

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era global yang terjadi sekarang, kemajuan suatu ilmu pengetahuan dan teknologi meningkat secara sangat pesat sehingga menuntut perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas mempunyai dampak terhadap kegiatan lainnya. Produktivitas mampu meningkatkan kepuasan kerja, melecet terjadinya penyederhanaan kerja, meningkatkan keterpaduan, dan spesialisasi kerja (Huda, 2018). Organisasi selalu mempunyai tujuan yang harus dicapainya, salah satu faktor yang menunjang tercapainya tujuan tersebut adalah sumber daya manusia yang ada dalam organisasi itu sendiri. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dalam suatu organisasi karena keberhasilan suatu organisasi terutama ditentukan oleh unsur manusianya. Setiap organisasi dalam suatu perusahaan selalu mempunyai tujuan dan ingin sukses dalam berbisnis. Organisasi, baik negeri maupun swasta, yang merupakan sarana untuk mencapai tujuannya, yang berupa organisasi yang didukung oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai subjek dalam upaya mencapai tujuan tersebut. Tanpa keterampilan pada setiap individu karyawan tidak akan pernah mencapai tujuan yang ditetapkan. Produktivitas yang meningkat disamping memberikan kepuasan kerja kepada pekerja individu atau kelompok, juga mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja lebih baik lagi, untuk meningkatkan kinerja ada banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja, diantaranya adalah manajemen sumber daya manusia (Mahmudi & Surjanti, 2020). Sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengelola hubungan dan peran karyawan secara efektif dan efisien untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2016). Sumber daya manusia didalam organisasi bukan hanya diposisikan sebagai aset produksi tetapi lebih sebagai aset yang harus dikelola dan dikembangkan. Salah satu organisasi padat karya adalah rumah sakit dengan segala macam sumber daya manusia didalamnya. Rumah sakit adalah suatu institusi pelayanan kesehatan yang menjadi pusat pelayanan bagi masyarakat. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada sumber daya manusia yang ada didalamnya. Sikap pegawai dalam suatu organisasi menentukan apakah organisasi tersebut dapat mencapai visi, misi, dan tujuannya. Saat ini, organisasi menuntut karyawannya untuk tidak hanya memiliki kemampuan bekerja secara individu, namun juga bekerja dalam tim. Menurut (Robbins, 2018) karyawan tidak hanya harus melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan kewajibannya, tetapi juga bersedia melakukan tugas-tugas di luar kewajiban. Perilaku karyawan tersebut termasuk sebagai *organizational citizenship behavior* (Mahmudi & Surjanti, 2020).

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah kegiatan sukarela yang dilakukan karyawan di luar kewajiban utama mereka dan menguntungkan sebuah organisasi. OCB berdampak positif terhadap kinerja organisasi, produktivitas, dan kepuasan karyawan. Di Indonesia, fenomena OCB menjadi semakin penting karena persaingan bisnis yang semakin ketat dan kebutuhan untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Menurut (Dewangga dkk,

2016) *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah kontribusi individu yang melebihi dari tuntutan peran ditempat kerja dan mendapatkan reward atas kinerjanya (Mahmudi & Surjanti, 2020). OCB merupakan perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Menurut (Rostiawati, 2020) *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku yang bersifat suka rela terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi dan perlakuan positif individu yang mendalam melebihi tuntutan peran ditempat kerja yang tinggi (Rahman dkk, 2022). Seorang pegawai dapat mengimplementasikan OCB dengan cara membantu rekan kerja guna mempraktikkan peranan tambahan dan menunjukkan sumbangannya kepada organisasi melebihi kewajibannya dalam bekerja. Kesediaan dan keikutsertaan karyawan untuk melakukan usaha yang melebihi tanggung jawab formal dalam organisasi merupakan sesuatu yang efektif untuk meningkatkan fungsi sebuah organisasi. Ada beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh sebuah organisasi untuk membentuk OCB karyawan antara lain *servant leadership* dan budaya organisasi.

