

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam studi akademis tentang strategi, kinerja telah digunakan sebagai variabel dependen dan satu dimensi dalam penelitian teoritis-empiris (Maret dan Sutton, 1997; Matitz dan Bulgacov, 2011). Ditafsirkan dari kategori ekonomi, kinerja telah dianggap sebagai variabel *par excellence* untuk menunjukkan dampak dari keputusan strategis (Bromiley dan Papenhausen, 2003). Pada tingkat empiris, bagaimanapun, perantara bias ekonomi (lihat Araujo et al., 2012; Félix et al., 2016) telah dikombinasikan dengan faktor evaluatif lainnya, pelebaran kompleksitas cara mengukur dampak organisasi dan hasil manajemen (misalnya Cattelan et al., 2014; Venson et al., 2011). Contohnya adalah penggunaan *balanced scorecard* (BSC), instrumen yang diusulkan oleh Kaplan dan Norton (1997) yang menjadi terkenal karena perhatian yang diberikan kepada proses internal, klien, dan pembelajaran, dan dimensi pengetahuan.

Potensi keberhasilan bisnis tergantung pada kinerja organisasinya, yang berarti kemampuannya untuk secara efektif menerapkan strategi untuk mencapai tujuan institusional (Randeree dan Al Youha, 2009). Beberapa variabel merupakan kinerja organisasi, seperti efektivitas model bisnis, efisiensi, dan hasil (Deshpandé et al., 1997; Boyatzis dan Ratti, 2009; Ryan et al., 2009). Kinerja organisasi apa pun bergantung sebagian besar pada tingkat keterampilan yang dimiliki para pemimpinnya ketika menyangkut penerapan strategi. Silva (2014) menggambarkan esensi kepemimpinan sebagai hubungan kondisional yang ada antara manajer dan pengikutnya. Mengingat bahwa selalu ada rintangan untuk mencapai tujuan organisasi, penting bahwa teknik yang digunakan para pemimpin cukup fleksibel untuk mengakomodasi perubahan. Kinerja organisasi juga bergantung pada karyawannya, yang merupakan bagian penting dari organisasi dan membentuk tim yang bekerja untuk mencapai

tujuan organisasi. Konsep kepemimpinan sering dimasukkan dalam konteks tim virtual (Mukherjee et al., 2012). Tim virtual dibentuk oleh para pemimpin untuk memastikan tercapainya tujuan tertentu. Khususnya, penelitian menunjukkan bahwa tim virtual tidak dapat berhasil tanpa kepemimpinan yang efektif (Pech, 2003). Kompetensi kognitif dari kedua tim dan pemimpin juga dianggap penting untuk kinerja organisasi yang efektif.

Kinerja organisasi menurut Cho dan Dansereau (2010), mengacu pada kinerja perusahaan dibandingkan dengan tujuan dan sasarannya. Selain itu, Tomal dan Jones (2015) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai hasil aktual atau output dari suatu. Penulis Lebans & Euske (2006: p. 71) memberikan satu set definisi untuk menggambarkan konsep kinerja organisasi:

1. Kinerja adalah serangkaian indikator keuangan dan non finansial yang ditawarkan informasi tentang tingkat pencapaian tujuan dan hasil (Lebans & Euske 2006 setelah Kaplan & Norton, 1992).
2. Kinerja bersifat dinamis, membutuhkan penilaian dan interpretasi.
3. Kinerja dapat diilustrasikan dengan menggunakan model kausal yang menggambarkan bagaimana tindakan saat ini dapat memengaruhi hasil di masa mendatang.
4. Kinerja dapat dipahami secara berbeda tergantung pada orang tersebut terlibat dalam penilaian kinerja organisasi (mis. kinerja dapat dipahami secara berbeda dari seseorang dalam organisasi dibandingkan dengan satu dari luar).
5. Untuk mendefinisikan konsep kinerja diperlukan untuk mengetahui elemen-elemennya yang khas untuk setiap area tanggung jawab.
6. Untuk melaporkan tingkat kinerja organisasi, perlu untuk dapat mengukur hasil. organisasi yang diukur terhadap output yang dimaksudkan organisasi.

Berikut ini adalah hasil pra-survey yang dilakukan terhadap aparatur sipil negara di Puskesmas Air haji dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan kinerja karyawan.

