

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peranan yang sangat krusial dalam organisasi modern, terutama dalam konteks meningkatkan kinerja dan daya saing. SDM tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai aset strategis yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Menurut (Pahira & Rinaldy, 2023), pengelolaan SDM yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan memanfaatkan potensi individu yang ada di dalamnya. Selain itu, SDM yang berkualitas berkontribusi signifikan terhadap pembangunan ekonomi, sehingga pengelolaan SDM menjadi perhatian utama bagi berbagai pihak (Khairiyah & Dewinda, 2022). Manajemen SDM yang baik mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien (Hakim & Kirom, 2020)

Pengelolaan SDM yang baik dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi di pasar global. Menurut (Darmadi, 2022), bahwa strategi manajemen SDM yang tepat dapat meningkatkan daya saing dan membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan yang cepat di lingkungan bisnis. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM merupakan investasi penting yang dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas (Paillin & Mulyanti, 2023). Oleh karena itu, dalam era yang ditandai oleh perubahan teknologi dan dinamika pasar, organisasi perlu fokus pada pengembangan SDM untuk memastikan keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang (Jannah *et al.*, 2024; Maswari *et al.*, 2024).

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor kunci yang dapat mempengaruhi efektivitas dan produktivitas suatu organisasi. Kinerja ini dapat dipahami sebagai hasil kerja individu yang berkaitan dengan tugas dan kegiatan yang diemban, dan sangat penting untuk meningkatkan tujuan perusahaan. Berbagai faktor turut mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain kepuasan kerja, motivasi, lingkungan kerja, serta manajemen yang efektif. Penelitian menunjukkan bahwa faktor psikologis seperti motivasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh

signifikan terhadap kinerja, di mana motivasi yang tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik (Falah & Ayuningtias, 2020). Struktur lingkungan kerja yang positif juga berperan dalam meningkatkan kinerja, karena kondisi kerja yang baik dapat meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan (Amandawati, 2022).

Kepemimpinan yang efektif juga merupakan faktor determinan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian (Ginting *et al.*, 2021), menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dan berperan melalui variabel mediasi seperti motivasi dan kepuasan kerja. Hasil tersebut sejalan dengan teori yang mengindikasikan bahwa pemimpin yang mampu memberikan motivasi dan dukungan kepada stafnya dapat membangun lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Pemimpin yang baik mampu menciptakan loyalitas di antara karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan (Makawimbang *et al.*, 2023). Penelitian oleh (Karay & Ardiyanti, 2023) juga mengindikasikan bahwa kompensasi yang adil dan ketentuan kerja yang baik adalah faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja.

Gaya kepemimpinan merupakan aspek krusial dalam manajemen yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Beberapa jenis gaya kepemimpinan yang sering dibahas dalam literatur adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional, seperti yang dijelaskan oleh (Qudsiyyah *et al.*, 2024) adalah gaya di mana pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk mencapai performa terbaik melalui pemberian stimulasi intelektual, perhatian terhadap individu, serta pengembangan karakter dan keterampilan. Penelitian dari (Oktaviany *et al.*, 2023) menunjukkan bahwa gaya ini sangat berpengaruh dalam konteks layanan kesehatan untuk meningkatkan kepuasan kerja Oktaviany *et al.* (2023). Gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada pengelolaan tugas-tugas rutin dan pemberian imbalan bagi kinerja yang baik, yang dapat mengakibatkan kinerja pegawai yang stabil, tetapi dinilai kurang efektif dalam memotivasi perubahan jangka panjang (E. Rahmawati & Adiyatama, 2023). Dalam beberapa konteks, penelitian menyoroti pentingnya gaya kepemimpinan

situasional, yang mengadaptasi gaya yang digunakan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan bawahannya sehingga dapat mencapai kinerja yang maksimal dalam organisasi (Akbar *et al.*, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman dan penerapan berbagai gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan konteks organisasi dan tujuan yang ingin dicapai.

