

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Organisasi merupakan tempat perkumpulan orang-orang yang memiliki tujuan bersama dan ingin mencapai tujuan tersebut secara maksimal. Untuk memaksimalkan tujuan tersebut, tentunya organisasi harus memiliki kinerja yang baik. Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi tersebut, baik dari unsur pimpinan maupun pegawai. Setiap pegawai mempunyai kemampuan berdasarkan pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, Namun juga mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Menurut Mangkunegara (2009:9) dalam Deni Ariska (2018) Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia dengan ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pusat Kesehatan Masyarakat atau yang disingkat Puseksmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif, untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya. Upaya penyelenggaraan kesehatan tersebut dilakukan untuk masyarakat luas guna mencapai kesehatan masyarakat yang optimal, tanpa mengabaikan mutu pelayanan perorangan. Puskesmas Alak Kota Kupang merupakan instansi yang bergerak pada bidang

kemanusiaan pembangunan kesehatan di Kota Kupang yang memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas kepada masyarakat. Sebagai instansi yang memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, kinerja pegawai sangat diperlukan untuk memastikan pencapaian pelayanan kesehatan yang optimal kepada masyarakat. Apabila kinerja yang ada dalam puskesmas rendah, maka hal ini dapat membuat citra pelayanan yang diberikan puskesmas sangat buruk dan apabila pelayanan kesehatannya sangat baik, maka tingkat kepuasan terhadap pelayanan juga sangat baik dan setiap pengguna jasa dalam hal ini adalah pasien merasa sangat puas.

Tabel 1.1 berikut ini menjelaskan tentang capaian kinerja pegawai pada program KIA-KB pada Puskesmas Alak Kota Kupang pada tahun 2022 sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Data capaian kinerja program KIA-KB pada Puskesmas Alak Kota Kupang 2022**

No.	Indikator capaian	Target	Realisasi	Persen
	Program	Capaian	Capaian	
1	Kunjungan Antenatal ke-1 (K 1)	675	531	78,66%
2	Kunjungan Antenatal ke-4 (K 4)	675	421	62,37%
3	Persalinan oleh Tenaga Kesehatan	648	521	80,40%
4	Kunjungan Nifas (KF 3)	648	495	76,38%
5	Deteksi Resti oleh Masyarakat	135	116	85,93%
6	Penanganan Komplikasi Obstetrik	135	218	154,07%
7	Kunjungan Neonatal ke-1 (KN 1)	630	518	82,22%
8	Kunjungan Neonatal ke-3 (KN Lengkap)	630	461	73,17%
9	Penanganan Komplikasi Neonatal	90	44	48,89%
10	Kunjungan Bayi	630	507	80,48%
11	Pelayanan Anak Balita	2,385	1,132	47,46%
12	Pelayanan KB Aktif	2,583	1,956	75,73%
13	Pelayanan Kesehatan Anak Balita Sakit	2,106	2640	125,36%

*Sumber : Puskesmas Alak Kota Kupang*

Berdasarkan data capaian kinerja diatas dapat menunjukkan bahwa pada tahun 2022 adapun capaian kinerja yang paling rendah yaitu pelayanan

anak dan balita yang hanya mencapai 47,46% dan capaian kinerja yang paling tinggi terdapat pada penanganan komplikasi obstetrik yaitu mencapai 154,07%. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa hanya terdapat dua program yang persentasenya mencapai 100% yaitu pada penanganan komplikasi obstetrik (154,07%) dan pelayanan kesehatan anak balita sakit (125,36%). Dari data ini juga menunjukkan bahwa sebelas program persentasenya belum mencapai 100%.

Menurut Kasmir(2019:189–93) dalam Eka Wijaya & Fauji, (2021) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja. Selanjutnya Setyawan dan Utami (2017), menyatakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Kinerja yang baik dalam sebuah perusahaan tentunya memiliki peran dari seorang pemimpin. Peran kepemimpinan akan menjadi penting dan dibutuhkan untuk menyelaraskan berbagai macam kebutuhan dan juga untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Salah satu faktor pendekatan situasional yang akan semakin berpengaruh terhadap efektifitas kepemimpinan dalam dekade mendatang adalah relasi antara pemimpin dan pengikut. Esensi relasi tersebut adalah interaksi antara pribadi yang berbeda motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk di dalamnya keterampilan, kepercayaan, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Interaksi dapat

dikategorikan dalam dua bentuk, yakni kepemimpinan transformasional dan transaksional (Yulk dalam Untung ,2007:36).

