

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi, karena kualitas organisasi sendiri sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia sebagai pegawai dan pelaku layanan dalam suatu organisasi. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan, pada dasarnya diperlukan suatu strategi dalam mengelola sumber daya manusia. Dimana pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan memberikan kemajuan bagi perusahaan terutama dalam menghadapi kondisi dan situasi yang berubah-ubah dan berkembang.

Menurut **(Hasibuan, 2018)** sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan motivasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Salah satu factor keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi ialah kinerja karyawan.

Pentingnya peran sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan harus diimbangi dengan kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusianya. Di mana kemampuan sumber daya manusia harus benar-benar teruji sehingga mampu mengerjakan semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara benar menghasilkan hasil maksimal, baik kuantitas maupun kualitas.

Agar sumber daya manusia dapat melakukan pekerjaan secara benar dan menghasilkan yang benar, maka pegawai perlu dibekali dengan kemampuan dan keahlian dibidang yang dikerjakan. Disamping itu sumber daya yang melakukan pekerjaan haruslah di motivasi secara terus-menerus agar tetap semangat untuk melakukan pekerjaannya.

Menurut (M.Saleh, 2015) bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan. Dan mengetahui tanggung jawab serta perannya dalam pekrejannya. Sedangkan menurut (Prabasari, Martini, & Suardika, 2018) kinerja adalah adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai seseorang dalam menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen baik di perusahaan maupun di lembaga pemerintahan, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan suatu organisasi. Seseorang yang bergabung dalam organisasi pada sebuah perusahaan dituntut adanya komitmen dalam dirinya. Komitmen individu pegawai mencakup keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dalam organisasi. *Employee engagement* merupakan salah satu faktor penentu utama yang mendorong tingkat kinerja karyawan. Karyawan yang merasa terikat adalah yang benar-benar merasa terlibat dan memiliki antusias akan pekerjaan dan organisasinya (Raihan et al., 2018).

Menurut (Yuniatin, Azam Achsani, & Sasongko, 2017) *employee engagement* (keterikatan karyawan) merupakan sebuah kesatuan usaha, komitmen, tanggung jawab, pikiran, tenaga, dan hati untuk menghasilkan kontribusi optimal dengan sungguh-sungguh dan sadar sebagai wujud keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi secara berkelanjutan. Keterikatan memiliki dampak positif nyata terhadap jumlah hasil yang diinginkan yaitu retensi karyawan, kinerja, kualitas, kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta kinerja finansial. Dimana karyawan yang merasa terikat dan memiliki antusias akan keberadaan dalam pekerjaan dan organisasinya.

Penelitian terdahul yang dilakukan (Prabasari et al., 2018) dalam jurnal internasional dengan judul *The Effect of Communication and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in Employees Pt. Pln (Persero) Distribution of Bali*. Penelitian ini metode analisis data yang digunakan adalah analisis SEM (Structural Equation Modeling) Berdasarkan komponen atau varian, yaitu PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel *employee engagement* (keterlibatan karyawan) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara keterlibatan karyawan tidak memengaruhi kinerja karyawan melalui mediasi perilaku warga organisasi.

Selain *employee engagement*, faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Untuk dapat memprertahankan pegawai dan memacu semangat kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaan, organisasi harus mampu

memberikan serta menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dengan berbagai cara, salah satunya adalah memberikan rangsangan berupa motivasi. Dengan adanya motivasi yang tepat para pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya. Ketika organisasi memberikan motivasi, pegawai akan lebih semangat bekerja dan lebih terdorong untuk melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi. Organisasi juga harus memperhatikan mengenai bagaimana menjaga dan mengelola motivasi pegawai dalam bekerja agar fokus pada tujuan perusahaan.

Menjaga motivasi karyawan itu sangatlah penting karena motivasi itu adalah motor penggerak bagi setiap individu yang mendasari mereka untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Orang tidak akan melakukan sesuatu hal secara optimal apabila tidak mempunyai motivasi yang tinggi dari dalam dirinya sendiri untuk melakukan hal tersebut. Menurut **(Juniantara & Riana, 2015)** menganggap bahwa motivasi mengandung psikologis seorang karyawan yang dapat menyebabkan timbulnya arah, garah, ketekunan dalam tindakan dan tujuan yang telah ditentukan untuk pekerjaan yang dilakukan.

Menurut **(Astarina, 2018)** motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.. Faktor motivasi kerja juga tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja

karyawan. Motivasi kerja dapat menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik.

Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh **(Budianto, 2017)** bahwa hasil penelitian yang dilakukan dengan judul iklim kerja berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai (studi pada perbankan di wilayah kabupaten ciamis) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi kerja yang dimiliki oleh setiap pegawai, semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.

Kinerja yang tinggi perlu didukung dengan aktivitas pegawai yang melebihi harapan, organisasi yang sukses membutuhkan pekerja yang melakukan lebih dari tanggung jawab pekerjaan. Perilaku karyawan yang mengerjakan tugas diluar perannya disebut *organizational citizenship behavior (OCB)*. *Organizational citizenship behavior (OCB)* dikenal dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan performa suatu organisasi **(Lestari, Kholifatul, & Ghaby, 2018)**. *Organizational Citizenship Behavior (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.

Menurut **(Bagus Danendra & Mujiati, 2016)** *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi

kemajuan atau keuntungan organisasinya. Perilaku-perilaku tersebut akan memberikan nilai tambah bagi karyawan dan merupakan suatu bentuk perilaku yang positif. Dalam konteks perilaku keorganisasian, perilaku ekstra peran atau perilaku baik warga organisasi yang populer penting dimiliki karena turut memberikan kontribusi positif terhadap kualitas kehidupan kerja dan kinerja organisasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan (**Chelagat, Chepkwony, & Kemboi, 2015**) dalam jurnal internasional dengan judul *Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya*. Penelitian ini menggunakan statistik deskriptif seperti rata-rata, standar deviasi, frekuensi dan persentase. Selain itu, menggunakan statistik inferensial seperti korelasi dan regresi berganda. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa perilaku organisasi kewarganegaraan merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa adalah bijaksana bagi karyawan bank untuk mengambil tugas tambahan, secara sukarela membantu karyawan baru di tempat kerja, menjaga sikap positif dan mentolerir ketidaknyamanan di tempat kerja agar dapat mengikuti perkembangan dalam profesi mereka sendiri dan juga meningkatkan kemampuan organisasi.

Pembangunan Kesehatan merupakan bagian integral dan terpenting dari pembangunan Nasional. Tujuan diselenggarakannya pembangunan kesehatan adalah meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang optimal.

Keberhasilan pembangunan Kesehatan berperan penting dalam meningkatkan mutu dan daya saing sumber daya manusia Indonesia.

Penyedia pelayanan kesehatan di tingkat pertama adalah pusat kesehatan masyarakat (Puskesmas). Puskesmas merupakan unit pelaksana pelayanan kesehatan di wilayah kecamatan. Penelitian ini dilakukan pada Puskesmas Air Tawar Padang, yang beralamat di Air Tawar, Padang Utara, Kota Padang, Sumatera Barat. Sebagai salah satu sarana pelayanan kesehatan bagi masyarakat, puskesmas di daerah tersebut sangatlah dituntut untuk dapat memberikan pelayanan terbaiknya sehingga dapat mendukung visi dan misi. Agar tercapainya visi dan misi tersebut, diantaranya adalah dengan meningkatkan kualitas SDM dibidang pelayanan untuk meningkatkan daya saing, mewujudkan SDM yang profesional yang telah memiliki kerikatan dalam pekerjaannya.

Puskesmas adalah ujung tombak untuk mencapai pembangunan kesehatan. Puskesmas adalah Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) yang bertanggung jawab atas kesehatan masyarakat di wilayah kerjanya pada satu atau bagian wilayah kecamatan. Dalam Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 75 Tahun 2014 tentang Pusat Kesehatan Masyarakat dinyatakan bahwa Puskesmas Berfungsi menyelenggarakan Upaya Kesehatan Masyarakat (UKM) dan Upaya Kesehatan Perorangan (UKP) tingkat pertama. Dalam penyelenggaraan upaya kesehatan tersebut bagi setiap Puskesmas wajib untuk melihat sejauh mana Puskesmas mampu menggerakkan semua sumber daya yang ada untuk menghasilkan capaian Program yang diharapkan dan memberi daya ungkit terhadap peningkatan derajat kesehatan masyarakat.

Masyarakat sebagai konsumen tidak lagi sekedar membeli suatu produk jasa tetapi juga lebih menginginkan suatu pelayanan yang terjamin dan berkualitas dari pra pembelian sampai tahap purna pembelian. Pelayanan yang baik akan berdampak dengan terciptanya kepuasan masyarakat terhadap jasa yang diperoleh oleh masyarakat itu sendiri dan juga akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja instansi. Untuk memudahkan meraih konsumen, maka lembaga pelayanan harus dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Dan sebaliknya, jika lembaga tersebut tidak mampu melayani konsumen dengan baik, maka kepercayaan masyarakat ataupun konsumen lembaga tersebut kinerjanya akan berkurang.

Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari upaya positif yang dilakukan pegawai sebagai wujud pencapaian tujuan suatu organisasi. Penulis mengamati dan mengemukakan fenomena di Puskesmas Air Tawar memiliki kinerja karyawan yang belum memuaskan karena ada beberapa pegawai yang tidak antusias dalam menjalankan pekerjaan, disebabkan kurangnya kesadaran akan adanya perilaku *employee engagement* yang merupakan hal yang penting dalam organisasi karena keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh kinerja pegawai yang memiliki rasa terikat terhadap pekerjaannya dalam organisasi.

Rendahnya perilaku *Organizational citizenship Behavior* (OCB) terlihat bahwa kurangnya rasa mengerti akan peran ditempat kerja dan sikap sukarela pegawai pada Puskesmas Air Tawar dalam melaksanakan tugas, dikarenakan lemahnya sikap saling tolong-menolong dan terdapat beberapa karyawan yang kurang bekerjasama dalam melakukan pekerjaan, sehingga mengakibatkan

pekerjaan yang tidak terselesaikan, karena pegawai pulang lebih awal dan adanya keperluan lain di jam kerja sehingga tidak memanfaatkan waktu dengan baik.

Kurangnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga akan berdampak pada hubungan antar petugas menjadi tidak baik, dimana adanya sikap iri kepada sesama rekan kerja, ketidakcocokan terhadap rekan kerja, ketidakpatuhan petugas puskesmas pada peraturan dan menurunkan stabilitas organisasi. Hal tersebut dapat membuat kinerja pegawai menurun karena tidak bisa memberikan pelayanan secara maksimal. Di bawah ini terdapat daftar absensi pegawai pada Puskesmas Air Tawar bulan Januari-September 2019 sebagai berikut:

Table 1.1

Data Absensi Pegawai Bulan Januari-September 2019

No	Bulan	Jumlah Pegawai	Keterangan					
			S	I	C	Dinas Luar	Jumlah Ketidak Hadiran	Jumlah Pegawai Hadir
1	Januari	34	3	9	4	8	16	18
2	Februari	36	-	11	1	7	12	23
3	Maret	36	5	11	1	21	16	18
4	April	36	6	2	3	17	11	24
5	Mei	36	7	5	1	13	13	22
6	Juni	36	1	3	3	7	7	28
7	Juli	36	5	3	4	9	12	33
8	Agustus	36	3	11	10	18	23	11
9	September	35	6	6	6	13	18	16

Sumber : TU Puskesmas Air Tawar

Dari table 1.1 dapat dikatakan bahwa dalam bulan Januari sampai bulan September 2019 daftar kehadiran pegawai pada Puskesmas Air Tawar selalu berfluktuasi. Dimana kinerja pegawai masih rendah karena terlihat kehadiran pegawai belum mencapai maksimal, pegawai yang absen tersebut tidak masuk kerja dikarenakan beberapa alasan yang berbeda, seperti tidak hadir karena suatu keadaan yang tidak dapat dihindari dan juga dapat diindikasikan ketidakhadiran yang dilakukan karena merosotnya moral kerja pegawai. Hal ini tentu akan berdampak pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan peran dan tugasnya .

Penurunan motivasi dan produktivitas kerja karyawan juga tercermin dari rendahnya tingkat kedisiplinan dari beberapa karyawan terhadap peraturan dan kebijaksanaan perusahaan serta minimnya partisipasi dari tiap karyawan untuk memajukan organisasi , masih ditemukannya pegawai yang kurang memanfaatkan waktu dengan baik, dimana hal ini dilihat masih adanya pegawai Puskesmas Air Tawar yang terlambat dan hadir lewat dari waktu yang telah ditetapkan, yang mana seharusnya jam masuk kantor pukul 08.00 WIB tetapi datang melebihi jam masuk kerja tersebut dan juga beberapa pegawai menggunakan jam istirahat lebih awal dan kembali bekerja setelah jam istirahat habis, hal tersebut berdampak pada kurangnya rasa tanggung jawab pegawai dalam menjalankan peran serta tugasnya dalam organisasi yang dikarenakan beberapa pegawai kurang memahami pentingnya peran dan keterlibatannya dalam bekerja, serta kurangnya sikap sukarela dalam bekerja dikarenakan masih rendahnya motivasi kerja.