Transformational leadership adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan perkembangan individu dalam sebuah organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan dan instruksi, tetapi juga menciptakan visi yang dapat menginspirasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Penelitian (Oktabella *et al.*, 2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi secara positif terhadap performa karyawan, di mana pemimpin berfungsi sebagai agen perubahan yang tidak hanya mengarahkan tetapi juga memberdayakan karyawan untuk berinovasi. Penelitian ini mencatat bahwa kepemimpinan yang kuat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang berujung pada peningkatan kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Penelitian oleh (Kawiana *et al.*, 2020) menekankan bahwa motivasi inspiratif yang diberikan oleh pemimpin transformasional berkontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan.

Fenomena *burnout* pada karyawan di lingkungan kerja merupakan isu yang semakin mengemuka. *Burnout* didefinisikan sebagai kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental yang disebabkan oleh stres pekerjaan yang berkepanjangan, dan sering kali dialami oleh tenaga kesehatan seperti perawat dan dokter (Alrashid *et al.*, 2020). *Burnout* di kalangan tenaga kesehatan, khususnya perawat, menjadi perhatian utama di Indonesia, terutama selama masa pandemi COVID-19. Penelitian oleh (Rohmah, 2021) menunjukkan bahwa karakter demografi dan kondisi terkait COVID-19 mempengaruhi tingkat *burnout* di rumah sakit. Dalam penelitian tersebut, ditemukan sekitar 52% perawat mengalami kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan rasa pencapaian pribadi, yang merupakan tiga indikator utama *burnout*. Tingginya tingkat *burnout* tersebut dapat memengaruhi kinerja karyawan, di mana karyawan yang mengalami *burnout* cenderung kurang produktif, mengurangi kualitas pelayanan yang mereka berikan,

serta meningkatkan tingkat ketidakhadiran. Kinerja yang menurun ini tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga dapat menyebar ke tim dan keseluruhan sistem pelayanan kesehatan di rumah sakit.

Di sisi lain, beberapa intervensi telah diusulkan untuk mengurangi efek negatif *burnout* dan meningkatkan kinerja tenaga kesehatan. Penerapan *mindfulness* dan inisiatif kesejahteraan di tempat kerja dapat secara signifikan mengurangi tingkat *burnout* di kalangan perawat. Dengan mengimplementasikan program pendidikan yang mengajarkan keterampilan *mindfulness*, perawat dapat meningkatkan ketahanan mereka terhadap stres, yang pada gilirannya dapat membantu memperbaiki kualitas pelayanan kesehatan dan keterlibatan mereka di tempat kerja (Azzam *et al.*, 2023). Selanjutnya disebutkan oleh (Meylanie *et al.*, 2024) yang menunjukkan bahwa dengan memperhatikan kebutuhan dasar Maslow, maka akan berhubungan erat dengan pengurangan *burnout* di antara perawat. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, rumah sakit dapat mendukung peningkatan kinerja dan kualitas layanan sekaligus mengurangi dampak negatif dari *burnout*.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merujuk pada sikap dan perilaku karyawan yang lebih dari sekedar tugas formal mereka, yang berdampak positif pada fungsi organisasi secara keseluruhan. Sikap ini termasuk tindakan sukarela yang membantu rekan kerja dan kontribusi terhadap suasana kerja yang positif. Kinerja karyawan yang baik sering kali dimediasi oleh kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Diungkapkan bahwa OCB berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mampu mendorong tingkah laku positif dari karyawan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik (Ningsih *et al.*, 2023).

