

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Penyelenggaraan Pemerintah Daerah pada hakekatnya tidak terlepas dari prinsip-prinsip manajemen modern, dimana fungsi-fungsi manajemen harus berjalan secara simultan dan proporsional dalam kerangka mencapai tujuan organisasi. Pengawasan adalah salah satu fungsi organik manajemen yang harus ada dan dilaksanakan secara profesional sesuai standar dan norma yang berlaku dalam setiap penyelenggaraan pemerintah daerah, yaitu terhadap kewenangan setiap daerah otonom agar kewenangan tersebut tidak mengarah kepada kaulatan dengan tindakan-tindakan menyimpang dari ketentuan yang berlaku.

Rumah sakit merupakan bagian integral dari keseluruhan sistem pelayanan kesehatan yang melayani pasien dengan berbagai jenis pelayanan. Kesehatan mempunyai peranan besar dalam meningkatkan derajat hidup masyarakat, dalam pemberian pelayanan kesehatan yang optimal di rumah sakit diperlukan sumber daya yang berkualitas, dengan menggunakan sumber daya manusia yang berkualitas diharapkan rumah sakit dapat menghasilkan suatu output berupa produk jasa untuk meningkatkan pelayanan. Masalah tersebut haruslah disadari bahwa keberhasilan rumah sakit disebabkan oleh sumber daya manusia, sehingga sumber daya manusia dipandang sebagai asset rumah sakit, bahkan merupakan investasi rumah sakit apabila tenaga tersebut merupakan tenaga yang terampil.

Keberhasilan pelayanan kesehatan di rumah sakit tidak terlepas dari peran karyawan. Oleh karena itu, agar dapat terus mengembangkan dirinya dan untuk kelangsungan hidup organisasi, manajemen rumah sakit perlu melakukan peningkatan kinerja karyawan. Dalam hal ini peningkatan kinerja karyawan yang diharapkan adalah agar mampu meningkatkan kinerjanya semaksimal mungkin untuk memberikan pelayanan yang memuaskan.

Pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam lingkup organisasi merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan perusahaan tersebut. Tujuan organisasi dapat diraih semaksimal mungkin apabila didukung dengan kinerja yang baik dari para karyawan. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari para karyawan maka harus diupayakan pengarahan yang terstruktur dan efektif. Perusahaan dalam upaya menggerakkan para karyawannya agar mau bekerja lebih produktif lagi sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan (**Mahardhika, 2013:2**).

Menurut **Moeheriono (2014:95)** kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Dalam usaha meningkatkan kinerja, organisasi harus menetapkan beberapa upaya yang bertujuan untuk memotivasi kerja karyawan agar mempunyai semangat kerja dalam melakukan pekerjaannya.

Partisipasi karyawan sangat dibutuhkan untuk memberikan sumbangan positif bagi perkembangan perusahaan. Perusahaan yang ditunjang oleh karyawan dengan tingkat kinerja yang tinggi dalam melaksanakan setiap tugasnya, akan mampu bersaing secara kompetitif dan terus mengalami perkembangan kearah yang lebih baik. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang sehingga perusahaan dituntut memperhatikan faktor-faktor tersebut agar dapat terpenuhi secara maksimal. Persoalan kinerja karyawan akan dapat terlaksana dan terpecahkan apabila faktor-faktor tersebut dapat dikelola dan dipelihara dengan baik (**Ermawati, 2017:2**).

Untuk mengoptimalkan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor, diantaranya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Motivasi dan Komitmen Organisasi. Menurut **Kolade, Oluseye, dan Omotayo (dalam Fitria et al., 2015)**, OCB juga mampu meningkatkan efisiensi dalam pelayanan, kepuasan pasien, citra rumah sakit dan kemudian pada akhirnya bermuara terhadap pencapaian kinerja yang diharapkan rumah sakit. Karyawan yang memiliki OCB akan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari sekedar apa yang seharusnya mereka kerjakan.

Secara umum *OrganizationalCitizenship Behavior* (OCB) muncul dikarenakan karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja pada suatu organisasi (**Udayana dan Suwanda, 2017**). Organisasi yang berhasil memerlukan sumber daya manusia yang mampu melakukan tugas melebihi tuntutan peran yang dibebankan kepadanya. Dalam melaksanakan tugas

perusahaan dan demi bisa bersaing dengan para pesaing, perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya melakukan masing-masing tugasnya saja, namun para karyawan juga perlu untuk memiliki ekstra peran demi tercapainya tujuan organisasi (**Satyawan dan Netra, 2017**). Perilaku OCB dapat memberikan kontribusi pada organisasi sehingga dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi (**Darmawan dan Mujiati, 2017**).