Tabel 1.1
Hasil kuesioner Pra-survei kinerja karyawan

No	Pernyataan	Jawaban		Persentase	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
A. Task Kinerja					
1	Saya selalu mempertahankan standar kerja yang tinggi	5	10	33,3	66,7
2	Saya mampu menangani tugas saya tanpa banyak pengawasan	4	11	26,7	73,3
3	Saya sangat semangat dengan pekerjaan saya	7	8	46,7	53,3
4	Saya tahu saya dapat menangani banyak tugas untuk mencapai tujuan organisasi	5	10	33,3	66,7
5	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu	4	11	26,7	73,3
6	Rekan-rekan saya percaya bahwa saya adalah karyawan berkinerja tinggi di organisasi saya	3	12	20	80
B. Adaptive Performance					
1	Saya selalu melakukan menggerakkan kecerdasan kolektif dengan baik untuk kerja tim yang efektif	4	11	26,7	73,3
2	Saya dapat mengelola perubahan dalam pekerjaan saya dengan sangat baik setiap kali situasi tidak memungkinkan	3	12	20	80
3	Saya dapat menangani dengan efektif tim kerja saya dalam menghadapi perubahan	2	13	13,3	86,7
4	Saya selalu percaya bahwa saling pengertian dapat menemukan solusi yang baik dalam organisasi	7	8	46,7	53,3
5	Saya sealalu kehilangan kesabaran ketika menghadapi kritik dari anggota tim saya. (R)	7	8	46,7	53,3
6	Saya sangat nyaman dengan fleksibilitas pekerjaan	3	12	20	80
7	Saya selalu mengatasi perubahan organisasi dari waktu ke waktu dengan baik	5	10	33,3	66,7
C. Conterproductive performance					
1	Saya biasanya memberikan bantuan kepada rekan kerja saya ketika diminta atau dibutuhkan	5	10	33,3	66,7
2	Saya suka menyelesaikan tanggung jawab	4	11	26,7	73,3

	tambahan				
3	Saya menyampaikan simpati dan empati kepada rekan kerja saya ketika berada dalam kesulitan	5	10	33,3	66,7
4	Saya aktif berpartisipasi dalam diskusi kelompok dan rapat kerja	6	9	40	60
5	Saya selalu memuji rekan kerja saya ketika bekerja dengan baik mereka	5	10	33,3	66,7
6	Saya mendapatkan banyak kepuasan dalam membina orang lain dalam organisasi	3	12	20	80
7	Saya selalu berbagi pengetahuan dan ide dengan anggota tim saya	4	11	26,7	73,3
8	Saya selalu menjaga koordinasi yang baik di antara sesama karyawan	7	8	46,7	53,3
9	Saya selalu membimbing rekan-rekan baru di luar pekerjaan pekerjaan saya	4	11	26,7	73,3
10	Saya berkomunikasi secara efektif dengan rekan-rekan saya ketika terjadi masalah	7	8	46,7	53,3
Total		109	236	-	-
Rata-rata		-	-	31,6	65,5

Sumber : Lampiran 3 hal. 144

Dari hasil kusioner Pra-Survey kinerja karyawan terhadap 15 orang aparatur sipil negara (tabel 1.1) bahwa kondisi kinerja karyawan secara keseluruhan 62,82 yang menjawab tidak. Hal ini dapat dilihat banyaknya pegawai yang memberikan jawaban tidak. Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan rendahnya.

Fenomena-fenomena yang terlihat oleh penulis di Puskesmas Air Haji adalah Belum tercapainya kinerja pegawai pada Puskesmas Air Haji Kabupaten Pesisir Selatan, ini diakrenakan kurangnya reward yang diberikan oleh pemimpin puskesmas terhadap karyawan yang mempunyai kinerja yang bagus sehingga pegawai tersebut menjadi malas dalam bekerja, kemudian juga adanya proses pengambilan keputusan yang tidak melibatkan semua karyawan dan informasikan keputusan yang diambil tidak semua karyawan mengetahuinya sehingga dapat mempengaruhi kinerja Puskesmas. Kurangnya reward dari pemimpin terhdap karyawan yang berkinerja tinggi dapat mengakibatkan kurangnya rasa kebanggaan dari pada

karyawan tersebut. Penulis juga melihat tidak adanya saling membantu tugas sesama Aparatur Sipil Negara atau membantu secara ikhlas tupoksi karyawan lainnya, masing-masing karyawan hanya melakukan tupoksi mereka, sehingga secara keseluruhan ini dapat mengakibatkan tidak tercapainya kinerja karyawan di Puskesmas Air Haji.

