen perusahaan. Ketiga, OCB dapat meliputi perencanaan atau kemampuan perusahaan dalam mengelola SDM yang kompeten dan handal karena perilakunya. Keempat, OCB dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Terakhir, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengubah atau melakukan adaptasi pada lingkungan disekitarnya (Hendryadi, 2013). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mustafa Zeyada (2018) menyatakan bahwa ada perbedaan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam budaya organisasi.

Berdasarkan latar belakang di atas yaitu *research gap* atau hasil penelitian yang berbeda-beda dari penelitian terdahulu menjadi masalah yang menarik untuk diteliti, maka peneliti tertarik untuk meneliti kinerja karyawan di Bank Boyolali, dalam kaitannya dengan budaya organisasi, komitmen organisasi, dan OCB.

1.2. Perumusan Masalah Penelitian

Bank Boyolali adalah bank yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Boyolali, provinsi Jawa Tengah. Pada 2015-2016 kinerja Bank Boyolali menurun di mana mereka yang mendapat skor C meningkat dari 11 orang menjadi 21 orang

dan prestasi staf kantor juga menurun di mana staf kantor yang mendapat skor C dari 9 orang menjadi 29 orang dan skor B menurun dari 57 orang menjadi 41 orang saja. Ini adalah fenomena yang menarik untuk dipelajari.

Dari latar belakang masalah penelitian di atas, dapat dilihat bahwa ada kesenjangan penelitian antara masalah yang ada dalam variabel antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja, sehingga dapat menyelesaikan *research gap* tersebut, maka pada penelitian ini yang menjadi rumusan masalahnya adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui budaya organisasi, komitmen organisasional melalui OCB sebagai variabel intervening. Juga berdasarkan pada uraian tersebut, maka penelitian ini pertanyaan penelitian ini antara lain :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB?
2. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap OCB?
3. Apakah OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap OCB.
2. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB.
3. Menganalisis pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

5. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada ranah SDM dan ilmu pengetahuan untuk memperluas wawasan khususnya dibidang pengembangan ilmu sumber daya manusia.
2. Memberi tambahan informasi kepada peneliti dibidang pengembangan ilmu sumber daya manusia, khususnya yang berkonsentrasi di bidang kinerja karyawan.
3. Memberi saran dan masukan kepada para karyawan Bank Boyolali maupun pemangku kebijakan pemeritahan daerah kabupaten Boyolali untuk meninjau pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasional, dan OCB terhadap kinerja karyawan di lingkungan Bank Boyolali.