Penelitian (Thamrin *et al.*, 2024) menunjukkan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan, di mana perilaku ini mencakup tindakan proaktif dan kolaboratif yang melebihi kewajiban kerja formal. Penelitian tersebut mengonfirmasi bahwa OCB yang tinggi dapat mendorong kinerja yang lebih baik

dalam lingkungan kerja dan menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik sangat berkontribusi dalam menciptakan perilaku OCB. Oleh karena itu, mempromosikan OCB serta pemahaman tentang cara mencegah *burnout* harus menjadi perhatian serius bagi manajer dan pemimpin organisasi, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif (Kuma *et al.*, 2020; Maharani & Handayani, 2020).

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan memanfaatkan mediasi *organizational citizenship behavior* yang sekaligus mempengaruhi tingkat *burnout* di tempat kerja. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan OCB yang mendukung kinerja individu, dengan pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan OCB sebagai mediator dalam hubungan ini (Ningsih *et al.*, 2023; Sutanto *et al.*, 2024). Karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional cenderung mengalami tingkat *burnout* yang lebih rendah, karena pemimpin tersebut menawarkan dukungan, motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung (Odha Meditamar *et al.*, 2024; Zhang & Chen, 2023). Penurunan tingkat *burnout* ini berdampak langsung pada peningkatan OCB, yang selanjutnya memperbaiki kinerja karyawan (Pattnaik & Sahoo, 2021; Sutanto *et al.*, 2024). Dengan kata lain, OCB berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan efektivitas kepemimpinan transformasional dengan peningkatan kinerja dan pengurangan tingkat *burnout* (Sutanto *et al.*, 2024; Ulyanah *et al.*, 2021).

Berdasarkan referensi teori dan hasil penelitian terdahulu yang sejenis, maka objek penelitian yang dipilih ialah pada Rumah Sakit Mitra Medika Bondowoso. Rumah Sakit Mitra Medika Bondowoso didirikan oleh dr. Yahya Amar, Sp.PD. dan keluarga. Dilandasi oleh perjalanan panjang praktek dr. Yahya Amar, Sp.PD. bersama beberapa dokter yang telah memiliki Laboratorium Klinik dan Apotek, juga seiring jumlah pasien yang terus meningkat serta kebutuhan akan Rumah Sakit di Kabupaten Bondowoso yang tidak sesuai dengan laju pertumbuhan jumlah penduduk, maka didirikan Rumah Sakit Mitra Medika Bondowoso yang beralamatkan di jalan HOS. Cokroaminoto nomor 98 Kelurahan Kademangan

Kabupaten Bondowoso. Rumah Sakit Mitra Medika mulai beroperasi pada 1 Januari 2011.

Sebagai Rumah Sakit dengan dinamika organisasi yang kompleks tentu saja Rumah Sakit Mitra Medika memiliki beberapa tantangan khususnya terkait manajemen sumber daya manusia. Hal ini diperkuat melalui data kedisiplinan di Rumah Sakit Mitra Medika khususnya tingkat kepatuhan terhadap kehadiran dan penggunaan atribut pada periode Januari-Desember 2024 serta Januari – Mei 2025, yakni sebagai berikut:

Tabel 1.1 Rekapitulasi Kehadiran Karyawan

No.	Periode	Target	Tepat Waktu (%)	Terlambat (%)
1	Januari 2024	100%	96%	4%
2	Februari 2024	100%	95%	5%
3	Maret 2024	100%	94%	6%
4	April 2024	100%	91%	9%
5	Mei 2024	100%	93%	7%
6	Juni 2024	100%	96%	4%
7	Juli 2024	100%	97%	3%
8	Agustus 2024	100%	96%	4%
9	September 2024	100%	97%	3%
10	Oktober 2024	100%	96%	4%
11	November 2024	100%	95%	5%
12	Desember 2024	100%	92%	8%
13	Januari 2025	100%	96%	4%
14	Februari 2025	100%	95%	5%
15	Maret 2025	100%	91%	9%
16	April 2025	100%	93%	7%
17	Mei 2025	100%	96%	4%

Sumber: HRD RS MM Bondowoso

Tabel 1.1 tersebut ini menyajikan data rekapitulasi tingkat kehadiran tepat waktu dan keterlambatan karyawan di RS Mitra Medika Bondowoso selama periode 17 bulan, yaitu dari Januari 2024 hingga Mei 2025.