Mengingat betapa pentingnya keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, motivasi kerja dan perilaku sukarela yang melebihi kebutuhan dasar pekerja dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai hingga tercapainya tujuan organisasi, dari beberapa keterangan diatas penulis menyimpulkan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantara lain adalah *employee engagement*, motivasi kerja dan *organizational citizenship behaviour*. Hal ini membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kinerja pegawai Puskesmas Air Tawar Padang dengan judul “ **Pengaruh *Employee Engagement* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Sebagai Variabel Intervening**” (Studi Kasus Pada Puskesmas Air Tawar Padang).

1.2 Identifikasi Masalah

Dari fenomena dan kajian-kajian teori sumber daya manusia (SDM) banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai maka dapat di defenisikan sebagai berikut :

1. Keterlibatan kerja pegawai pada Puskesmas Air Tawar belum sesuai keinginan.
2. Kurangnya dorongan terhadap motivasi kerja pada Puskesmas Air Tawar.
3. Kurangnya pemahaman keberadaan pegawai dalam organisasi.
4. Penialain kinerja pegawai belum mencapai predikat terbaik karena kurangnya menghargai waktu dengan baik.

5. Belum tercapainya kepuasan kerja pada Puskesmas Air Tawar karena disebabkan oleh kurangnya motivasi.
6. Adanya hambatan karena kurangnya perilaku OCB sehingga menurunnya kinerja pegawai.
7. Masih adanya pegawai yang kurang memiliki kesadaran akan tanggung jawab dalam bekerja.
8. Adanya pegawai yang kurang antusias dalam melakukan pekerjaannya.
9. Kurangnya disiplin waktu karena ada beberapa pegawai yang datang melebihi jam masuk kantor.
10. Menurunnya Kinerja pegawai pada Puskesmas Air Tawar.

1.3 Batasan Masalah

Penulis menyadari bahwa banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, baik yang berasal dari dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Namun untuk lebih terarah dan dapat menyelesaikan masalah sesuai dengan apa yang diharapkan, maka penulis membatasi penelitian ini dengan variabel bebasnya yaitu *Employee Engagement*, dan Motivasi Kerja. Selanjutnya menjadi variabelnya adalah Kinerja pegawai dan *Organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai variabel intervening.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, untuk mempermudah penganalisaan dalam penelitian ini, penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* secara persial terhadap OCB pada Puskesmas Air Tawar Padang?
2. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja secara persial terhadap OCB pada Puskesmas Air Tawar Padang?
3. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* secara persial terhadap Kinerja pegawai pada Puskesmas Air Tawar Padang?
4. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja aecara parsial terhadap Kinerja Pegawai pad Puskesmas Air Tawar Padang?
5. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB sebagai variabel intervening pada Puskesmas Air Tawar Padang?
6. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja pegawai dengan OCB sebagai variabel intervening pada Puskesmas Air Tawar Padang?
7. Bagaimana pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai dengan OCB sebagai variabel intervening pada Puskesmas Air Tawar Padang?

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah penelitian diatas, maka peneliti mempunyai tujuan dan kehendak dicapai dalam penelitian ini. Adapun penelitian yang dilakukan bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh *Empolyee Engagement* terhadap OCB pada Puskesmas Air Tawar Padang.
2. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB pada Puskesmas Air Tawar Padang.
3. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh *Empolyee Engagement* terhadap Kinerja Peawai pada Puskesmas Air Tawar Padang.
4. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Puskesmas Air Tawar Padang.
5. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh OCB terhadap Kinerja pegawai pada Puskesmas Air Tawar Padang.
6. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja pegawai dengan OCB sebagai variabel intervening pada Puskesmas Air Tawar Padang.
7. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai dengan OCB sebagai variabel intervening pada Puskesmas Air Tawar Padang.

1.5.2 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Praktis

1. Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah dan mengembangkan wawasan yang diperoleh bagi bangku kuliah dan memberikan kesempatan untuk mempraktekan teori–eori tersebut selama perkuliahan.

2. Bagi Puskesmas

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memeberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakan langsung dengan aspek – aspek SDM secara lebih baik.

3. Bagi Almamater

Sebagai bahan referensi mahasiswa dalam memecahkan persoalan yang sama dalam dunia penulisan karya ilmiah serta dapat digunakan sebagai wawasan dan tambahan koleksi wacana ilmiah bagi akademisi.

b. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya demi mengembangkan ilmu pengetahuan pada umumnya dan bidang Manajemen Sumber Daya Manusia pada khususnya.