BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kesuksesan suatu perusahaan atau organisasi berhubungan langsung dengan peran sumber daya manusia dalam merancang, melaksanakan dan mengelola perusahaan, dengan menyadari peran pentingnya nilai dari sumber daya manusia yang berkualitas dalam mencapai kemajuan perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Bukit et al. (2017) sumber daya manusia merupakan sesuatu hal yang sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan untuk membantu proses jalannya kegiatan dalam perusahaan, maka diperlukan kinerja yang baik untuk mendapatkan keberhasilan perusahaan, dalam menciptakan kinerja yang baik perlu memperhatikan hal-hal yang dapat mengakibatkan permasalahan sehingga ketika ada masalah dalam perusahaan mempunyai jalan keluar di setiap masalah. Bermacam-macam masalah muncul pada kinerja karyawan yang berasal dari keragaman budaya, lingkungan kerja, rekan kerja, peraturan dan lain sebagainya. Sumber daya manusia akan terus berkembang mengikuti perkembangan teknologi dan kemajuan perundang-undangan Negara.

Sumber daya manusia tidak akan berjalan dengan baik jika tidak diimbangi dengan adanya kinerja yang baik antar para karyawan. Menurut Mangkunegara (2011) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja menurut (Kasmir, 2016) ada 10 faktor, yaitu: Kemampuan dan keahlian, Pengetahuan, Rancangan kerja, Kepribadian, Motivasi kerja, Lingkungan kerja, Budaya organisasi, Kepemimpinan, Gaya kepemimpinan, Kepuasan kerja.

Salah satu faktor tersebut adalah budaya organisasi menurut (P. Robbins, 2010) merupakan sebuah himpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara kerja yang dianut bersama serta mempengaruhi perilaku dan tindakan para

anggota organiasasi. Adanya kinerja yang baik maka operasi yang dilakukan perusahaan akan mengalami keberhasilan sehingga dapat meningkatkan pendapatan ataupun kemajuan kinerja perusahaan, dengan menyadari tanpa kinerja yang baik maka operasional perusahaan akan terganggu dan rawan mengalami kekacauan sehingga mengakibatkan kerugian secara material dan finansial. Kebiasaan atau budaya organisasi yang sudah ada di dalam perusahaan juga mempengaruhi kinerja pada karyawan, oleh karena itu budaya yang telah diterapkan harus tertuju pada visi dan misi yang tegas sekaligus yang membuat seluruh anggota perusahaan mudah beradaptasi dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan nilai-nilai yang tertanam dalam budaya organisasi.

Menurut Sutrisno (2013) mengatakan bahwa dalam membangun budaya organisasi yang baik adalah dengan memastikan kelancaran dari segala sesuatu aspek yang berasal dari dalam perusahaan seperti pemeliharaan, kedisiplinan, perencanaan, pengendalian, dan pengembangan karena budaya organisasi itu berisikan keyakinan atau kebiasaan, nilai norma-norma serta praktik cara kerja karyawan, dan kebiasaan yang mempengaruhi pada tingkat kualitas kerja. Menurut Robbins dan Judge (2015) ada 6 faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi antara lain adalah keteraturan perilaku yang diamati, norma, nilai dominan, filosofi, aturan, dan iklim organisasi. Dengan adanya budaya organisasi yang baik maka akan mempengaruhi perilaku dari anggota selanjutnya akan berpengaruh kepada kinerja karyawan. Perilaku anggota yang sesuai dengan budaya organisasi akan memberikan dampak dalam meningkatnya kinerja karyawan karena budaya organisasi dibuat dan ditetapkan agar terwujudnya visi dan misi perusahaan.

Terdapat empat indikator budaya organisasi menurut (Cameron dan Quinn n.d.) yaitu: pertama, *clan* yang merupakan adalah tempat kerja yang menyenangkan dan berdiskusi tentang masalah pribadi layaknya seperti keluarga besar. Kedua, *adhokrasi* adalah tempat kerja yang memiliki lingkungan dinamis, dan tempat berisikan orang-orang yang

bersifat kewirausahaan serta kreatif. Ketiga, *market* yaitu organisasi yang berfokus pada perolehan hasil akhir. Keempat, *hierarchy* yaitu adalah budaya yang bersifat formal dan terstruktur sehingga semua yang dikerjakan sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan.