Menurut (Eva et al., 2019) *servant leadership* adalah teori dan praktik kepemimpinan yang memprioritaskan kebaikan orang yang dipimpin diatas kepentingan pribadi pemimpin, menekankan perilaku pemimpin yang berfokus pada pertumbuhan pengikut dan tidak menekankan pemuliaan terhadap pemimpin. Sedangkan menurut (Saleem dkk, 2020) *servant leadership* dapat mendorong perilaku moral para pemimpin dan melindungi pengikutnya dari pemimpin yang mementingkan diri sendiri yang mengejar tujuan demi keuntungan egois mereka. Menurut (Bilge dkk, 2021) Pemimpin yang melayani juga mengakui tanggung jawab moral mereka atas keberhasilan organisasi serta keberhasilan karyawan, konsumen, dan pemangku kepentingan lainnya. Hasilnya, pemimpin seperti itu menanamkan nilai pelayanan baik di dalam maupun di luar organisasi. Menurut (Elche dkk, 2020) *servant leadership* adalah sudut pandang baru untuk memperluas teori dalam penelitian OCB. Oleh karena itu, kepedulian pemimpin yang melayani untuk mengembangkan orang lain memberikan domain yang menarik untuk menguji hubungan antara kepemimpinan dan OCB karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat tercipta dengan baik melalui peran *servant leadership* (Jufrizen dkk, 2023).

Menurut (Utami, 2016) hubungan dan peran karyawan dapat menciptakan sebuah budaya disebuah organisasi. Budaya organisasi didefinisikan dalam tiga hal. Pertama, budaya adalah sebuah persepsi bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun para karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi bersifat deskriptif yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut. Ketiga, meskipun individu dalam organisasi berlatar belakang yang berbeda dan jenjang organisasi yang juga berbeda karyawan cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama. Menurut (Utaminingsih, 2014) budaya organisasi menggambarkan serangkaian nilai-nilai, norma dan asumsi-asumsi yang dimiliki karyawan dalam bekerja sehingga dapat membedakan tiap-tiap

perusahaan. Fokus dari budaya organisasi adalah perilaku karyawan demi meningkatkan kapabilitas kerja, commitment dan loyalty, serta perilaku extra roll (Mahmudi & Surjanti, 2020). Budaya organisasi berarti melibatkan peraturan tertulis dan tak tertulis, asumsi, kebiasaan, bahasa, symbol, norma, visi, system, kepercayaan, dan nilai (Needle, 2014).

Menurut (Sutrisno, 2019) kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat membentuk OCB. Kepuasan kerja seorang karyawan ditentukan oleh perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diterima dalam pekerjaan. Karyawan yang merasa puas akan cenderung berbicara positif tentang perusahaan, membantu rekan kerja, dan melampaui ekspektasi normal dalam performa kerja mereka. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan kinerja adalah hubungan yang relevan secara organisasi. Kepuasan kerja dicapai bila kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan. Kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki seseorang terhadap pengaturan work-to-work, kerjasama tim antar rekan kerja, penghargaan yang diperoleh dalam pekerjaan, dan masalah-masalah yang berhubungan dengan unsur fisik dan psikologis (Jufrizen dkk, 2023). Sedangkan menurut (Fattah, 2017) kepuasan kerja merupakan gambaran dari perasaan bahagia maupun tidak bahagia seorang pegawai terhadap apa yang dilakukan atau dikerjakan. Karyawan yang mengalami kepuasan mengenai pekerjaan yang sedang dijalani, hingga pegawai hendak bekerja semaksimal mungkin (Mahmudi & Surjanti, 2020).

Pada pemaparan variabel diatas terdapat gap riset penelitian yang dilakukan oleh (Hazmanan Khair dkk, 2023) yang berjudul *servant leadership and organizational culture on organizational citizenship behavior: the mediation role of job satisfaction*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 67 responden dengan menggunakan metode survei, yaitu kuesioner yang cakupan populasinya besar atau kecil dan datanya diambil dari sampel. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik, khususnya parsial model inkuiri struktural kuadrat terkecil (PLS-SEM) yang mencoba melakukan analisis rute dengan memanfaatkan variabel laten. Hasil penelitian ini menunjukkan Hasil penelitian ini menunjukkan *servant leadership* dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan *organizational citizenship behavior*. Kepuasan kerja juga berperan memediasi pengaruh kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Willie Surya Setiawan, 2019) yang berjudul pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour*, melalui kepuasan kerja sebagai mediasi di PT. Cobra Dental Group. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 84 responden dengan menggunakan sampel jenuh seluruh populasi yang ada. Teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif untuk menampilkan nilai rata-rata tanggapan responden dan nilai standar deviasi. Analisis model struktural menggunakan partial least square (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja sebagai mediasi di PT. Cobra Dental Group.

