

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan satu faktor kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dengan yang lainnya dan sangat penting dalam pengelolaan suatu organisasi didalam sebuah perusahaan. Salah satu aspek yang paling penting dari organisasi sendiri adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia itu merupakan salah satu aspek yang paling mampu menghadapi segala perubahan-perubahan baik dari internal organisasi tersebut maupun eksternal organisasi. Adapun keberhasilan dari suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kerja karyawan tersebut, sehingga suatu organisasi mendorong para seluruh karyawannya agar meningkatkan kinerja pegawainya, maka dari itu budaya organisasi akan berdampak pada kinerja organisasi maupun pegawai.

Berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan ataupun organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kinerja sumber daya manusia itu sendiri dalam menjalankan tugasnya. Budaya organisasi akan membantu menciptakan kerangka kerja nilai, norma, dan perilaku yang mempengaruhi bagaimana seorang karyawan berinteraksi dan bekerja didalam organisasi maupun perusahaan. Adapun di sisi lain, kinerja karyawan mencakup hasil kerja individu yang dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, kualitas dan keberhasilan dari sebuah organisasi sering dikaitkan dengan sejauh mana budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Mangkunegara (2007:67) berpendapat bahwasanya kinerja merupakan hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya dengan tanggung jawab yang telah diberikannya. Pada dasarnya kinerja sangat menekankan pada apa yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan itu sendiri. Apabila

diperhatikan secara lebih lanjut apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan ataupun jabatan adalah suatu proses yang mengolah input menjadi *output* (hasil kerja). Dan kinerja mengandung komponen yang berupa kompetensi dan produktivitas hasil, maka hasil kerja tersebut sangat bergantung pada tingkat kemampuan individu dalam pencapaiannya, terutama dalam tujuan organisasi itu sendiri. Seberapa baik seorang pemimpin akan mengelola kinerja bawahan maka akan secara langsung mempengaruhi kinerja individu, unit kerja, dan seluruh organisasi. Adapun kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya tidak hanya ditentukan oleh kemampuan maupun kompetensi yang ada pada diri karyawan tersebut, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti budaya organisasi di mana seorang karyawan tersebut bekerja.

Budaya organisasi menurut Mas'ud (2004) dalam (Marbawi Adamy, 2016:28) berpendapat bahwasanya budaya organisasi adalah suatu sistem yang dipakai oleh para anggotanya dalam suatu organisasi dan itulah yang menjadi dasar pembeda antara organisasi satu dengan yang lainnya. Maka dari itu, suatu perusahaan ataupun organisasi memberikan tuntutan kepada karyawannya yaitu pencapaian tujuan dengan mendapatkan hasil yang baik, dan pencapaian ini sangat tidak memungkinkan dilakukan secara individu, untuk itu perlu menjalin koordinasi antar individu agar dapat membentuk menjadi kelompok sehingga tugas dapat diselesaikan dengan baik dan efisien. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik yang berasal dari norma-norma, nilai, kepercayaan, serta perilaku yang menjadi suatu ciri bagaimana suatu kelompok dan individu dalam menyelesaikan tugasnya. Budaya sangat berhubungan dengan bagaimana organisasi tersebut membangun komitmen untuk mewujudkan visi dan misi, mendapatkan perhatian dari pelanggan, memenangkan persaingan serta membangun kekuatan budaya untuk menentukan kemajuan organisasi.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Hal tersebut didukung dengan adanya penelitian dari Suparman Hi Lawu dkk (2019) dan Wahyuningsih (2020) yang menyatakan bahwasanya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini berarti budaya organisasi telah diterapkan oleh karyawannya dan norma-norma yang dianut oleh anggotanya tercermin dengan baik dan menjadi acuan dalam kegiatan organisasi. Akan tetapi pada penelitian yang dilakukan oleh Ariyani (2013) mendapatkan hasil yang sangat berbeda yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi juga sebagai pemersatu karyawan, peredam konflik, dan motivasi karyawan agar bisa menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja karyawan, apabila suatu perusahaan memiliki budaya yang kuat maka akan menghasilkan kinerja yang baik untuk jangka panjang. Darsono (dalam Prasetya, 2018) menjelaskan bahwasanya budaya yang kuat yang artinya seluruh karyawan memiliki satu pandangan yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Adapun kesatuan pandangan ini didasarkan pada kesamaan nilai, dan norma yang dijunjung tinggi dan pola perilaku yang ditaati.