Riset gap penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Muis dan Fahmi (2018) mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian lain yang dilakukan oleh Maabuat (2016) mendapatkan hasil berbeda karena dalam penelitian tersebut variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga menyebabkan perbedaan pada hasil penelitian. Dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putri dan Utami (2017); Suzana (2017); Ticoalu (2013) mendapatkan hasil bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif. Karena hasil yang tidak konsisten dari penelitian terdahulu maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) menurut Hendrawan & Sucahyawati (2017) adalah sebuah perilaku dari individu secara tidak langsung mampu meningkatkan efektivitas dari fungsi organisasi. Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Organ (1988), yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Pertama adalah faktor internal yang terdiri dari kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi. Kedua adalah faktor eksternal yang terdiri dari gaya kepemimpinan, kepercayaan kepada pimpinan, dan budaya organisasi. Faktor eksternal terakhir adalah budaya organisasi, karyawan yang berpegang teguh pada budaya organisasi akan lebih berperilaku ekstra terhadap organisasinya, membantu rekan kerja, dan karyawan yang menghargai budaya organisasinya akan bersuka rela membantu rekan kerjanya karena mereka merasa berkontribusi ekstra pada organisasi. Dengan adanya budaya organisasi

yang kuat dan positif maka akan memengaruhi tingkat kedekatan pada para anggota organisasi. Kedekatan tersebut akan memicu munculnya sebuah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan yang mendukung organisasi secara efektif. Maka dari itu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) digunakan sebagai variabel mediasi atau variabel antara.

Penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening yang dilakukan oleh Maulani dkk (2015) mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Taufiqurrohman (2020) mendapatkan hasil berbeda yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karena hasil penelitian terdahulu tidak konsisten maka penelitian ini dilakukan.

Untuk menciptakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan bukanlah hal yang mudah karena pada dasarnya karakteristik setiap manusia berbeda-beda. Apabila terdapat perbedaan dan kesenjangan presepsi antar karyawan dapat menjadikan budaya organisasi menjadi lemah hingga dapat mengakibatkan kinerja karyawan menurun, hal tersebut akan berdampak pada tujuan perusahaan yang tidak dapat tercapai. Pada penelitian ini didasari pada penelitian terdahulu dari Suzana (2017), Putri & Utami (2017), Lestari & Ghaby (2018), dan Ticoalu (2013) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena research gap memiliki ketidak konsistenan hasil yang didapatkan, maka penelitian ini dilakukan

Objek penelitian ini adalah Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Blitar yang lebih dikenal dengan Bapeda pada bagian penetapan dan penagihan pajak daerah dan bagian pelayanan dan pendataan pajak daerah. Lembaga ini telah berdiri dari tahun 2012 melalui Peraturan Daerah Kabupaten Blitar Nomor 16 Tahun 2012 Dengan tugas pokok yaitu melaksanakan urusan Pemerintah Daerah di Bidang Pendapatan berdasarkan Asas Otonomi dan tugas Pembantuan. Sampel yang digunakan adalah 30 anggota dari bagian penetapan dan penagihan pajak daerah dan bagian pelayanan dan pendataan pajak daerah. Bagian-bagian tersebut merupakan bagian yang memiliki paling banyak anggota dan memiliki peran penting dalam keberlangsungan kinerja dalam organisasi. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah *porposive sampling*.

Masalah yang terjadi pada Badan Pendapatan Daerah kabupaten Blitar adalah adalah bagaimana mempertahankan kinerja karyawan agar mempunyai semangat tinggi dalam merealisasikan setiap pekerjaan dan mendapatkan hasil sesuai dengan target yang telah ditentukan. Maka variabel yang berhubungan dengan masalah tersebut adalah budaya organiasasi yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang artinya apabila sebuah organisasi memiliki budaya organisasi yang kuat dan positif maka akan memicu munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB*)* sehingga secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih optimal. Permasalahan yang terjadi adalah kurang terealiasi target yang telah di tentukan oleh Badan Pendapatan Daerah kabupaten Blitar. Hal tersebut terjadi karena rendahnya hubungan internal antar karyawan, kurangnya interaksi sesama karyawan, dan rendahnya tingkat kepedulian antar karyawan sehingga pekerjaan tidak mendapatkan hasil kinerja yang di inginkan dan tidak memenuhi target.

