

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling berharga bagi setiap organisasi. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi kunci utama dalam mencapai keunggulan kompetitif. Sumber daya manusia yang berkualitas tidak hanya mampu menjalankan tugasnya dengan baik, tetapi juga dapat berinovasi dan memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan organisasi. Menurut (Komariah *et al.*, 2024) manajemen sumber daya manusia merupakan sebagai pengembangan sumber daya manusia, menangani perencanaan sumber daya manusia, pelaksanaannya, perekrutan (termasuk seleksi), pelatihan, pengembangan karir karyawan, dan pengambilan tindakan untuk mendorong pertumbuhan organisasi. Sasaran utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan produktivitas organisasi melalui peningkatan efisiensi karyawan dan memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang sangat berharga bagi perusahaan.

Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) adalah lembaga kesehatan yang berperan penting dalam sistem pelayanan kesehatan di Indonesia. Menurut Permenkes Nomor 43 tentang Puskesmas, 2019 Pusat Kesehatan Masyarakat yang selanjutnya disebut Puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya

kesehatan perseorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif di wilayah kerjanya. Konsep kesatuan upaya kesehatan ini menjadi pedoman dan pegangan bagi semua fasilitas pelayanan kesehatan di Indonesia termasuk Puskesmas. Sebagai salah satu lembaga kesehatan, UPTD Puskesmas Sadang berusaha meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan bagi masyarakat khususnya di wilayah Kecamatan Sadang Kabupaten Kebumen. Peningkatan kualitas pelayanan yang dilakukan yaitu melalui peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

UPTD Puskesmas Sadang terletak di Jl. Raya Pejaten, Pejaten, Sadangkulon, Kec. Sadang, Kabupaten Kebumen, Jawa Tengah. Pelayanan pegawai dalam upaya pelayanan kesehatan di UPTD Puskesmas Sadang merupakan salah satu faktor penentu citra dan mutu Puskesmas, disamping itu tuntunan masyarakat terhadap pelayanan pegawai puskesmas yang bermutu semakin meningkat seiring dengan meningkatnya kesadaran akan hak kewajiban dari masyarakat. Kinerja pegawai puskesmas sadang sebagai pelayanan kesehatan merupakan masalah yang sangat penting untuk dikaji dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan mutu pelayanan kesehatan. Proses pelayanan kesehatan dan kualitas pelayanan berkaitan dengan ketersediaan sarana kesehatan yang terdiri dari pelayanan kesehatan dasar (Puskesmas), pelayanan rujukan (Rumah Sakit), ketersediaan tenaga kesehatan, peralatan dan obat-obatan.

Puskesmas landasan yang sesungguhnya adalah Kinerja. Menurut Nabawi, (2019) Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya untuk mencapai target kerja. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan instansi atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Triastuti, (2019) Kinerja pegawai adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi kemajuan organisasi. Semakin tinggi atau semakin baik kinerja pegawai maka tujuan organisasi akan semakin mudah dicapai, begitu pula sebaliknya yang terjadi apabila kinerja pegawai rendah. Berikut ini adalah prosentase pencapaian hasil program kerja pada bulan Juli-September di UPTD Puskesmas Sadang.

**Tabel I - 1**  
**Prosentase Pencapaian Hasil Program Kerja di Bulan Juli-September 2024**

No	Program	Pencapaian di Bulan		
		Juli	Agustus	September
1	Program KIA/KB	81,46%	81,46%	81,46%
2	Program Gizi	94,3%	94,1%	94,9%
3	Program Kesehatan Lingkungan	60%	33,3%	42,2%
4	Program Permenkes	58,3%	66,7%	75%
5	Program Jaminan Kesehatan (UHC)	78,3%	78%	78,1%

*Sumber: Puskesmas Sadang, Kebumen Tahun 2024*

Berdasarkan hasil data tabel I-1 pencapaian hasil program kerja pegawai UPTD Puskesmas Sadang yang direalisasikan belum mencapai target 100%, dimana selama tiga bulan terakhir mengalami peningkatan dan penurunan atau masih kurang dari target yang ditentukan oleh UPTD Puskesmas Sadang. Faktor yang mempengaruhi kemunculan perilaku Kinerja

Pegawai yaitu perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Ruhibnur, (2023) bahwa elemen penting yang perlu lebih diperhatikan dalam organisasi adalah perilaku di luar aturan formal organisasi (*extra role*) dibandingkan dengan perilaku melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada di dalam *job description* (*in role*). Perilaku *in role* dihubungkan dengan *reward* ekstrinsik meliputi pemberian kesempatan pada pekerja untuk menyelesaikan suatu tugas dan mencapai tujuan tertentu, sedangkan perilaku *extra role* dihubungkan dengan *reward* intrinsik yang meliputi gaji, benefit, pengakuan, dan promosi.