Budaya yang positif dan kuat akan menyebabkan tingkat kerapatan kepada para karyawan. Apabila budaya yang kuat dan positif memiliki kondisi yang baik maka hal tersebut akan mendukung munculnya perilaku OCB yang juga dapat menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan. Robbins & Judge (2017:42) mendefinisikan bahwasanya OCB sebagai perilaku seorang karyawan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan tersebut, akan tetapi sangat mendukung berfungsinya sebuah organisasi tersebut berjalan secara efektif. OCB juga biasa diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*extra role*) yang berarti tidak berhubungan dengan kompensasi langsung, dan juga seorang karyawan yang terlibat dalam perilaku OCB tidak akan dibayar

dalam bentuk uang ataupun bonus tertentu. Akan tetapi, OCB lebih ke perilaku sosial dari masing-masing individu agar bekerja melebihi dari apa yang diharapkan.

Sebuah perusahaan yang berorientasi pada hasil, maka akan memiliki berbagai cara untuk mencapai produksinya agar lebih baik. Adapun salah satu caranya adalah dengan mengontrol setiap proses produksinya. Agar bisa menghasilkan kualitas yang ditargetkan, maka perusahaan memerlukan karyawan yang mempunyai rasa atau sikap tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Apabila seorang karyawan memiliki tanggung jawab pada pekerjaannya, maka kualitas produksi yang sudah ditetapkan oleh perusahaan akan tercapai dan sesuai dengan dimensi budaya organisasi yaitu orientasi pada hasil.

Orientasi pada hasil merupakan salah satu dimensi budaya organisasi, dan juga kualitas kerja merupakan salah satu indikator dari kinerja, selain dari faktor internal seperti komitmen kerja, kepribadian, akhlak karyawan dan motivasi, budaya organisasi merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi OCB. Adapun Hal tersebut didukung dengan adanya penelitian dari Endang Kurnia Ningsih (2020) yang menyatakan bahwasanya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Yang artinya semakin baik budaya organisasi yang ada di sebuah perusahaan maka akan semakin tinggi pula perilaku OCB tersebut. Akan tetapi, hasil penelitian yang dilakukan oleh Rony (2016) mendapatkan hasil yang berbeda yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

OCB merupakan salah satu variabel yang sangat erat kaitannya dengan kinerja karyawan. OCB merupakan kegiatan *extra role* atau perilaku individu yang dilakukan melebihi *jobdesc* dari tempat di mana karyawan tersebut bekerja. Hal tersebut didukung dengan adanya hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan. Adapun penelitian tersebut adalah penelitian dari Unsul Abrar dan Isyanto (2019) dan juga penelitian dari Rahayu Ningtyas (2022) yang mengatakan

bahwasanya OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu, seorang karyawan yang memiliki OCB yang tinggi pada tempat karyawan itu bekerja, maka akan menunjukkan kinerja yang meningkat. Perilaku OCB itu ditunjukkan dengan adanya sikap yang lebih mudah dalam bergaul, lebih dapat menerima pekerjaan tanpa banyak mengeluh dan juga tidak membantah terhadap pekerjaan yang diberikan. Akan tetapi, hasil penelitian yang dilakukan oleh Komalasari dkk (2009) pada objek yang berbeda memberikan hasil penelitian yang berbeda dengan hasil penelitian diatas bahwasanya OCB tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Suatu organisasi dibentuk agar bisa mencapai tujuan tertentu. Adapun tujuan organisasi itu dapat berupa pemenuhan permintaan pasar, perbaikan kualitas pelayanan pelanggan, meningkatkan daya saing, peningkatan kualitas dari produk ataupun jasa. Adapun setiap organisasi, tim, maupun individu diharapkan dapat menentukan tujuannya sendiri. Dan tujuan ini menjadi komitmen bersama walaupun dari setiap anggota organisasi ini mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda, tujuan ini juga sebagai pengikat bagi masing-masing anggota organisasi dalam melakukan kerjasama. Seberapa jauh tujuan tersebut dapat dicapai maka akan mencerminkan hasil kerja, atau prestasi kerja dan juga sering kali dikatakan sebagai kinerja organisasi. Maka dari itu, dilakukan penilaian untuk mengukur sejauh mana hasil kerja yang dicapai terhadap tujuan organisasi. Hasil kerja organisasi sama dengan tujuan yang telah ditetapkan, akan tetapi hasil tersebut dapat lebih besar atau bahkan lebih kecil dari yang diharapkan.

Pada tahun 2023 LPP RRI sudah membuat ada 2 perjanjian terkait kinerja yang dibuat selama 2 kali dalam 1 tahun yaitu semester 1 dan semester 2, dikarenakan adanya perubahan kebijakan dan tindak lanjut dari kementerian PANRB maka tentunya perjanjian terkait semester 1 akan berbeda dengan perjanjian kinerja semester 2, yang dimana pada

setiap semester LPP RRI mempunyai 2 target kinerja dan terdapat 20 target indikator kinerja yang harus tercapai.