Kinerja karyawan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Blitar termasuk baik karena realisasi pajak melebihi target yang ditetapkan. Namun ada beberapa target yang belum sepenuhnya terealisasi yaitu pada Pajak Hiburan, Pajak Reklame dan PBB-P2. Hal tersebut terjadi karena adanya beberapa karyawan yang kurang kompak bekerja dalam tim. Berikut adalah data rekapitulasi pajak daerah Kabupaten Blitar 2022 :

Tabel 1.1 Rekapitulasi Pajak Daerah Kabupaten Blitar 2022

No	Uraian	Target Pajak	Realisasi
1	Pajak Hotel	Rp 141.000.000,00	Rp 197.359.080,01
2	Pajak Restoran	Rp 2.815.000.000,00	Rp 4.273.175.104,93
3	Pajak Hiburan	Rp 2.206.250.000,00	Rp 2.035.610.232,00
4	Pajak Reklame	Rp 7.140.000.000,00	Rp 684.585.736,50
5	Pajak Penerang Jalan Sumber Lain	Rp 45.600.000.000,00	Rp 48.467.484.010,00
6	Pajak Parkir	Rp 170.000.000,00	Rp 188.165.400,00
7	Pajak Air Tanah	Rp 220.000.000,00	Rp 220.412.243,48
8	Pajak Mineral Bukan Logam	Rp 577.000.000,00	Rp 813.084.420,00
9	PBB-P2	Rp 36.300.000.000,00	Rp 35.721.597.576,00
10	BPHTB	Rp26.000.000.000,00	Rp 31.006.927.608,00
	Total	Rp121.169.250.000,00	Rp 123.608.401.410,92

Sumber: data Badan Pendapatan Daerah kabupaten Blitar

Budaya organisasi yang diterapkan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Blitar menekankan norma pada anggotanya dengan menentukan cara berperilaku karyawan pada saat kerja, hal ini dilakukan karena agar semua anggotanya bekerja dengan baik sesuai dengan ketentuan dan tuntutan yang ada pada instansi, seperti para anggota bekerja sangat kompetitif dan objektif agar karyawan memperoleh hasil yang maksimal. Tempat kerja yang menyenangkan sehingga karyawan saling membantu satu sama lain, setiap karyawan bebas bertukar pikiran dan berpendapat. Tempat kerja yang dinamis dimana para karyawannya berinovasi terus menerus dengan mengavaluasi hasil pekerjaan dan memperbaiki hasilnya agar mendapatkan hasil yang maksimal. Namun

tetap tempat kerja yang berstruktur dan formal sesuai dengan (Standar Operasional Prosedur) SOP. SOP berupa dokumen yang berisi serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi perkantoran yang berisi cara melakukan pekerjaan, waktu, pelaksanaan, tempat penyelenggaraan dan aktor yang berperan dalam kegiatan. Penerapan SOP diharapkan menjadi aspek penting dalam mewujudkan instansi pemerintah yang profesional, efektif, dan efisien dalam menyelenggarakan administrasi pemerintahan, selain itu diharapkan juga dapat mengubah citra lembaga pemerintahan yang selama ini dianggap selalu lamban dan berbelit-belit dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Peneliti juga melakukan wawancara kepada beberapa karyawan berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang menyatakan bahwa pada Badan Pendapatan Daerah kabupaten Blitar terdapat beberapa karyawan yang kurang menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) hal ini menyebabkan kurang optimalnya kinerja karyawan. Berikut dara wawancara pada karyawan Badan Pendapatan Daerah kabupaten Blitar :

Tabel 1.2 Data Wawancara Karyawan Badan Pendapatan Daerah kabupaten Blitar

Nama	Hasil wawancara
Nia Ayu Nadia	Saya tidak mengerjakan pekerjaan orang lain
Mahardhika Ayatullah K.	Saya jarang ikut berpartisipasi jika ada kegiatan diluar jam kerja
Agung Wahyu Utomo	Saya tidak mengerjakan pekerjaan diluar pekerjaan saya

Sumber: Data Badan Pendapatan Daerah kabupaten Blitar

Hasil penelitian terdahulu terdapat pendapat dan hasil yang berbeda-beda, maka peneliti menambahkan *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi, pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hal tersebut menjadikan peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada masing-masing pengaruh pada variabel tersebut dengan objek yang tidak sama dan diharapkan dapat menyelesaikan masalah yang belum ditemukan oleh penelitian sebelumnya. Dari uraian fenomena di atas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Intervening pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Blitar"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Blitar?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
4. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan?

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan pada latar belakang di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Blitar

2. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
3. Untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
4. Untuk menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan
5. Untuk mengetahui apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

1.4 Manfaat

a. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan evaluasi dan masukan bagi perusahaan untuk mengetahui seberapa berpengaruhnya Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Intervening.

b. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk menambah kajian dan menambah referensi dalam melakukan penelitian khususnya tentang Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Intervening