

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kebutuhan dan tuntutan masyarakat terhadap kesehatan yang berkualitas saat ini menjadi hal yang penting. Hal ini didorong oleh semakin baiknya tingkat pendidikan, ilmu pengetahuan, pesatnya teknologi kedokteran serta kondisi sosial ekonomi masyarakat. Pemerintah melalui instansi rumah sakit sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan bagi masyarakat dituntut untuk mampu memberikan pelayanan kesehatan yang baik. Pelayanan kesehatan rumah sakit, dalam dua dekade terakhir telah mengalami pergeseran dari suatu pelayanan yang bersifat publik menjadi suatu pelayanan yang bersifat individualistis. Pelayanan rumah sakit semakin mengarah menjadi barang komoditi yang mengacu pada kekuatan pasar dalam perekonomian masyarakat dan rumah sakit semakin dituntut kemampuannya agar dapat memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu bagi masyarakat.

Keberhasilan suatu perusahaan termasuk rumah sakit dalam mencapai suatu tujuan organisasi ditentukan oleh masalah sumber daya manusia. Fenomena yang banyak terjadi pada sektor rumah sakit adalah relatif rendahnya komitmen terhadap organisasi, dokter dan perawat cenderung lebih berkomitmen terhadap profesinya. Permasalahan yang sering muncul dalam pekerjaan adalah kualitas dan kuantitas tenaga kerja dimana tuntutan masyarakat terhadap sikap, praktek tenaga medis dalam menjalankan tugas yang meliputi antara lain tanggung jawab, perhatian, kedisiplinan, keterampilan, kejujuran, dan keramahan. Sumber daya manusia (SDM) adalah yang menjadi perencana, pelaku dan penentu dari operasional perusahaan. Peran serta karyawan sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pada dasarnya kinerja karyawan, merupakan hal yang bersifat individual yang memiliki tingkatan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada diri karyawan. Mangkunegara (2007) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang

pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja perawat merupakan salah satu faktor utama dalam menentukan keberhasilan pelayanan di rumah sakit. Kinerja perawat adalah aktivitas perawat dalam mengimplementasikan sebaik-baiknya suatu wewenang, tugas, dan tanggungjawabnya dalam rangka pencapaian tujuan tugas pokok profesi dan terwujudnya asuhan keperawatan yang bermutu. Terbentuknya kinerja perawat yang baik dapat dipengaruhi oleh sistem nilai bersama yang ada pada budaya rumah sakit dan gaya kepemimpinan para manajer rumah sakit yang diterima (Riyadi, 2007).

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), asumsi (*assumptions*), atau norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah organisasinya (Sutrisno, 2013). Budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Rashid *et. al*, 2003). Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi kerja tim, kepemimpinan dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku (Koesmono, 2005). Budaya organisasi adalah penting bagi suatu organisasi karena budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi.

Budaya juga merupakan pembeda antara suatu komunitas dengan komunitas lainnya. Budaya organisasi antara departemen yang satu dengan departemen lainnya tentu berbeda, hal ini sangat dipengaruhi oleh kondisi

pegawai yang ada di dalamnya, beban dan jenis pekerjaan yang dilakukannya serta banyak faktor yang berindikasi mampu mempengaruhi budaya organisasi setiap departemennya. Menurut Schein (2011), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan suatu masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasinya. Dengan demikian maka budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku dari pegawai yang ada di dalamnya. Bagaimana mereka bersikap, bagaimana mereka bertingkah laku dan bagaimana mereka merespon suatu masalah. Konsep budaya organisasi dalam pelayanan keperawatan sebagai bagian dari organisasi rumah sakit merupakan hal yang sangat berperan penting, karena organisasi yang mempunyai budaya yang kuat akan menunjukkan kinerja yang baik, dan sebaliknya apabila budaya organisasi lemah akan menunjukkan kinerja yang tidak baik.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan istilah bagi karyawan yang memberikan nilai lebih terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya maupun nilai tambah bagi perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sangat penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi, terutama dalam jangka panjang. Menurut Podsakoff *et. al.* (2000), OCB mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan. *Pertama*, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja. *Kedua*, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial. *Ketiga*, OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif. *Keempat*, OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasi secara umum untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan. *Kelima*, OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja. *Keenam*, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik. *Ketujuh*, OCB dapat meningkatkan stabilitas

kinerja organisasi. Dan *terakhir*, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungannya.