Berdasarkan data tersebut, dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu; temuan paling signifikan adalah bahwa target kehadiran tepat waktu 100% tidak pernah tercapai. Selalu ada persentase karyawan yang terlambat setiap bulannya, tingkat

keterlambatan karyawan menunjukkan angka yang konsisten, berkisar antara 3% hingga 9% dengan tingkat keterlambatan terendah (3%) terjadi pada bulan Juli 2024 dan September 2024, yang berarti tingkat kehadiran tepat waktu mencapai titik tertinggi sebesar 97% sedangkan tingkat keterlambatan tertinggi (9%) terjadi pada bulan April 2024 dan Maret 2025, yang berarti tingkat kehadiran tepat waktu berada pada titik terendah sebesar 91%.

Tabel 1.2 Rekapitulasi Kelengkapan Atribut Karyawan

No.	Periode	Target	Lengkap & Sesuai (%)	Tidak Lengkap (%)
1	Januari 2024	100%	98%	2%
2	Februari 2024	100%	97%	3%
3	Maret 2024	100%	97%	3%
4	April 2024	100%	96%	4%
5	Mei 2024	100%	97%	3%
6	Juni 2024	100%	98%	2%
7	Juli 2024	100%	99%	1%
8	Agustus 2024	100%	98%	2%
9	September 2024	100%	98%	2%
10	Oktober 2024	100%	97%	3%
11	November 2024	100%	98%	2%
12	Desember 2024	100%	96%	4%
13	Januari 2025	100%	98%	2%
14	Februari 2025	100%	97%	3%
15	Maret 2025	100%	96%	4%
16	April 2025	100%	97%	3%
17	Mei 2025	100%	98%	2%

Sumber: HRD RS MM Bondowoso

Tabel 1.2 tersebut menyajikan data mengenai tingkat kelengkapan atribut dan seragam karyawan RS Mitra Medika Bondowoso selama periode 17 bulan (Januari 2024 - Mei 2025). Sama seperti pada tabel 1.1 sebelumnya, temuan utama adalah bahwa target 100% untuk kelengkapan seragam dan atribut tidak pernah tercapai. Selalu ada sebagian kecil karyawan (antara 1% hingga 4%) yang tidak menggunakan atribut atau seragam secara lengkap dan sesuai setiap bulannya. Tingkat kepatuhan terhadap aturan seragam relatif tinggi, dengan persentase

"Lengkap & Sesuai" selalu berada di atas 95% dengan capaian tertinggi (99%) tercapai pada bulan Juli 2024, dengan hanya 1% karyawan yang tidak lengkap.

Pencapaian terendah (96%) terjadi pada bulan April 2024, Desember 2024, dan Maret 2025, dengan tingkat ketidaklengkapan mencapai 4%. Fluktuasi data menunjukkan bahwa masalah ketidaklengkapan seragam dan atribut ini meskipun kecil namun bersifat persisten dan belum sepenuhnya teratasi.

Fenomena-fenomena yang terjadi di RS Mitra Medika tersebut yang akhirnya dapat berdampak pada kinerja karyawan, maka dapat dikaitkan dengan variabel gaya kepemimpinan transformasional, *burnout* dan OCB sebagai variabel mediasi. Penelitian (A. F. Kurniawan & Keni, 2024) menyebutkan bahwa OCB juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan tidak dapat memediasi pengaruh kecerdasan emosional dan rasa bersyukur terhadap kinerja karyawan, namun penelitian (Odha Meditamar *et al.*, 2024) menyampaikan hasil sebaliknya yakni OCB berpengaruh positif terhadap kinerja dan mampu memediasi secara positif peran dari *transformational leadership* terhadap kinerja. Pengaruh negatif signifikan dari *burnout* terhadap OCB juga disampaikan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Soelton *et al.*, 2022). Dalam studi tersebut, karyawan yang mengalami tingkat burnout tinggi cenderung menunjukkan sikap apatis dan kurang berpartisipasi dalam aktivitas yang bersifat relasional dan kolaboratif, yang merupakan karakteristik utama OCB. Pengaruh negatif signifikan *burnout* terhadap kinerja karyawan dikemukakan dalam hasil penelitian oleh (Uyun, 2022), yang disebutkan pula dari penelitian tersebut bahwa OCB mampu memediasi antara job *burnout* terhadap kinerja.