Karyawan sering dihadapkan pada kondisi yang tidak menyenangkan dalam upaya peningkatan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugasnya. Mereka harus senantiasa berhadapan dengan berbagai tugas yang sifatnya mendesak dan dituntut untuk tidak hanya bekerja seperti yang ada pada perspektif kerja atau bekerja hanya sesuai dengan tugas-tugas resminya saja (*in role*), tetapi mereka dihadapkan bekerja melebihi apa yang seharusnya mereka lakukan dalam tugasnya (*extra role*). Perilaku kerja *extra-role* tersebut sering disebut pula sebagai *organizational citizenship behavior*.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan direward oleh perolehan kinerja tugas (Sedarmayanti *et al*, 2019). Dalam peningkatan efektifitas maka individu-individu yang ada dalam sebuah tim perlu memiliki perilaku yang menunjang. Kesediaan bekerja sukarela ini merupakan perilaku positif yang akan memunculkan perilaku baik warga organisasi atau disebut

*organization citizenship behavior*. Kesiediaan untuk melakukan pekerjaan secara sukarela menunjukkan bahwa orang bersedia melakukan hal-hal yang seharusnya bukan menjadi tanggung jawabnya. Perilaku ini dalam dunia kerja akan sangat bermanfaat bagi organisasi, karena kesiediaan orang-orang dalam organisasi untuk berkontribusi secara positif tergantung pada peningkatan efisiensi dan produktivitas setiap individu. Ketersediaan individu untuk memberikan kontribusi positif tidak hanya sebatas kewajiban kerja secara formal, melainkan idealnya lebih baik dari kewajiban formalnya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terdapat sikap yang menggambarkan ada dan timbulnya perilaku sukarela atau *organizational citizenship behavior* pada pegawai di UPTD Puskesmas Sadang. Seluruh pegawai dapat menunjukkan kecenderungan untuk membantu rekan kerja yang lain, lebih kooperatif dalam bekerja dengan divisi maupun rekan kerja yang lain dan pegawai bersedia menunda waktu pulang untuk membantu rekan kerja apabila dibutuhkan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perilaku kerja pegawai di UPTD Puskesmas Sadang mempunyai sifat *extra-role*, dengan bekerja melebihi kewajibannya. *Extra-role* ini terjadi kerana adanya jarak rumah pegawai yang jauh dari puskesmas sehingga pegawai di UPTD Puskesmas Sadang bersedia mengambil alih tugas administrasi, pelayanan tambahan atau penanganan kasus-kasus darurat.

Menurut Diah *et al*, (2024: 51), *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja memiliki keterkaitan yang erat, dan keduanya dapat saling memengaruhi di dalam lingkungan kerja. Kepuasan kerja dapat menjadi

sumber motivasi dan keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan cenderung termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih dan terlibat dalam *organizational citizenship behavior* sebagai bagian dari usaha sukarela karyawan untuk memperbaiki lingkungan kerja. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi. Kepuasan yang tinggi dapat memotivasi karyawan untuk berperilaku lebih positif dan proaktif, termasuk melalui *organizational citizenship behavior*. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan organisasi, yaitu sejauh mana karyawan merasa terhubung dan terlibat dalam kehidupan organisasi. Karyawan yang merasa terlibat dapat lebih cenderung terlibat dalam *organizational citizenship behavior* sebagai wujud kontribusi karyawan terhadap kesuksesan organisasi.

Selanjutnya faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu kepuasan kerja. Menurut Tangkilisan, (2005:164) kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapatkan imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang akan sesuatu dengan apa yang benar-benar diterima, sehingga tingkat kepuasan kerja pegawai secara individu berbeda-beda. Menurut Sihotang & Saputra, (2024) Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Apabila seseorang bergabung dalam suatu organisasi sebagai seorang pekerja membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan masa lalu yang menyatu

membentuk harapan kerja. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan mengenai kepuasan kerja, peneliti menemukan fenomena dimana pegawai merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini dilihat dari jaminan dan kesejahteraan pegawai UPTD Puskesmas Sadang yang meliputi fasilitas dan besarnya gaji atau upah yang sudah terpenuhi. UPTD Puskesmas Sadang memberikan fasilitas standar PKM (Penyuluhan Kesehatan Masyarakat) seperti meliputi bangunan, ruang pemeriksaan, ruang tindakan, laboratorium, dan apotek. Interaksi sosial yang terjalin antara sesama pegawai, dengan atasan maupun antar pegawai yang berbeda jenis pekerjaan atau tingkatan jabatan juga sudah baik, artinya hubungan antar sesama karyawan UPTD Puskesmas Sadang, baik hubungan pribadi maupun hubungan pekerjaan terjalin dengan akrab.