OCB merupakan perilaku sosial yang positif yang dilakukan oleh karyawan dengan memberikan kontribusi pada organisasi dan lingkungan kerjanya yang melebihi tuntutan peran atau posisi dalam bekerja. Perilaku ini dapat disebut sebagai perilaku *extra-role* atau *good citizen* yang merupakan makhluk sosial dengan mengutamakan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi. Selanjutnya Organ (1988) dalam Robbins dan Judge (2013) mengukur OCB dengan lima dimensi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, yaitu (a) *altruism* (perilaku membantu orang lain); (b) *conscientiousness* (ketelitian dan kehati-hatian); (c) *sportsmanship* (perilaku yang sportif); (d) *courtesy* (menjaga hubungan baik); (e) *civic virtue* (kebijaksanaan warga), bahwa OCB memiliki peranan untuk meningkatkan kinerja. Borman dan Motowidlo dalam Novliadi (2007) pernah mengatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan pelumas dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. Jika tiap individu memiliki OCB di dalam dirinya maka organisasi yang mereka naungipun akan menunjukkan tingkat kinerja organisasi yang tinggi.

Penelitian dengan tema sejenis, pernah dilakukan oleh Maulani, dkk (2015), Dharmayanthi dan Dewi (2016), Kalsum, dkk (2017), serta Putri dan Utami (2017). Maulani, dkk (2015) melakukan penelitian pada karyawan PT. Masscom Graphy Semarang. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB dan kinerja karyawan. OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dharmayanthi dan Dewi (2016) melakukan penelitian mengenai pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Hasil penelitian menyatakan bahwa kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kalsum, dkk

(2017) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perawat di ruang rawat inap RSU Bahteramas Provinsi Sulawesi Tenggara. Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perawat.

Hasil penelitian Maulani, dkk (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi dan OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Kalsum, dkk (2017) menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perawat. Hasil penelitian Dharmayanthi dan Dewi (2016) menyatakan OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian tersebut dan dilakukan pada objek yang berbeda yaitu Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember. Hal ini dilakukan untuk menguji konsistensi pengaruh budaya organisasi dan OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember adalah rumah sakit negeri kelas III, yang berlokasi di Jl. PB Sudirman Jember merupakan salah satu Rumah Sakit Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI AD), dalam pelayanannya rumah sakit ini tidak hanya melayani TNI AD saja tetapi juga bagian dari fasilitas medis masyarakat Jember, dan masyarakat mengenalnya dengan Rumah Sakit Djawatan Kesehatan Tentara (DKT) Jember. Rumah sakit ini mampu memberikan pelayanan kedokteran spesialis terbatas. Rumah sakit ini juga menampung pelayanan rujukan dari puskesmas. Rumah sakit ini mempekerjakan sebanyak 64 orang perawat pelaksana dengan jumlah tempat tidur 103 unit.

Sebagai perusahaan pelayanan jasa, rumah sakit menghasilkan produk yang bersifat tidak berwujud atau *intangible*, maka sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur yang sangat penting baik dalam produksi maupun penyampaian jasa dalam pelayanan berkualitas di rumah sakit. Dengan keadaan seperti ini maka karyawan Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember sangat dituntut untuk melakukan pekerjaan ekstra diluar *job descriptionnya*. Misalnya dengan sukarela bekerja tambahan diluar jam kerja, membantu rekan sekerjanya untuk mempercepat pekerjaan dalam memberikan pelayanan, membentuk tim kerja yang solid, menciptakan rasa solidaritas yang tinggi antar sesama karyawan dan sebagainya. Perilaku yang demikian akan sangat mendukung peningkatan

keefektifan dan kelangsungan hidup organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi.

Pegawai yang bertugas di Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember memang dituntut untuk menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan sangat baik. Pelayanan prima merupakan tuntutan yang senantiasa harus dijunjung tinggi oleh seluruh karyawan Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember guna tercapainya sasaran organisasi. Tuntutan kerja yang tinggi tentunya terkadang membuat setiap pegawai merasakan jenuh dan tidak maksimal dalam menjalankan tugasnya sehingga pegawai akan mengalami penurunan kinerja.

Budaya dapat tercermin dari kinerja para perawat pelaksana di Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember. Perawat di rumah sakit tersebut dituntut untuk bekerja sesuai dengan visi dan misi instansi keperawatan, yang tercakup dalam penuntun perilaku pelayanan PEDULI (Profesional, Empati, Dedikasi, Universal, Loyal dan Inisiatif). Visi dan misi ini mencerminkan budaya dalam rumah sakit dan para perawat harus menginternalisasi visi tersebut di dalam memberikan pelayanan kepada para pasien, sehingga akan membentuk kinerja yang memuaskan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Divisi Pelayanan Medis Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember pada pra survey diperoleh informasi bahwa kinerja perawat Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember dinilai masih belum optimal. Untuk melihat bagaimana tingkat kinerja pegawai di Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember dapat dilihat dari data indikator kinerja di Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 1.1 Capaian Kinerja Organisasi Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember Tahun 2017

No	Sasaran Strategis	Indikator	Target	Realisasi	% Capaian	Keterangan
1.	Terwujudnya Keandalan Sarana dan Prasarana	Tingkat Keandalan sarana dan prasarana sesuai OEE ( <i>Overall Equipment Effectiveness</i> )	65%	72%	110,8%	Tercapai
2.	Terwujudnya Peningkatan Kompetensi SDM	Persentase SDM yang mempunyai kompetensi sesuai persyaratan	60%	99,1%	165,2%	Tercapai
3.	Terwujudnya Sistem Informasi yang terintegrasi	Persentase Rata-rata Implementasi Modul SIRS	60%	82,4%	137,3%	Tercapai
4.	Terwujudnya Budaya Kinerja	Indeks Budaya Kinerja	60%	60%	100%	Tercapai
5.	Terwujudnya tata kelola yang baik di setiap unit kerja	Persentase Unit Kerja yang mencapai Target Indikator Kinerja Unit	70%	85,49%	122%	Tercapai
6.	Terwujudnya pelayanan unggulan	Jenis Pelayanan Unggulan	3	3	100%	Tercapai
7.	Terwujudnya integrasi Pelayanan, Pendidikan dan Penelitian yang bermutu	Jumlah kerjasama Pelayanan Pendidikan dan Penelitian dalam dan luar negeri	2	2	100%	Tercapai
		Jumlah Proses Bisnis Terintegrasi yang dikelola bersama	1	1	100%	Tercapai
		Jumlah Penelitian yang dapat diimplementasikan	1	1	100%	Tercapai
		Jumlah Penelitian yang dipublikasikan	80	135	168,8%	Tercapai
8.	Terwujudnya sistem jaringan rujukan yang efektif	Persentase Rujukan dari Rumah Sakit yang tidak sesuai Severity Level III	35%	85,5%	22%	Tidak Tercapai
9.	Terwujudnya Pelayanan, Pendidikan dan Penelitian yang berkualitas	Akreditasi KARS dan JCI	Implementasi	Implementasi	100%	Tercapai
10.	Terwujudnya Kepuasan Stakeholders	Persentase Kepuasan Pasien	80%	78%	97,5%	Tidak Tercapai
		Persentase Kepuasan Pegawai	76%	63%	83,8%	Tidak Tercapai
11.	Terwujudnya efisiensi anggaran	Persentase pendapatan terhadap Biaya	80%	86,1%	107,7%	Tercapai
12.	Terwujudnya pertumbuhan pendapatan	Persentase Peningkatan Pendapatan	10%	33%	330%	Tercapai

Sumber: LAKIP Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember, 2018

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa tingkat kinerja pegawai di Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember yang ditunjukkan dengan realisasi program secara umum pada tahun 2017 telah tercapai. Namun realisasi program tersebut belum optimal atau dengan kata lain masih ada program

yang realisasinya belum mencapai 100%. Hal ini tampak dari kinerja perawat dimana masih ditemukan beberapa masalah dalam memenuhi peraturan yang berlaku, seperti masalah keterlambatan perawat dalam bekerja sehingga operan pasien tidak berjalan dengan baik, keluhan mengenai perawat yang pulang tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan, kurang cepat tanggapnya pelayanan yang diberikan perawat dimana keluarga pasien harus memanggil perawat ke ruangan berkali-kali untuk mendapatkan pelayanan, masih adanya perilaku perawat yang kurang komunikatif seperti kurang ramah, kurang sabar dalam melayani keluhan pasien, kurang senyum, kurangnya pelayanan yang sopan, sehingga menimbulkan kurangnya kenyamanan yang dirasakan pasien, terutama bagi pasien di kelas III rumah sakit ini. Keluhan pasien ini menandakan ketidakpuasan pasien terhadap kinerja perawat dikarenakan ketidaksadaran perawat terhadap nilai-nilai yang berlaku di rumah sakit tersebut.

Berbagai permasalahan mengenai aspek budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), tentunya akan mempengaruhi kinerja pegawai yang pada akhirnya akan berdampak terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan pemikiran tersebut, penelitian ini akan mengkaji pengaruh budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai (Studi pada Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember).

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka permasalahannya dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember?
2. Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember.
2. Untuk menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan informasi mengenai keterkaitan pentingnya budaya organisasi dan *organizational citizenship behaviour* (OCB) dengan kinerja pegawai di Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember. Sehingga, dapat dijadikan pertimbangan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai agar lebih efektif dan efisien.
2. Peneliti  
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan wawasan dan pengalaman bagi penulis dalam mempraktekkan teori yang telah didapatkan di perkuliahan dan mampu memadukan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan.
3. Akademis  
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi dan referensi serta bahan kepustakaan bagi para insan akademis dalam melaksanakan penelitian lanjutan dengan tema sejenis.