Rumah sakit atau yang disingkat RS adalah suatu fasilitas kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan secara menyeluruh meliputi pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat, serta pelayanan tersebut diberikan oleh dokter, perawat, dan tenaga medis profesional lainnya. RSD dr. Soebandi merupakan rumah sakit daerah kelas B pendidikan. RSD dr. Soebandi merupakan fasilitas pelayanan kesehatan rujukan berstatus badan layanan umum daerah dengan karakteristik dan organisasi yang bersifat khusus untuk mendukung penyelenggaraan pelayanan kesehatan daerah. RSD dr. Soebandi memiliki otonomi dalam mengelola keuangan, pengelolaan barang milik daerah dan pengelolaan kepegawaian.

Pihak pengelola RSD Dr. Soebandi terus berkomitmen untuk menjaga kualitas karyawan serta berupaya menaikkan dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya salah satunya yaitu sumber daya manusia karena menjadi komponen penting yang mendukung komponen lainnya. Dalam pengoperasiannya, *servant leadership* dan budaya organisasi berpengaruh erat dengan kepuasan kerja yang terjadi pada karyawan dan dapat menentukan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap karyawan. Berikut adalah data rekapitulasi presensi karyawan dari tujuh bidang non medis di RSD dr. Soebandi pada bulan Agustus 2023 – Januari 2024.

Table 1. 1 Rekapitulasi persentase tingkat kehadiran karyawan
Agustus 2023- Januari 2024

No	Bulan	Persentase hadir	Persentase tidak hadir(A)	Persentase tidak hadir(DL)	Total persentase	Target Pencapaian
1	Agustus	78,2%	17,5%	0,86%	96,56%	100%
2	September	77,1%	19,2%	1,65%	97,95%	100%
3	Oktober	82%	16,8%	1,13%	99,93%	100%
4	November	80%	18,4%	-	98,4%	100%
5	Desember	72,3%	26,61%	0,38%	99,29%	100%
6	Januari	82,1%	16,95%	0,34%	99,39%	100%
	Jumlah	471,7%	115,46%	4,36%	591,52%	
	Rata- rata	78,61%	19,24%	0,72%	98,58%	

Sumber: Diolah peneliti (2024)

Pada tabel 1.1 diatas dapat diketahui persentase kehadiran karyawan selama enam bulan terakhir. Persentase tersebut menunjukkan bahwa tingkat kehadiran karyawan lebih tinggi dibandingkan dengan ketidakhadiran karyawan. Sebagian faktor yang mempengaruhi ketidakhadiran karyawan RSD dr. Soebandi Jember seperti alpa (A), sakit (S), izin (I), dan dinas luar (DL).

Table 1. 2 Data penilaian kinerja karyawan tahun 2022

No	Karyawan	Jumlah Karyawan	Rata-rata penilaian kinerja
1	Perencanaan	7	2
2	Keuangan dan Akuntansi	17	2
3	Umum	15	2
4	Pelayanan dan Penunjang Medik	6	2
5	Keperawatan	4	2
6	Sumber Daya Manusia	14	2
7	Pendidikan dan Pelatihan	5	2
Total Jumlah		68	

Sumber: Diolah peneliti (2024)

Keterangan:

Nilai 1 = diatas ekspektasi

Nilai 2 = sesuai ekspektasi

Nilai 3 = dibawah ekspektasi

Pada tabel 1.2 dapat diketahui bahwa kinerja karyawan RSD dr. Soebandi dari setiap bidang memiliki hasil yang baik. Kinerja yang baik bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepemimpinan, gaji, budaya organisasi, lingkungan kerja, dll. Wawancara yang telah dilakukan dengan narasumber salah satu staf bidang MSDM RSD dr. Soebandi mengatakan bahwa budaya organisasi yang ada mengikuti aturan yang sudah ada dan tertulis pada kode etik.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti gaji, rekan kerja, promosi jabatan, dll.

