

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Pada masa yang semakin berkembang ini, organisasi atau perusahaan pun harus berkembang untuk dapat mencapai tujuannya dengan baik. Tujuan yang tercapai dengan baik dalam organisasi dan perusahaan didukung oleh sumber daya manusia yang baik pula dalam sebuah organisasi dan perusahaan. Pernyataan ini diperkuat oleh Khan (2012) bahwa sumber daya manusia menjadi aset penting dalam pengembangan organisasi. Sumber daya manusia membuat sumber lain digunakan dan mendapatkan hasil yang terbaik.

Manajemen SDM sendiri adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan, sehingga manajemen SDM memiliki peranan penting yang harus dikuasai oleh para manager dan atasan dalam perusahaan, agar SDM yang ada dalam organisasi dan perusahaan dapat di jalankan, juga dan di atur dengan baik. Khan (2012) mengatakan bahwa untuk mendapatkan sumber daya manusia yang terbaik membutuhkan gerakan besar dari organisasi dan manajemen perusahaan. Akhirnya, seiring berjalannya waktu, semakin banyak perusahaan yang mulai menyadari bahwa SDM merupakan masalah perusahaan yang paling penting, dan bertindak untuk lebih memperhatikan SDM yang ada pada perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia dapat dikatakan sebagai dasar dari sebuah organisasi dan perusahaan untuk menjalankan organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi dan perusahaan tersebut. Manajemen sumber daya manusia adalah proses dari mengatur kemampuan manusia untuk mendapatkan tujuan dari organisasi menurut Snell & Bohlander (2013). Kualitas sumber daya manusia dalam organisasi dan perusahaan menjadi faktor penting dalam organisasi dan perusahaan karena akan mempengaruhi tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan pada organisasi dan perusahaan tersebut. Sehingga, sudah seharusnya pada setiap perusahaan memiliki sumber daya manusia yang di kelola dengan baik agar dapat mencapai membantu organisasi dan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut Firmansyah (2014) memperkuat pernyataan ini dengan mengatakan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang dapat memberikan kinerja yang jauh diluar dugaan mereka. Karenanya, setiap perusahaan bersaing untuk memiliki karyawan yang terbaik. Perusahaan perlu melakukan sesuatu untuk menarik calon karyawan. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk menarik karyawan adalah membangun lingkungan kerja yang menyenangkan dan sesuai dengan karyawan. Lingkungan kerja yang menyenangkan dan sesuai terhadap karyawan dapat dilihat dari budaya organisasi yang di terapkan terhadap organisasi dan perusahaan tersebut.

Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan, dipengaruhi oleh kinerja dari setiap karyawan. Menurut Mangkunegara (2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Menurut Sedarmayanti (2011) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Jika suatu organisasi dan perusahaan memiliki karyawan dengan tingkat kinerja yang baik, akan mempengaruhi pencapaian yang didapatkan oleh organisasi dan perusahaan tersebut. Karena kinerja yang dihasilkan oleh setiap karyawan akan berpengaruh jangka panjang pada organisasi dan perusahaan. Pernyataan ini di dukung menurut Porter & Lawler (1968) dalam Hettiarachchi (2014) kinerja adalah pemenuhan tugas-tugas yang menjadi pekerjaan seseorang. Definisi ini dikemukakan oleh Porter & Lawler berdasarkan definisi pekerjaan dalam studi penelitian.

Kinerja dalam organisasi dan perusahaan sendiri memiliki 3 dimensi yaitu ciri-ciri, perilaku, dan hasil dari kinerja. 3 dimensi ini adalah untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam organisasi dan perusahaan, hal ini di kemukakan oleh Opatha (2002) dalam Hettiarachchi (2014) menurut Anvari (2015) organisasi tidak akan mencapai kinerja yang lebih baik berdasarkan efisiensi orang-orang dalam organisasi. Sehingga, untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi dan karyawan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Sehingga, perusahaan seharusnya dapat mengendalikan faktor-faktor penting yang mempengaruhi kinerja dalam organisasi dan perusahaan untuk mempertahankan tingkat kinerja organisasi dan perusahaan.