Meskipun beberapa penelitian telah membahas mengenai kinerja, namun masih sedikit studi yang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, *burnout* dan OCB sebagai faktor yang saling berkaitan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut serta munculnya hasil inkonsisten dari penelitian terdahulu mampu menciptakan peluang untuk dilakukan penelitian yang mampu menyajikan teori baru dan memberikan solusi praktis untuk meningkatkan kinerja organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas serta didukung oleh teori dan empiris sejenis, maka secara terperinci masalah yang akan diteliti adalah *transformational leadership*, *burnout* dan *organizational citizenship behavior* yang diasumsikan dapat meningkatkan kinerja.

1. Apakah *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RS Mitra Medika Bondowoso?
2. Apakah *burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RS Mitra Medika Bondowoso?
3. Apakah *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* di RS Mitra Medika Bondowoso?
4. Apakah *burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* di RS Mitra Medika Bondowoso?
5. Apakah *organizational citizenship behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RS Mitra Medika Bondowoso?
6. Apakah *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel mediasi di RS Mitra Medika Bondowoso?
7. Apakah *burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel mediasi di RS Mitra Medika Bondowoso?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang akan dicapai dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif signifikan *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan di RS Mitra Medika Bondowoso.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh negatif signifikan *burnout* terhadap kinerja karyawan di RS Mitra Medika Bondowoso.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif signifikan *transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour* di RS Mitra Medika Bondowoso.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh negatif signifikan *burnout* terhadap *organizational citizenship behaviour* di RS Mitra Medika Bondowoso.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif signifikan *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan di RS Mitra Medika Bondowoso.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif signifikan *transformational leadership* terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel mediasi di RS Mitra Medika Bondowoso.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh negatif signifikan *burnout* terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel mediasi di RS Mitra Medika Bondowoso.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dan literatur antara lain:

- a. Menambah literatur mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, *burnout*, OCB, dan kinerja.
- b. Mengembangkan pemahaman tentang bagaimana *organizational citizenship behavior* dapat menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *burnout* terhadap kinerja.
- c. Menyediakan pandangan empiris tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini juga memiliki implikasi langsung untuk dunia praktis, antara lain:

- a. Memberikan wawasan kepada manajer dan praktisi SDM tentang bagaimana mengoptimalkan kepemimpinan dan mencegah *burnout* untuk meningkatkan kinerja.
- b. Memotivasi karyawan untuk mengadopsi perilaku *organizational citizenship behavior* sebagai bagian dari upaya meningkatkan hubungan kerja yang harmonis.
- c. Sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun kebijakan terkait pelatihan dan pengembangan kepemimpinan, khususnya di sektor kesehatan.
- d. Sebagai dasar strategi mitigasi *burnout* melalui intervensi psikologis atau penyesuaian beban kerja.

1.4.3 Manfaat bagi Akademisi dan Peneliti Lain

Penelitian ini dapat memberikan manfaat akademis dalam bentuk:

- a. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin menggali hubungan antara kepemimpinan transformasional, *burnout*, OCB, dan kedisiplinan kerja.
- b. Memperluas ruang lingkup penelitian kuantitatif di bidang manajemen sumber daya manusia.
- c. Mendorong penelitian lain yang membandingkan penerapan etos kerja Islami di berbagai konteks organisasi.