Menurut Siagian (2003:47) Solihin Mattalatta (2019), keterlibatan gaya kepemimpinan dalam memacu kinerja organisasi merupakan nilai yang sangat berharga dalam mengoperasikan sebuah organisasi terutama dalam perusahaan keluarga. Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan kinerja perusahaan merupakan hukum yang bersifat toleransi yang harus dianut oleh setiap pemimpin yang berkeinginan melampaui target, baik waktu maupun hal yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi kerja sehingga kinerja setiap individu yang ikut bertanggung jawab dalam organisasi, wajib hukumnya mendapat pembinaan dari atasan yang tertuang dalam sebuah sistem kepemimpinan yang dianutnya.

Berdasarkan wawancara pra penelitian mengenai Kepemimpinan, permasalahan kepemimpinan yaitu kurangnya ketegasan pemimpin dalam mengambil keputusan sehingga banyak karyawan yang lalai dalam melakukan pekerjaannya, kurangnya komunikasi antara pemimpin dan pegawai. Adapun permasalahan kinerja berupa absensi yang dimana pegawai yang tidak disiplin sering datang terlambat, aparatur yaitu masalah pelayanan masih buruk yang dimana paradigma mereka masih mempersulit urusan yang seharusnya bisa dipermudah, sarana dan prasarana yang kurang lengkap

Setiap perusahaan pasti menginginkan karyawannya bisa lebih produktif dan meningkatkan kinerjanya. Untuk mencapai kinerja yang baik dalam perusahaan hal lain yang perlu diperhatikan adalah kepuasan kerja karyawannya. Kepuasan kerja menjadi masalah yang menarik dalam

manajemen organisasi/perusahaan sebab besar pengaruhnya bagi karyawan maupun organisasi/perusahaan. Bagi karyawan kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja bermanfaat dalam usaha meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan (Suwatno,2011:263). Angelina & Subudi (2014) kepuasan kerja merupakan hal terpenting bagi pekerja untuk pengembangan organisasi, pekerja berharap mendapatkan lebih banyak kepuasan dengan pekerjaan mereka dari pada di masa lalu. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Hayati (2011) mengenai faktor-faktor kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kebijakan promosi, pengawasan/supervisi, serta kelompok kerja. Faktor-faktor tersebut hendaknya menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memastikan terciptanya kepuasan kerja bagi seluruh karyawannya.

Berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan peneliti tentang kepuasan kerja, terdapat beberapa pegawai yang belum sepenuhnya merasakan kepuasan dalam bekerja, dikarenakan gaji yang didapatkan tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa apabila kepuasan kerja pegawai tinggi maka capaian kinerja juga ikut meningkat.

Selain faktor kepemimpinan dan kepuasan yang paling penting juga dalam menjalankan sebuah perusahaan adalah OCB. Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Pegawai yang memiliki OCB tinggi memberikan kontribusi penting terhadap peningkatan kinerja (Budianto dan Hening,

2011).OCB merupakan perilaku kewarganegaraan yang baik dan senantiasa mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku. Robbins (2006:31) Dalam Patricia Dhiana Paramita (2010), mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. OCB merupakan peraturan “ekstra” yang tidak dapat dijelaskan secara formal, tetapi ada dan berakar dalam suatu organisasi. OCB membantu mengubah suasana organisasi dari formal menjadi sedikit santai dan penuh dengan kerjasama. Suasana seperti itu mampu menurunkan ketegangan diantara para pegawai karena suasana yang mendukung diharapkan meningkatkan produktivitas pegawai sehingga akan tercapai keefektifan dengan keefisienan.

Peningkatan OCB pegawai dapat diakibatkan pulakarena peran dari kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi sehinggamampu mempengaruhi para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan bersama (Robbins dan Judge, 2008:90) dalam Muhammad Iqbal (2021).