Budaya organisasi adalah salah satu faktor yang menyebabkan keberhasilan perusahaan menurut Peter and Waterman Jr (2012) dengan budaya organisasi yang baik, akan mempengaruhi kinerja karyawan, dikarenakan budaya organisasi yang ada pada setiap organisasi dan perusahaan akan mempengaruhi perilaku dan keputusan-keputusan yang akan di ambil oleh setiap karyawan, sehingga, dengan kecocokan budaya organisasi dengan nilai-nilai yang diyakini oleh setiap individu karyawan, akan mempermudah karyawan menerima budaya-budaya yang diterapkan dalam organisasi. Pernyataan ini di kuatkan oleh Karundeng (2021) bahwa budaya organisasi adalah sebagai aturan main yang ada di perusahaan dan menjadikan pegangan bagi sumber daya manusia di dalam perusahaan sehingga menjalankan kewajiban dan nilai-nilai untuk berperilaku dalam perusahaan tersebut. Sehingga dengan budaya organisasi yang kuat akan mengarahkan perilaku dan tindakan sumber daya manusia dalam perusahaan agar sesuai dengan tujuan perusahaan itu sendiri. Peter dan Waterman's (1982) dalam Shahzhad (2013) menganggap budaya adalah kunci kesuksesan dalam organisasi. Sudah banyak jurnal bisnis dan artikel bisnis yang mengatakan bahwa budaya adalah dasar dari kesuksesan sebuah organisasi, dan hal ini menjadi hal penting yang perlu diperhatikan oleh manager untuk menerapkan budaya organisasi yang baik pada organisasinya, sehingga akan membantu untuk meningkatkan pertumbuhan organisasi.

Untuk mempertahankan kinerja karyawan yang baik dalam organisasi/perusahaan adalah budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi dianggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan adanya budaya organisasi, merupakan

peran yang sangat penting dalam mendukung terciptanya suatu organisasi menjadi efisien dan efektif, hal ini dikemukakan oleh Hardiyono (2017). Seperti penelitian yang sudah dilakukan oleh Purnama (2013) menemukan hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Setiap organisasi, sudah pasti memiliki budaya organisasinya masing-masing yang akan mempengaruhi kinerja karyawan pada organisasi tersebut. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pada semua organisasi di seluruh dunia. Pernyataan ini diperkuat oleh Kandula (2006) dalam Ahmad (2012) bahwa kunci untuk mendapatkan kinerja yang baik adalah dengan budaya yang kuat dalam organisasi/perusahaan. Dapat dikatakan, keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung kepada keberhasilannya dalam menciptakan budaya organisasi didalam organisasi dan perusahaannya.

Melalui budaya organisasi yang diterapkan pada perusahaan, akan mempengaruhi perilaku karyawan yang dilakukan dalam organisasi tersebut. Nilai-nilai yang dijadikan budaya dalam organisasi tersebut akan membentuk karakter setiap individu karyawan, sehingga ketika budaya organisasi tidak sesuai dengan nilai-nilai dan keyakinan dari setiap individu, maka akan mempengaruhi kinerjanya karena budaya organisasi tersebut bertolak belakang dengan nilai-nilai yang mereka yakini, dari keadaan inilah akan mempengaruhi kinerja dari karyawan. Budaya yang diterapkan pada organisasi sangat penting dan berpengaruh terhadap organisasi agar menjadi efektif, sehingga dalam praktik budaya ini perlu adanya penerapan perilaku baik, positif, dan bertanggung jawab. Dengan penerapan budaya secara terus menerus, akan menjadikan budaya ini menjadi perilaku karyawan

sehari-hari dalam organisasi, dan menjadi kebiasaan yang positif dan baik bagi karyawan. Selain itu, budaya organisasi memiliki peran penting dalam hubungan dengan kinerja karyawan karena, budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi Arianty (2014). Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari Stewart (2010) dalam Shahzad (2013) yang beranggapan bahwa norma dan nilai budaya organisasi memberikan efek yang tinggi terhadap mereka yang secara langsung dan tidak langsung terpengaruh dalam organisasi. Norma ini tidak terlihat, tetapi memiliki dampak yang baik terhadap kinerja karyawan. Bagaimanapun budaya organisasi yang diterapkan dalam organisasi, sudah seharusnya dilakukan oleh setiap karyawan yang bekerja di organisasi tersebut. Budaya disiplin, jujur, dan bertanggung jawab harus diterapkan dalam budaya organisasi.

Selain budaya organisasi, kepuasan kerja dari setiap karyawan menjadi salah satu faktor yang penting pula dalam mempengaruhi kinerja dari setiap karyawan dalam organisasi, yaitu Kepuasan kerja sendiri menurut Handoko (2014) adalah keadaan emosi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat menunjukkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan semua yang terkait dengan lingkungan kerja. Selain itu, Sawitri (2016) berpendapat bahwa kepuasan kerja pada dasarnya adalah hal yang individual, Hardiyono (2017) mengatakan bahwa karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan memiliki Motivasi yang tinggi, komitmen pada perusahaan, dan partisipasi pekerjaan yang kuat yang terus meningkatkan kinerjanya.

Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan sesuai dengan sistem nilai yang berlaku baginya. Menurut Ghozali (2016) kepuasan kerja merupakan kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Karyawan yang memiliki rasa kepuasan kerja terhadap pekerjaannya akan lebih taat pada perusahaan mereka, dikarenakan mereka ingin mengulang pengalaman positif mereka, hal ini dikemukakan oleh Robbins (2006). Seperti yang dikatakan oleh Awan (2014) bahwa setiap karyawan akan fokus pada kepuasan kerja yang ada dalam perusahaan atau organisasi mereka yang akan berdampak pada kinerja mereka di perusahaan dan organisasi tersebut, variabel ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja. Pernyataan ini didukung oleh penelitian pada Hettiarachchi (2014) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja, juga pada penelitian yang dilakukan oleh Hardiyono (2017) bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian pada Aripin (2013) membuktikan bahwa kepuasan kerja secara langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian milik Khan (2011) dan Siengthai (2016) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Perilaku kewarganegaraan organisasi atau biasa disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku karyawan yang memberikan manfaat bagi organisasi dan dapat meningkatkan keefektifan organisasi tanpa adanya sistem imbalan atau *reward* Organ (2012). Dengan adanya OCB dalam perusahaan, akan mempengaruhi perilaku karyawan di dalam

organisasi yang tidak tertulis, tetapi perilaku yang dilakukan secara suka rela oleh karyawan terhadap pekerjaannya, lingkungan pekerjaannya, dan untuk membantu teman kerjanya.

Hal ini diartikan bahwa OCB adalah perilaku diluar tugas formal setiap karyawan. Karyawan akan melakukan OCB didasari karena karyawan merasa nyaman berada dalam organisasi, sehingga mempengaruhi perilaku karyawan, perilaku karyawan yang dimaksud adalah perilaku karyawan diluar perilaku yang seharusnya dilakukan oleh karyawan. Seperti karyawan secara sukarela melakukan hal tersebut dikarenakan karyawan merasa nyaman berada di organisasi dan perusahaan sehingga dengan sukarela karyawan mau melakukan tugas-tugas yang diluar bagiannya Priansa (2017). Dengan sikap sukarela setiap karyawan dalam melakukan tugas-tugas yang bukan menjadi bagiannya, membantu teman kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaannya ketika pekerjaannya sudah selesai terlebih dahulu, akan menunjang kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Dikarenakan dengan bersama-sama mengerjakan tugas-tugas yang ada, meskipun bukan bagian dari pekerjaan individu, akan membuat pekerjaan menjadi terselesaikan lebih cepat, dan meningkatkan tingkat kinerja perusahaan Chiang & Hsieh (2012). Hal ini di deskripsikan sebagai perilaku kontribusi secara langsung terhadap organisasi melalui pemeliharaan pada sistem sosial dalam organisasi, pernyataan ini diperkuat oleh Sawitri (2016) yang mengatakan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Basu (2016) perilaku *citizenship* meningkatkan kemampuan pekerja dan manajer untuk melakukan pekerjaan mereka melalui rencana yang

efisien, penjadwalan, dan pemecahan masalah, dan mereka berkontribusi pada pelayanan kualitas. Organisasi yang menerapkan perilaku *citizenship* adalah tempat yang lebih menarik untuk bekerja, dan dapat mempekerjakan dan mempertahankan orang-orang terbaik. Sehingga, dengan semakin tingginya perilaku *citizenship* yang diterapkan karyawan pada pekerjaannya, akan mempengaruhi kinerja karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini juga dibuktikan oleh penelitian Basu (2016) yang menemukan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, pada penelitian milik Darto (2015) menemukan bahwa tinggi atau rendahnya tingkat kinerja karyawan dalam organisasi/perusahaan, dipengaruhi oleh tingkat OCB yang diterapkan dalam organisasi/perusahaan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi OCB, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan menganggap OCB adalah hal yang penting dan baik dalam organisasi/perusahaan untuk saling membantu, kerja sama tim, bertanggung jawab atas pekerjaan mereka. Seperti indikator di dalam OCB terdapat *altruism*, *conscientiousness*, *courtesy*, *sportsmanship*, dan *civic virtues*, dengan adanya indikator dari OCB tersebut yang mengarahkan karyawan untuk berlaku baik dan positif terhadap pekerjaannya, yang nantinya perilaku tersebut akan menjadi sebuah kebiasaan dalam organisasi / perusahaan sehingga akan mempengaruhi kinerja dari karyawan. Anvari (2015) melakukan penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja menemukan bahwa OCB dapat membantu organisasi untuk meningkatkan efisiensi integral yang meliputi kinerja pekerjaan.