Penelitian-penelitian terdahulu telah banyak melakukan penelitian dengan variabel dependen kinerja karyawan telah banyak dilakukan oleh penelitian sebelumnya (Arslan, 2018) dengan variabel independen sinisme, hasilnya Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa ada pengaruh negatif yang signifikan antara ketiga dimensi sinisme organisasi dan kinerja karyawan, sementara keterlibatan karyawan memoderasi hubungan ini. Penelitian ini juga mendukung bukti yang disajikan dalam literatur mengenai hubungan negatif antara sinisme organisasi dan kinerja karyawan. Karena kekecewaan dan frustrasi dengan organisasi, karyawan yang sinis, akibatnya, merasakan tidak adanya hubungan antara hadiah dan kinerja atau instrumen yang lebih rendah (Bernerth et al., 2007; Wilkerson, 2002; Wilkerson et al., 2008). Penelitian lain oleh Mohammad Alawamleh, Loiy Bani Ismail, Khaled Aladwan, Aya Saleh, 2018 dengan variabel independennya open innovation hasilnya Open innovation memiliki pengaruh positif terhadap employee performance. Ditemukan lebih berpengaruh pada dua level, karyawan dan organisasi, dan pengaruh ini lebih tinggi daripada close innovation.

Penelitian yang dilakukan oleh Lelei Joy Chelagat et al (2013) dengan jumlah sampel 173 karyawan dengan populasi 746 dari 25 bank di Nairobi County Kenya hasilnya perilaku kewarganegaraan organisasi dengan Altruism dan courtesy sebagai pengukurannya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Masih sedikitnya penelitian kinerja karyawan dengan variabel independennya perilaku penghargaan pemimpin dengan intervening justice, morale dan perilaku kewarganegaraan organisasi, Untuk itu penulis mengangkat objek penelitian ini dengan objek

penelitian ini adalah ASN Puskesmas Air Haji Kabupaten Pesisir Selatan Provinsi Sumatera Barat.

Merujuk pada fenomena di atas, maka penulis ingin meneliti permasalahan yang terjadi di lingkungan ASN di Puskesmas Air Haji Kabupaten Pesisir agar menjadi bahan pertimbangan dalam pembinaan pegawai dikemudian hari. Berdasarkan hal tersebut maka judul tesis ini adalah : “Determinan dan konsekuensi *organizational citizenship behavior* pada Puskesmas rawat Inap di Kabupaten Pesisir Selatan”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka berikut ini dapat dikemukakan perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah perilaku penghargaan pemimpin berpengaruh terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi ?
2. Apakah perilaku penghargaan pemimpin berpengaruh terhadap keadilan organisasi ?
3. Apakah perilaku penghargaan pemimpin berpengaruh terhadap *morale employee* ?
4. Apakah perilaku penghargaan pemimpin berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
5. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi ?
6. Apakah *morale employee* berpengaruh terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi?
7. Apakah perilaku kewarganegaraan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

8. Apakah keadilan organisasi memediasi hubungan antara perilaku penghargaan pemimpin dan perilaku kewarganegaraan organisasi ?
9. Apakah *morale employee* memediasi hubungan antara perilaku penghargaan pemimpin dan perilaku kewarganegaraan organisasi ?
10. Apakah perilaku kewarganegaraan organisasi memediasi antara perilaku penghargaan pemimpin terhadap kinerja karyawan ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini dilakukan adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh perilaku penghargaan pemimpin terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.
2. Untuk mengetahui perilaku penghargaan pemimpin berpengaruh terhadap keadilan organisasi.
3. Untuk mengetahui perilaku penghargaan pemimpin berpengaruh terhadap *morale employee*.
4. Untuk mengetahui perilaku penghargaan pemimpin berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui keadilan organisasi berpengaruh terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.
6. Untuk mengetahui *morale employee* berpengaruh terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.
7. Untuk mengetahui perilaku kewarganegaraan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

8. Untuk mengetahui keadilan organisasi memediasi hubungan antara perilaku penghargaan pemimpin terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.
9. Untuk mengetahui *morale employee* memediasi hubungan antara perilaku penghargaan pemimpin terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.
10. Untuk mengetahui pengaruh perilaku kewarganegaraan organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Praktis

Untuk instansi diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menetapkan eselon kepada pegawai yang memiliki tingkat perilaku penghargaan pemimpin yang tinggi, menciptakan keadilan organisasi yang baik dan *morale employee* yang baik agar pelaksanaan pekerjaan bisa menghasilkan pekerjaan yang baik. Selanjutnya bagi karyawan dapat meningkatkan kinerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi karena merasa keadilan organisasi yang tinggi, *moralee employee* yang baik dan perilaku penghargaan pemimpin yang tinggi.

1.4.2. Teoritis

Penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memberikan sumbangansih dalam memperluas kajian yang menyangkut tentang kinerja karyawan, bagaimana perilaku penghargaan pemimpin, keadilan organisasi, *morale employee* dan perilaku kewarganegaraan organisasi dapat diterapkan agar pegawai dapat berkompentensi dengan baik sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.