*Organizational Citizenship Behaviour* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya karena adanya kepuasan kerja dari

karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Darmawati, 2018). Iswara Putra & Kartika Dewi (2016) berpendapat bahwa OCB atau yang disebutnya sebagai *extra-rolebehaviour*(ERB) adalah perilaku yang menguntungkan organisasi atau diarahkan untuk menguntungkan organisasi, dilakukan secara sukarela, dan melebihi ekspektasi peran yang ada. Artinya OCB secara sederhana dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang berakar dari kerelaan dirinya untuk memberikan kontribusi melebihi peran inti atau tugasnya terhadap perusahaannya. Perilaku tersebut dilakukannya, baik secara disadari maupun tidak disadari, diarahkan maupun tidak diarahkan, untuk dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi perusahaannya. Lebih lanjut, Maulani et al (2015) mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, dan patuh terhadap aturan-aturan serta prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku tersebut akan memberikan nilai tambah bagi karyawan dan merupakan suatu bentuk perilaku yang positif.

Berdasarkan hasil wawancara pra penelitian yang dilakukan pada puskesmas Alak Kota Kupang terkait dengan OCB, masalah yang sering timbul ialah kinerja karyawan yang menurun seperti pada keefektivitasan kerja karyawan, target kerja serta kualitas dan kuantitas kinerja yang juga ikut menurun sehingga membuat output instansi kurang efektif. Dalam hasil wawancara pra penelitian ini juga ditemukan bahwa tingkat keterlambatan dan ketidakpatuhan karyawan terhadap aturan yang berlaku di perusahaan yang masih cukup tinggi, Selain keterlambatan masuk kerja, OCB karyawan

pada Puskesmas Alak Kota Kupang dari hasil wawancara pra penelitian langsung mengenai dimensi *civic virtue* (kebijakan) sebagai perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi).

Berdasarkan fenomena masalah diatas adapun *research gap* dalam penelitian ini adalah pertama Juniantara & Riana (2015), dalam penelitian tentang Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan dalam penelitian Siti Mujiatin (2017), tentang Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Rajawali Nusindo Medan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidakberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ekowati (2013), dalam penelitiannya tentang *Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Jawa*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi OCB, OCB mempengaruhi secara langsung pada kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional langsung mempengaruhi kinerja karyawan, kepuasan kerja mempengaruhi secara langsung pada kinerja karyawan, OCB tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja



karyawan, OCB memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ely Kartikaningdyah,dkk (2017), dalam penelitiannya tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel *Mediasi Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB, namun keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap OCB. OCB memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, OCB juga memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang diatas dan hasil penelitian terdahulu, maka penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Peran Organizational Citizenship Behavior Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Alak Kota Kupang”**

## **B. Rumusan masalah**

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran tentang kinerja, OCB, kepemimpinan dan kepuasan kerja pada Puskesmas Alak Kota Kupang?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Alak Kota Kupang?

3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Alak Kota Kupang?
4. Apakah OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Alak Kota Kupang?
5. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap OCB pada pegawai Puskesmas Alak Kota Kupang?
6. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB pada pegawai Puskesmas Alak Kota Kupang?
7. Apakah OCB memediasi pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Alak Kota Kupang

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran tentang kinerja, OCB, Kepemimpinan dan kepuasan kerja pada Puskesmas Alak Kota Kupang
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Alak Kota Kupang
3. Untuk mengetahui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Alak Kota Kupang
4. Untuk mengetahui OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Alak Kota Kupang
5. Untuk mengetahui Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap OCB pada pegawai Puskesmas Alak Kota Kupang

6. Untuk mengetahui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB pada pegawai Puskesmas Alak Kota Kupang
7. Untuk mengetahui peran OCB dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Alak Kota Kupang.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka beberapa kegunaan yang dapat diambil dari penelitian ini yaitu :

##### **a Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya Pengaruh Peran *Organizational Citizenship Behavior* Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Alak Kota Kupang dan bermanfaat bagi peneliti selanjutnya terkait masalah yang sama.

##### **b Manfaat Praktis**

1. Penelitian ini berguna sebagai sarana berlatih menulis sekaligus menambah wawasan penulis sebagai bekal dikemudian hari.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi Puskesmas Alak kota Kupang dalam mengatasi masalah-masalah yang ada.