CV Champions Makmur Sentosa merupakan salah satu distributor yang ada di kabupaten Nganjuk yang terletak di Patranrejo, Berbek, Kabupaten Nganjuk, Jawa Timur 64473, Indonesia. CV Champions Makmur Sentosa bergerak dalam pendistribusian barang-barang Unilever di kabupaten Nganjuk. Sebagai salah satu pemain besar pendistribusian barang-barang Kosmetik, barang pembersih rumah, serta makanan dan minuman.

CV Champions Makmur Sentosa merupakan salah satu usaha bisnis distribusi yang menggunakan prinsip disiplin kerja dan motivasi dalam menjalankan bisnisnya. CV Champions Makmur Sentosa sudah berdiri dan menjalankan usahanya di bidang perdagangan distribusi tentu pastinya akan banyak sekali ditemukan hambatan, permasalahan dalam menjalankan usahanya. CV Champions Makmur Sentosa merupakan organisasi besar yang di dalamnya terdiri dari banyak anggota (karyawan) yang berjumlah 80 orang yang mana mereka sangat berperan penting dalam kemajuan dan keberhasilan CV Champions Makmur Sentosa.

Menurut bapak Maksum selaku General Manajer mengungkapkan fenomena yang terjadi di CV Champions Makmur Sentosa, yaitu adanya penurunan kinerja beberapa karyawan ditahun 2020 - 2021, problematika ini menyebabkan CV Champions Makmur Sentosa mengeluarkan beberapa karyawan yang kinerjanya di bawah rata-rata atau di bawah standar yang telah ditentukan oleh CV Champions Makmur Sentosa. Dalam setahun ini CV Champions Makmur Sentosa sudah melakukan *open recruitment* sebanyak dua kali, guna untuk mencari para karyawan yang benar-benar memiliki kinerja yang baik. Akan tetapi di samping itu, karyawan

CV Champions Makmur Sentosa memiliki perilaku OCB dalam kehidupan organisasinya. Seperti contohnya, mereka siap untuk berkerja lembur jika ada pekerjaan atau tugas yang belum terselesaikan, mereka juga mau memberikan arahan dan bimbingan kepada karyawan baru, dan mereka memiliki perilaku yang sopan dan satun terhadap sesama rekan kerja, hal inilah yang disampaikan oleh ketua General manajer CV Champions Makmur Sentosa.

Saat ini banyak unit-unit yang berkembang. Walaupun masih dalam skala kecil telah banyak memberikan kontribusi dalam pembangunan sector riil. Salah satunya adalah perusahaan Wings. Distributor yang saat ini cukup banyak mempunyai karyawan adalah CV Champions Makmur Sentosa. Lokasi ini diambil oleh peneliti dengan alasan bahwa Distributor CV Champions Makmur Sentosa telah melaksanakan sistem pemberian kepuasan kerja yang baik kepada karyawannya. Selain karena berdirinya sudah lama, CV Champions Makmur Sentosa telah memiliki sistem manajemen yang baik.

Berdasarkan latar belakang di atas maka menjadi daya Tarik bagi peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada CV Champion Makmur Sentosa Nganjuk)”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di CV Champion Makmur Sentosa?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di CV Champion Makmur Sentosa?
3. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di CV Champion Makmur Sentosa?
4. Apakah budaya organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di CV Champion Makmur Sentosa?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
2. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
3. Untuk menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan

4. Untuk menganalisis pengaruh secara simultan antara budaya organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan di CV Champion Makmur Sentosa

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat penelitian meliputi:

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

- a. Mendapat pengetahuan tentang pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.
- b. sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan di bidang manajemen

##### **1.4.2. Manfaat Praktis**

- a. Melalui hasil penelitian ini akan diketahui pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, *organization citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan untuk selanjutnya sebagai dasar salah satu pertimbangan dalam pengambilan keputusan organisasi di CV Champions Makmur Sentosa.
- b. Sebagai saran dan masukan kepada usaha CV Champions Makmur Sentosa dalam hal pengelola sumber daya manusia guna mencapai tujuan Perusahaan