Banyak faktor yang dapat menciptakan perilaku OCB, antara lain budaya organisasi dan *servant leadership*. Budaya organisasi yang baik dan pemimpin yang mementingkan karyawan atau rasa kepedulian yang tinggi terhadap karyawan akan membuat karyawan puas dan senang dalam melakukan pekerjaannya sehingga karyawan secara sukarela mengerjakan pekerjaan

yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan wawancara pra penelitian terhadap tiga orang karyawan RSD dr. Soebandi dengan bidang/bagian yang berbeda yaitu bidang pendidikan dan pelatihan, bidang MSDM, dan bidang umum memberikan pernyataan yang berbeda setiap masing- masing karyawan terkait dengan *servant leadership* dan budaya organisasi yang terjadi di RSD dr. Soebandi. Salah satu karyawan bidang pendidikan dan pelatihan yang telah diwawancarai memberikan pendapat bahwa kepemimpinan yang ada sekarang menunjukkan ciri- ciri *servant leadership* dan budaya organisasi yang terjadi mengikuti aturan atau norma yang berlaku di RSD dr. Soebandi. Kemudian menurut salah satu karyawan bidang MSDM memberikan pendapat terkait *servant leadership* yang terjadi adalah pemimpin mereka memiliki jiwa kepemimpinan yang menunjukkan ciri- ciri *servant leadership* dan pendapat mengenai budaya organisasi yang ada mengikuti aturan yang telah ditetapkan tertulis pada kode etik, tetapi ada juga budaya yang diluar aturan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut karyawan pada bagian umum mengungkapkan terkait *servant leadership* sekarang adalah pemimpinnya memiliki jiwa kepemimpinan yang baik tetapi tidak ada ciri- ciri yang menunjukkan *servant leadership*. Untuk budaya organisasi menurutnya terjadi berjalan dengan aturan yang ada dan kegiatan yang dilakukan karyawan saat bekerja setiap hari. Maka dari itu peneliti ingin mengetahui apakah terdapat perilaku OCB pada individual karyawan RSD dr. Soebandi dilihat dari kepemimpinan dan budaya organisasi yang ada dan sudah terjadi.

Berdasarkan fenomena tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di RSD dr. Soebandi untuk melihat apakah *servant leadership* dan budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap OCB pada individu karyawan melebihi standar kerja normal yang telah ditetapkan instansi. Sehingga penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi dari *Servant Leadership* dan Budaya Organisasi Terhadap OCB Pada Karyawan Non Medis RSD dr. Soebandi”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dari variabel *servant leadership*, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* terdapat beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan non medis RSD dr. Soebandi?
2. Apakah budaya organisasaasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan non medis RSD dr. Soebandi?
3. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational citienship behavior* (OCB) pada karyawan non medis RSD dr. Soebandi?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citienship behavior* (OCB) pada karyawan non medis RSD dr. Soebandi?

5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan non medis RSD dr. Soebandi?
6. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi dari *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan non medis RSD dr. Soebandi?
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi dari budaya organisasi dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan non medis RSD dr. Soebandi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja pada karyawan non medis RSD dr. Soebandi
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan non medis RSD dr. Soebandi
3. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan non medis RSD dr. Soebandi
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan non medis RSD dr. Soebandi
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan non medis RSD dr. Soebandi
6. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi dari *servant leadership* dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan non medis RSD dr. Soebandi
7. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi dari budaya organisasi dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan non medis RSD dr. Soebandi

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Instansi
Sebagai bahan informasi bagi instansi bagaimana kepuasan kerja karyawan non medis di RSD dr. Soebandi, sehingga dapat dijadikan pertimbangan instansi untuk mengambil kebijakan dan mengevaluasi
2. Bagi Akademisi

Diharapkan dapat memberikan kontribusi pengayaan tentang kepuasan kerja karyawan di RSD dr. Soebandi

3. Bagi Peneliti

Sebagai pelatihan dan pengembangan kemampuan dalam bidang penelitian, serta menambah wawasan dan pengetahuan khususnya yang terkait dengan “pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dari *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan RSD dr. Soebandi”.