Faktor terakhir yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu iklim organisasi. Menurut Nufus, (2021) iklim organisasi sendiri merupakan konsep luas yang diketahui anggota mengenai persepsi berbagi terhadap sifat atau karakter tempat kerja, ini merupakan karakteristik internal yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lainnya dan memengaruhi orang-orang yang ada di dalamnya. Iklim organisasi yang sejuk dan harmonis dapat membuat karyawan lebih mudah untuk melakukan penyesuaian dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada instansi. Iklim kerja adalah persepsi atau pandangan bersama di antara karyawan mengenai lingkungan kerja mereka dan cara kerja di dalam organisasi. Ini mencakup aspek-aspek seperti interaksi sosial, komunikasi, kebijakan, prosedur, dan praktik yang berlaku.

Organisasi dapat mengatur dan mengarahkan masing-masing karyawan dalam melaksanakan kegiatan serta tanggung jawabnya sesuai dengan jabatan yang dimiliki masing-masing karyawan tersebut. Iklim organisasi dapat berpengaruh terhadap sikap maupun pandangan pegawai, seperti kondusif dan nyaman yang dirasakan oleh pegawai dapat menimbulkan kepercayaan sehingga karyawan ingin memberikan yang terbaik bagi instansi. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan iklim organisasi di UPTD Puskesmas Sadang sudah baik, karena hubungan interaksi sosial, komunikasi antara pegawai dan atasan terjalin dengan baik, terlihat dari sinergi dalam menyelesaikan tugas-tugas pelayanan kesehatan dan budaya kerja saling mendukung membantu mengurangi potensi konflik dan meningkatkan efisiensi kerja.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai di UPTD Puskesmas Sadang)”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai UPTD Puskesmas Sadang. Hal ini diduga disebabkan oleh faktor Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki oleh karyawan.

Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai UPTD Puskesmas Sadang?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai UPTD Puskesmas Sadang?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pada Pegawai UPTD Puskesmas Sadang?
4. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada Pegawai UPTD Puskesmas Sadang?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja pada Pegawai UPTD Puskesmas Sadang?
6. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada pegawai UPTD Puskesmas Sadang?
7. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada pegawai UPTD Puskesmas Sadang?

### **1.3. Batasan Masalah**

Agar penelitian ini tidak terlalu luas dan memiliki ruang lingkup yang jelas, maka dikemukakan pembatasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini difokuskan pada peranan Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Intervening.

2. Kinerja Pegawai

Menurut Susilo *et al.*, (2023) Kinerja pegawai merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau sekelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Menurut Mangkunegara dalam Nabawi (2019), kinerja dibatasi pada indikator:

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Pelaksanaan tugas
- d. Tanggung jawab

3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Sedarmayanti *et al.*, (2019) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan direward oleh perolehan kinerja tugas. Menurut Permatasari dalam Rudini, (2024) indikator yang terdapat pada *organizational citizenship behavior*, yaitu:

- a. Altruisme (*Altruism*)
- b. Kesadaran (*Conscientiousness*)
- c. Sikap Sportif (*Sportmanship*)
- d. Keterbukaan (*Courtesy*)
- e. Rasa memiliki (*Civic Virtue*)

#### 4. Kepuasan Kerja

Menurut Wicaksono & Gazali, (2021) kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Menurut Arianto, (2017) indikator yang terdapat pada kepuasan kerja, yaitu :

- a. *Work it self* (pekerjaan itu sendiri)
- b. *Supervision* (pengawasan)
- c. *Pay* (gaji)
- d. *Promotion* (promosi)
- e. *Co-workes* (rekan kerja)

#### 5. Iklim Organisasi

Menurut Ratnasari *et al.*, (2020) Iklim organisasi adalah konfigurasi sikap dan persepsi, emosi, dan perilaku anggota organisasi yang mengungkapkan norma penting, nilai-nilai dan sikap yang dimiliki. Menurut Litwin & Stringer dalam Lubis, (2015) indikator yang terdapat pada iklim organisasi, yaitu:

- a. *Responsibility* (tanggung jawab)
- b. *Identity* (identitas)
- c. *Warmth* (kehangatan)
- d. *Support* (dukungan)
- e. *Conflict* (konflik)

#### 1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai UPTD Puskesmas Sadang.
2. Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai UPTD Puskesmas Sadang.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai UPTD Puskesmas Sadang.
4. Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai UPTD Puskesmas Sadang.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai UPTD Puskesmas Sadang.
6. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai UPTD Puskesmas Sadang.
7. Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai UPTD Puskesmas Sadang.

#### 1.5. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan menambah wawasan teman-teman khususnya bagi mahasiswa yang ingin mempelajari lebih mendalam mengenai Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai UPTD Puskesmas Sadang.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan terhadap manajemen UPTD Puskesmas Sadang tersebut agar mampu mengambil langkah-langkah untuk menerapkan suatu kebijakan supaya UPTD Puskesmas Sadang dapat lebih berkembang.