**Tabel 1. 1**

**Rincian Realisasi Target Indikator Kinerja RRI Malang Semester 1**

No	Sasaran Kinerja	Indikator Kinerja	Tahun 2023		
			Target	Realisasi	Realisasi Tahunan
1	Program Penyiaran Publik	Meningkatkan kualitas konten dan program jurnalistik dan artistik sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan informasi, pendidikan, serta hiburan yang bagus untuk seluruh lapisan masyarakat termasuk dalam wilayah 3T, kebutuhan khusus, kaum rentan, serta kaum minoritas.	90	90	100%
		Optimalisasi mengelola konten digital	100	96	96%
		Responsif terhadap pengaduan dari pihak masyarakat	<5	1	100%
		Jumlah komunikasi dari merk program	52	47	90,38%
		Jangkauan siaran	90	92	100%
		Jaminan kinerja seluruh layanan dari platform RRI	90	95	100%
2	Program dukungan manajemen	Pendapatan PNB	347,820,000	291,495,000	83,81%
		Peningkatan kualitas pengarsipan	B	B	100%
		Peningkatan akurasi perencanaan dan pelaksanaan anggaran	95	98,7	103,16%
		Evaluasi kinerja implementasi anggaran	95	39,75	41,05%
		Tingkat penggunaan anggaran	95	11,45	11,58%

	Pengurangan jumlah temuan audit	<5	1	100%
	Persentase peningkatan kompetensi SDM	100	2,75	2%
	Persentase penciptaan SKP pegawai	100	100	100%
	Persentase pengamanan aset	100	100	100%
	Persentase penyelesaian administrasi aset lewat sertifikat kepemilikan	100	100	100%
	Penyelesaian kasus aset	100	100	100%
	Persentase penguploadan dokumen yang berkaitan dengan hukum di website	100	100	100%
	Persentase dokumen yang telah digital	100	100	100%
	Persentase pengadaan barang/jasa lewat e-katalog/belanja langsung pengadaan	2	2	100%

Sumber: Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah RRI Malang 2023

**Tabel 1. 2**

**Rincian Realisasi Target Indikator Kinerja RRI Malang Semester 2**

No	Sasaran Kinerja	Indiator Kinerja	Tahun 2023		
			Target	Realisasi	Realisasi Tahunan
1	Peningkatan kualitas pelayanan siaran di berbagai macam platform yang sesuai kaidah pedoman perilaku	Persentase tingkat kepatuhan terhadap standar yang dibuat pada buku pedoman siaran	100%	100%	100%
		Hasil survei kepuasan masyarakat terhadap kualitas program yang disiarkan	Puas	Puas	100%

	penyiaran dan standar program siaran	Tingkat kepatuhan pada standar yang dibuat oleh buku gaya yang diupload KBRN	100%	100%	100%		
		Nilai kualitas layanan informasi publik	Informatif	Informatif	100%		
		Persentase keterwakilan wilayah siaran dalam konten berita KBRN	100%	100%	100%		
		Jangkauan siaran berbasis populasi	92%	92%	100%		
		Jumlah konten yang diupload pada media sosial RRI	400	620	155%		
		Jumlah siaran yang mendukung pencapaian prioritas nasional	52	65	125%		
		Jumlah siaran budaya yang dibuat oleh tiap satuan kerja	26	65	250%		
		Jumlah siaran yang mampu menjelaskan komunitas lokal	52	23	44,23%		
		Jumlah siaran tanggap bencana	52	35	67,31%		
		Jumlah siaran berjaringan	365	217	59,45%		
		Persentase realisasi PNPB	60%	35,13%	58,33%		
		2	Meningkatnya kualitas tata kelola pada tiap satuan kerja daerah	Nilai IKPA	95	98,71%	103,16%
				Nilai hasil kerja anggaran	95	99,72	104,21%
Nilai akuntabilitas kinerja	65			78,5	120%		
Nilai SPIP yang terintegrasi	3			4	133%		
Jumlah dokumen risk satuan kerja	1			1	100%		
Persentase TL temuan dari hasil audit oleh BPK dan SPI	100			100	100%		
Persentase peningkatan kompetensi SDM	100			132,1	132,10%		

Sumber: Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah RRI Malang 2023

Maka berdasarkan hasil pengukuran target realisasi pada 20 target tiap semester tersebut dapat disimpulkan bahwasanya:

1. Target yang tercapai pada realisasi diatas 100% sebanyak 9 target
2. Target yang tercapai pada realisasi tepat pada 100% sebanyak 22 target
3. Target yang tercapai pada realisasi dibawah 100% sebanyak 10 target.

Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI) Kota Malang merupakan lembaga penyiaran publik yang memiliki peran strategis dalam memberikan sebuah informasi, hiburan, dan layanan publik kepada masyarakat. Efisiensi dan efektivitas kinerja karyawan di LPP RRI menjadi faktor penting dalam menjalankan misi yaitu penyiaran publik kepada seluruh masyarakat yang ada di Indonesia. Maka dari itu, SDM yang terampil sangat dibutuhkan agar ketika seorang karyawan menjalankan tugasnya dapat lebih efektif dan efisien. Meskipun terdapat banyak karyawan, tujuan organisasi belum tentu dapat tercapai dengan baik. Setiap perusahaan maupun organisasi tentunya memiliki masalah tersendiri ketika ingin mencapai tujuannya. Seperti halnya didalam LPP RRI Kota Malang. Adapun target kinerja yang masih belum seutuhnya tercapai 100% adalah sebagai berikut :

**Tabel 1. 3**

**Target Kinerja Yang Masih Belum Tercapai Penuh**

<b>No</b>	<b>Indikator Kinerja</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>
1	Optimalisasi pengelolaan konten media digital	100	96
2	Jumlah program branding comunication	52	47
3	Penilaian evaluasi evaluasi pelaksanaan anggaran	95	39,75
4	Jumlah siaran yang mempresentasikan komunitas lokal	52	23
5	Jumlah siaran program tanggap bencana	52	35
6	Jumlah siaran berjaringan	365	217
7	Persentase realisasi PNBPN	60%	35,13%

8	Persentase peningkatan kompetensi SDM	100	2,75
9	Tingkat penggunaan anggaran	95	11,45

Sumber: Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah RRI Malang 2023

Maka dari itu, secara kuantitas kerja masih adanya target indikator kinerja yang belum tercapai sepenuhnya hal tersebut dikarenakan karyawan yang masih selalu mementingkan hasil daripada melihat proses yang dilalui untuk meraih hasil tersebut, sehingga menyebabkan kurangnya ketelitian dalam mengerjakan tugas pekerjaan. Adapun budaya organisasi yang ada di LPP RRI Kota Malang adalah menerapkan budaya disiplin, yaitu datang tepat waktu dan pulang tepat waktu juga, budaya malu apabila bekerja tidak sesuai dengan target, budaya malu apabila tidak mematuhi aturan yang dibuat oleh LPP RRI, dan budaya mereka ketika menyampaikan segala informasi kepada para pendengar adalah dengan menggunakan bahasa yang ramah dan sopan karena RRI merupakan satu-satunya penyiaran nasional yang mampu menjangkau seluruh wilayah Indonesia.

Adapun kinerja yang diharapkan dari semua pegawai ataupun karyawan dinilai sangat penting karena kinerja mereka di kantor merupakan penentuan kinerja dari sebuah lembaga ataupun organisasi. Jika orang-orang tidak bekerja dengan baik, maka dapat dikatakan organisasi tersebut tentunya juga tidak akan berjalan dengan baik. Dan sebaliknya, apabila orang-orang tersebut bekerja dengan baik maka organisasinya pun juga akan berjalan dengan baik. Kinerja karyawan sangat memberikan manfaat bagi organisasi, tim maupun individu itu sendiri. Manajemen kinerja akan mendukung seluruh tujuan organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja maupun manajer pada keseluruhan unit kerjanya. Para pekerja mempunyai peran sebagai kunci keberhasilan dari organisasi.

Maka dari itu, Dengan adanya budaya organisasi yang positif maka dapat menyebabkan munculnya perilaku OCB yang juga turut mendukung kinerja yang baik bagi

karyawan. Adapun contoh perilaku dari hubungan kedua faktor tersebut yaitu budaya organisasi dan OCB adalah terdapat kerjasama terhadap rekan kerja, melakukan koordinasi untuk mengatasi masalah dan juga melaksanakan segala kegiatannya sesuai dengan prosedur yang telah dibuat. Dengan begitu, maka nantinya akan menghasilkan kinerja yang baik pula pada karyawan.

Berdasarkan hal tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian di LPP RRI Kota Malang dengan judul : **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti dapat merumuskan masalah yang ada di LPP RRI Kota Malang sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
3. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?

## **C. Tujuan**

Adapun tujuan penelitian yang dilakukan pada LPP RRI Kota Malang adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

#### **D. Manfaat**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1) Manfaat praktis:

Adapun manfaat penelitian ini pada nantinya dapat memberikan manfaat berupa saran-saran serta dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk memahami secara lebih mendalam tentang budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dapat mengoptimalkan budaya organisasi untuk mendapatkan hasil kerja yang baik, dan dapat memberikan pemahaman OCB kepada karyawan agar dapat bekerja lebih efektif lagi.

##### 2) Manfaat teoritis:

Adapun manfaat penelitian ini pada nantinya dapat digunakan untuk bahan referensi penelitian-penelitian selanjutnya dengan bidang budaya organisasi, organizational citizenship behavior (OCB), dan kinerja karyawan dan juga dapat digunakan untuk dilakukan pengembangan ataupun untuk pengujian teori-teori yang berhubungan dengan budaya organisasi dan kinerja karyawan dan OCB.