OCB juga dapat melibatkan beberapa perilaku, misalnya perilaku menolong orang lain, aktif dalam kegiatan kantor, bertindak sesuai prosedur dan memberikan pelayanan kepada semua orang. Perilaku-perilaku tersebut menggambarkan nilai tambah tersendiri bagi karyawan dan merupakan salah satu bentuk perilaku sosial yang positif. Ini merupakan alasan mengapa OCB merupakan perilaku yang penting dalam organisasi, adanya OCB akan meningkatkan motivasi dan komitmen organisasi setiap anggota organisasi sehingga kinerja yang baik akan tercapai. Keinginan karyawan untuk bekerja dengan kualitas yang baik dan berusaha menciptakan layanan terbaik merupakan indikasi dari OCB yang dimiliki oleh seorang karyawan.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti dan laporan per periode berdasarkan unit kerja masing perawat RSUD Dr. Muhammad Zein Painan, terlihat bahwa jumlah karyawan yang sering terlambat dalam jadwal dinas mengalami kenaikan dalam 4 bulan terakhir.

Tabel 1.1.
Laporan Kehadiran Karyawan
Caturwulan Pertama (Januari s/d April 2019)

Bulan	Jumlah Karyawan	Hadir Tepat Waktu	Terlambat	Sakit	Izin	Cuti
Januari	569	326	222	3	2	16
Februari	569	289	250	7	2	21
Maret	569	364	171	5	2	27
April	569	319	211	5	3	31

Sumber: Profil RSUD Dr. Muhammad Zein Painan 2019

Berdasarkan data absensi di atas, dapat dilihat bahwa terjadi kenaikan tingkat keterlambatan pada bulan Februari. Namun pada bulan Maret jumlah keterlambatan kembali menurun dan kembali naik pada bulan April 2019. salah satu indikator OCB yang lemah di RSUD Dr. Muhammad Zein Painan adalah *conscientiousness*, diukur berdasarkan kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya. Karyawan yang memiliki perilaku *conscientiousness* akan bekerja melebihi standar minimum seperti tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jam kerja dimulai, akan memaksimalkan kehadirannya pada jadwal dinas. Oleh sebab itu, kondisi ini dapat mengindikasikan terciptanya OCB Karyawan pada dimensi *conscientiousness* masih belum terpenuhi. Oleh karena itu, dapat

dikatakan bahwa perilaku OCB pada perawat RSUD Dr. Muhammad Zein Painan masih rendah. Kesadaran Karyawan untuk datang lebih awal masih kurang.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, kondisi tersebut dikhawatirkan memberikan dampak terhadap kinerja Karyawan yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan rumah sakit. Menurut **Hamali (2016:133)** motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Dari wawancara secara acak beberapa perawat RSUD Dr. Muhammad Zein Painan, didapati pengakuan bahwasanya mereka kurang termotivasi untuk melakukan hal yang lebih dalam pekerjaan mereka. Rumah sakit dirasa tidak memberikan motivasi kepada para perawat ini untuk melakukan hal-hal ekstra diluar pekerjaan mereka. Pemenuhan kebutuhan fisiologis yang mana merupakan salah satu dimensi dari motivasi pada perawat juga masih kurang, hal ini dilihat dari kurang nyamannya ruang kerja bagi perawat yang ada di RSUD Dr. Muhammad Zein ini.

Menurut **Juni (2016:234)** komitmen organisasi adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Loyalitas pegawai terlihat melalui kesediaan kemauan pegawai untuk selalu berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginannya yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. komitmen organisasi dapat digunakan untuk memprediksi aktivitas profesional dan perilaku kerja

karena komitmen organisasi mencerminkan sikap positif individu pada organisasi. Sikap ini memotivasi seseorang untuk berperilaku positif, untuk menjadi disiplin dalam bekerja, untuk mematuhi aturan dan kebijakan organisasi, untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, dan meningkatkan tingkat pencapaian seseorang. Dengan cara ini, pengetahuan dan pemahaman tentang komitmen organisasi dapat digunakan sebagai dasar untuk memprediksi perilaku kerja individu.

Serta komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi pula dari pegawai, dengan sikap bersedia menyelesaikan pekerjaannya hingga tuntas dan memiliki serta menjalankan prinsip-prinsip etika dalam melakukan pekerjaannya, cenderung tidak terpengaruh jika rekan kerjanya mendapatkan hak istimewa dari atasan yang tidak didapatkan olehnya, tetap antusias dan sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan sukarela mengambil tanggung jawab ekstra dalam pekerjaan. Rendahnya komitmen organisasi Karyawan RSUD Dr. Muhammad Zein Painan salah satunya dilihat dari mayoritas perawat merupakan perawat usia muda dengan masa kerjanya yang belum juga lama. Visi dan misi, terutama juga nilai-nilai yang dikedepankan rumah sakit, belum diinternalisasi sepenuhnya oleh para perawat-perawat muda ini.

Tidak hanya itu, wujud komitmen kepada organisasi salah satunya dengan mentaati peraturan pegawai yang ada, juga belum dilaksanakan dengan baik oleh para karyawan. Beberapa karyawan masih terlambat dalam bekerja ataupun

terlambat kembali keruang bangsal setelah istirahat maupun makan siang. Apabila mereka bisa datang lebih awal dalam bekerja atau kembali lebih awal setelah istirahat, maka seharusnya mereka bisa membantu pekerjaan rekan kerja lain yang sedang membutuhkan atau segera bisa bergantian untuk menangani masalah pasien (perilaku yang berhubungan dengan *altruism*).

Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Muhammad Zein Painan merupakan pendukung penyelenggaraan pemerintah daerah di bidang pelayanan kesehatan. Fungsi dari RSUD Dr. Muhammad Zein Painan antara lain sebagai perumus kebijakan teknis di bidang pelayanan rumah sakit, penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang pelayanan rumah sakit, pembinaan dan pengendalian pelayanan rumah sakit, serta pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Rumah sakit yang dimiliki oleh instansi pemerintah seringkali mendapatkan sorotan dari masyarakat dalam hal pelayanannya. Dalam wawancara peneliti kepada beberapa pasien yang berobat, masyarakat sering mengeluhkan pelayanan rumah sakit pemerintah yang terkesan kurang ramah dan kurang senyum, ditambah kadang pelayanan yang tidak cepat.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh **Sunandar Trigunajasa N dkk. (2017)** menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan juga terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh **I Kadek Adnyana Dwi Putra dkk. (2019)** menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. penelitian yang dilakukan oleh **Nurul Hikmah & Hari Susanta (2018)** menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu **Nurul Hikmah & Hari Susanta (2018)** terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh **Niska Unissa Nurusyifa (2018)** tentang motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian yang dilakukan oleh **Aldila Widya Pusparani & Sudharto P Hadi (2017)** menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka judul yang diambil dalam penelitian ini adalah “Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. Muhammad Zein Painan)”.

1.2 Identifikasi Masalah

dalam kajian manajemen sumber daya manusia banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Motivasi kerja masih kurang, dalam hal ini pemenuhan kebutuhan fisiologis belum terpenuhi secara maksimal.
2. *Conscientousness* perawat masih terbilang rendah, ditunjukkan dengan perilaku perawat yang kurang sigap menanggapi permasalahan baik pasien maupun pegunjung.
3. *Sportmanship* perawat terbilang kurang, terlihat masih terdapat keluhan perawat baik pada saat bekerja maupun tentang pasien maupun atasan.
4. Kerjasama antar perawat untuk saling membantu dalam pekerjaan juga kurang.
5. Kesadaran perawat untuk datang lebih awal sebagai bentuk *civic virtue* terbilang kurang.
6. Visi dan misi serta nilai-nilai yang yang dikedepankan rumah sakit, belum diinternalisasi sepenuhnya oleh para perawat-perawat muda.
7. Komitmen karyawan terhadap organisasi salah satunya dengan mentaati peraturan pegawai yang ada, belum dilaksanakan dengan baik oleh para perawat.
8. Perawat masih terlambat dalam bekerja ataupun kembali ke ruang bangsal setelah istirahat maupun makan siang.

9. Kinerja perawat Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. Muhammad Zein Painan masih kurang baik.

1.3 Batasan Masalah

Dalam penulisan skripsi hanya membatasi permasalahan pada hal-hal yang berkenaan dengan kinerja karyawan. Agar pembahasan yang dilakukan tidak keluar dari sasaran yang diharapkan maka penulis hanya membatasi masalah sebagai variabel bebas yaitu motivasi (X1), komitmen organisasi (X2), dan sebagai variabel intervening *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) serta sebagai variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Muhammad Zein Painan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah tersebut diatas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan pada RSUD Dr. Muhammad Zein Painan?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan pada RSUD Dr. Muhammad Zein Painan?
3. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada RSUD Dr. Muhammad Zein Painan?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada RSUD Dr. Muhammad Zein Painan?

5. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada RSUD Dr. Muhammad Zein Painan?
6. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada karyawan RSUD Dr. Muhammad Zein Painan?
7. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada karyawan RSUD Dr. Muhammad Zein Painan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitiannya adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan pada RSUD Dr. Muhammad Zein Painan.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan pada RSUD Dr. Muhammad Zein Painan.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada RSUD Dr. Muhammad Zein Painan.
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada RSUD Dr. Muhammad Zein Painan.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada RSUD Dr. Muhammad Zein Painan.

6. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada karyawan RSUD Dr. Muhammad Zein Painan.
7. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada karyawan RSUD Dr. Muhammad Zein Painan.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi beberapa pihak yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Dengan adanya penelitian ini dapat sebagai sarana dalam menambah wawasan dan pengetahuan serta penerapan ilmu teori yang telah diperoleh semasa perkuliahan terkhusus dalam ilmu manajemen sumber daya manusia pada keadaan yang sebenarnya seperti di dalam organisasi.

2. Bagi Organisasi

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat membantu dalam peningkatan kualitas terutama dalam bidang sumber daya manusia pada organisasi dan dapat menjadi bahan masukan di dalam organisasi.

3. Bagi Universitas

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat menjadi bahan bacaan dan masukan bagi para mahasiswa/i Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang sehingga dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya.