

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam setiap kegiatan perusahaan, karena bagaimana pun canggihnya teknologi tanpa didukung oleh manusia sebagai pelayan operasionalnya tidak akan mampu menghasilkan output yang sesuai dengan tingkat efisiensi yang diharapkan. Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sebenarnya sudah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama dalam pencapaian suatu tujuan. Oleh sebab itu sumber daya manusia harus dikelola dengan manajemen sumber daya manusia agar kinerja baik.

Organisasi berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian system, manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, selain menangani masalah keterampilan dan keahlian, manajemen sumber daya manusia juga berkewajiban membangun perilaku yang kondusif sebagai karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik. Setiap organisasi termasuk rumah sakit, pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim mau pun kelompok kerja. Pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja yang baik menuntut “perilaku sesuai” karyawan yang diharapkan oleh organisasi. Tingkat

keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Untuk tercapainya keberhasilan dalam suatu instansi/organisasi, tentunya semua hal itu ditentukan oleh faktor sumber daya manusia yang berkualitas.

Menurut (**Mangkunegara, 2017**) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan, jika kinerja buruk maka pendapatan perusahaan juga buruk, sebaliknya jika kinerja baik maka pendapatan akan baik. Kinerja yang baik didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas.

Menurut (**Kasmir, 2016**) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja, yaitu :

1. Kemampuan dan keahlian,
2. Pengetahuan,
3. Rancangan kerja,
4. Kepribadian,
5. Motivasi Kerja,
6. Kepimpinan,
7. Gaya Kepemimpinan,
8. Budaya Organisasi,
9. Kepuasan Kerja,
10. Lingkungan Kerja,

11. Loyalitas,
12. Komitmen,
13. Disiplin Kerja,

Menurut **(Kamanjaya, Supartha, & Dewi, 2017)** banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, termasuk *Servant Leadership*.

14. *Servant Leadership*

Menurut **(Suzana, 2017)** faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

15. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Jadi, untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan :

Menurut **(Gibson, 2013)** Motivasi di artikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai apa yang diinginkan. Motivasi diartikan sebagai kekuatan yang muncul dalam dan dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dirinya dan dari luar dirinya untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai keinginan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh **(Wijaya & Zaroni, 2012)** menerangkan bahwa motivasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. **(Nurnaningsih, 2017)** juga menerangkan bahwa motivasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan maka semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimunculkan karyawan. Sebaliknya jika motivasi kerja seorang karyawan menurun maka akan berdampak pada penurunan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan.

Menurut **(Aprilliansyah, Astuti, & Sulityo, 2018)** *Servant Leadership* adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh **(Supriyanto, 2016)** menerangkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik *Servant Leadership* maka semakin baik kinerja, begitu sebaliknya semakin buruk *Servant Leadership* maka semakin buruk kinerja karyawan.

Menurut **(Suhardi, 2019)** *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja dan diberi penghargaan berdasarkan hasil kinerja individu.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh **(Lestari & Ghaby, 2018)** menerangkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh

positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki oleh karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Sebaliknya jika *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seorang karyawan menurun maka akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh merupakan satu dari sekian Rumah Sakit milik Pemerintah Kabupaten (PEMKAB) Dharmasraya yang berbentuk Rumah Sakit Umum Daerah, yang diurus oleh Pemerintah Kabupaten (PEMKAB) dan tergolong kedalam Rumah Sakit Tipe C. Rumah Sakit ini telah terdaftar dengan Nomor Surat Izin No. 1233/Menkes/SK/X/1997 dan Tanggal Surat Izin 28/10/1997 dari Menteri Kesehatan RI dengan Sifat Tetap, dan berlaku sampai sekarang. Setelah mengadakan Proses Akreditasi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Seluruh Indonesia dengan proses Pentahapan I (5 Pelayanan) akhirnya ditetapkan status Lulus Akreditasi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) ini bertempat di Jl. Lintas Sumatera KM 2, Kec. Pulau Punjung, Kab. Dharmasraya, Dharmasraya, Indonesia.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh merupakan salah satu institusi yang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan Kesehatan dengan mengutamakan penyembuhan dan pemulihan terhadap masyarakat Kabupaten Dharmasraya. Dalam menyelenggarakan pelayanan kesehatan, rumah sakit sebagai suatu organisasi dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal yang bersifat dinamis.

Secara fisik bangunan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh cukup baik namun belum memadai, dan belum memenuhi standar bangunan rumah sakit karena beberapa bangunan masih tergolong bangunan lama, tidak sesuai lagi dengan kebutuhan pelayanan saat ini sehingga perlu dilaksanakan pembangunan gedung baru. Ketersediaan lahan kosong yang bisa dimanfaatkan untuk pengembangan fisik rumah sakit sebanyak 4.9 M2. Dari segi peralatan medis dan non medis yang tersedia saat ini mencukupi, namun dengan bertambahnya jenis pelayanan dan berkembangnya teknologi kedokteran dan kesehatan perlu diikuti dengan cermat agar pelayanan tetap *up to date* namun terjangkau secara ekonomi oleh masyarakat dari berbagai status.

**Tabel 1.1**  
**Hasil Pengukuran Kinerja**  
**RSUD Sungai Dareh 2018**

No	Indikator	Satuan	Target 2018	Capaian 2018	Presentase Capaian (%)
1.	Akreditasi Rumah Sakit	Tingkat	Utama	Utama	100%
2.	Bed Occupancy Rate (BOR)	%	63,30	54,8	86,57
3.	Avarage Lenght of Stay (AVLOS)	Hari	5,3	4,2	79,24
4.	Turn Over Internal (TOI)	Hari	3	2,7	90
5.	Bed Turn Over (BTO)	Kali	40	60,5	151,25
6.	Net Death Rate (NDR)	%	0,006	0,009	150
7.	Gross Death Rate (GDR)	%	0,025	0,030	120

*sumber : Lakip RSUD sungai Dareh, Dharmasraya*

Berdasarkan tabel 1.1 hasil pengukuran kinerja RSUD Sungai Dareh pada tahun 2018 dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Akreditasi Rumah Sakit (tingkat)

Akreditasi rumah sakit pada tahun 2018 telah lulus akreditasi dengan nilai tingkat utama atau mencapai 100% dari target. Bila dibandingkan dengan tahun 2017 karena persiapan yang belum maksimal maka RSUD Sungai Dareh belum jadi terakreditasi, namun untuk terakreditasi pada tahun 2018 RSUD Sungai Dareh telah bekerja maksimal dan mempersiapkan semua standar yang dibutuhkan dari tahun 2017 sampai tahun 2018.

2. *Bed Occupancy Rate / BOR (%)*

Mengukur tinggi rendahnya pemanfaatan tempat tidur. Pada tahun 2018 ditargetkan 63,30% terealisasi 54,8% target tercapai hanya 86,57%. Bila dibandingkan dengan capaian tahun 2017 sebanyak 60,1% telah mengalami penurunan dan bila dilihat dari standar nasional yang ditentukan kementerian Kesehatan RI BOR RSUD Sungai Dareh masih dikategorikan rendah dan belum memenuhi standar (60%-80%). Hal ini disebabkan karena adanya penambahan tempat tidur pada tahun 2018 yaitu dari 142 TT menjadi 158 TT.

3. *Average Length of Stay / AVLOS (hari)*

Mengukur rata-rata lama rawat seseorang pasien. Pada tahun 2018 ditargetkan 5,3 hari dan terealisasi 4,2 hari (79,24%), bila dibandingkan dengan capaian tahun 2017 sebanyak 4,3 hari telah mengalami penurunan

dan apabila dibandingkan dengan standar nasional (7-10 hari) belum memenuhi standar nasional. Hal ini disebabkan karena pasien yang dirawat masih dengan sarana penunjang yang kurang mendukung sehingga menyebabkan pasien harus dirujuk ke Rumah Sakit yang memiliki sarana dan prasarana yang lengkap, selain itu kondisi Rumah Sakit dengan keadaan gedung rawatan yang lama menyebabkan pasien tidak betah dirawat sehingga pasien meminta pulang dalam kondisi yang belum di izinkan dokter (pulang atas permintaan sendiri).

4. *Turn Over Internal / TOI* (hari)

Mengukur efisiensi penggunaan tempat tidur. Pada tahun 2018 ditargetkan 3 hari dan terealisasi 2,7 hari (90%), bila dibandingkan dengan capaian tahun 2017 sebanyak 2,9 hari terjadi penurunan namun apabila dibandingkan dengan standar nasional (1-3 hari) sudah hampir memenuhi standar nasional.

5. *Bed Turn Over / BTO* (kali) ‘

Mengukur frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode. Pada tahun 2018 target rata-rata pemakaian tempat tidur 40 kali dan terealisasi 60,5 kali target terlampaui (151,25%). Hal ini terjadi karena rasio jumlah tempat tidur tidak sebanding dengan jumlah penduduk yang dilayani, sehingga mengakibatkan overload jumlah pengunjung yang akan di rawat inap. Untuk antisipasi kedepan akan mengoptimalkan penggunaan tempat tidur dan mengembangkan gedung rawat inap.



#### 6. *Net Death Rate / NDR (%)*

Mengukur angka kematian di atas 48 jam setelah dirawat untuk setiap 1000 penderita keluar. Sesuai dengan target NDR tahun 2018 0,006% (6 per seribu orang) dengan realisasi 0,009% (9 per seribu orang) target tercapai (150%). Indikator ini dapat dicapai dengan kegiatan yang ada di RSUD Sungai Dareh tahun 2018 adalah peningkatan sarana dan prasarana Rumah Sakit serta kegiatan peningkatan pendidikan dan pelatihan aparatur. Angka NDR ini menggambarkan mutu pelayanan di rumah sakit, untuk itu kegiatan yang terkait dengan peningkatan mutu pelayanan akan tetap dianggarkan setiap tahunnya.

#### 7. *Gross Date Rate / GDR (%)*

Mengukur angka kematian di bawah 48 jam setelah dirawat untuk setiap 1000 penderita keluar. Sesuai target pada tahun 2018 sebesar 0,025% (25 per seribu orang) dengan capaian 0,030% (30 per seribu orang). Untuk dapat menekan angka kematian ditahun yang akan datang telah direncanakan kegiatan peningkatan sarana dan peningkatan kompetensi aparatur di RSUD baik dari dana APBD maupun dana BLUD.

Berdasarkan diatas dapat disimpulkan bahwa yang ditargetkan atau diprogramkan belum semua terealisasi dengan baik dan sesuai dengan program tahun 2018. Program yang tidak terpenuhi yaitu *Bed Occupancy Rate (BOR)* tercapai 86,57% penyimpangan tidak tercapai 13,43%, *Avarage Lenght of Stay (AVLOS)* tercapai 79,24% penyimpangan tidak tercapai 20,76% dan *Turn Over Internal (TOI)* tercapai 90% penyimpangan tidak tercapai 10%. Jadi dari tujuh

program ada tiga program yang belum tercapai. Berarti kinerja karyawan RSUD Sungai Dareh itu masih belum optimal. Disinyalir disebabkan oleh motivasi, *Servant Leadership* sebagai variabel bebas dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening.

Berdasarkan latar belakang diatas penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul : **“PENGARUH MOTIVASI DAN *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD) SUNGAI DAREH”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dan Keahlian karyawan yang masih kurang.
2. Pengetahuan yang dimiliki karyawan masih sempit dan kurang luas
3. Rancangan Kerja yang belum tersusun dengan baik.
4. Kepribadian yang masih rendah terhadap kinerja
5. Motivasi karyawan yang masih rendah
6. Kepemimpinan yang belum terlaksana dengan baik.
7. Gaya Kepemimpinan yang rendah dalam perusahaan
8. Budaya yang masih rendah
9. Kepuasan Kerja masih rendah dan belum memuaskan.
10. Lingkungan Kerja yang masih kurang mendukung dan masih rendah.
11. Loyalitas Karyawan masih rendah terhadap perusahaan.

12. Komitmen yang dimiliki karyawan belum optimal.
13. Disiplin kerja karyawan yang masih kurang dan masih rendah.
14. *Servant Leadership* yang dimiliki atasan masih kurang.
15. *Organizational Citizenship Behavior* yang kurang dari diri karyawan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Untuk mencapai sasaran dan terarahnya dalam penulisan penelitian ini maka penulis akan membatasi masalah ini dengan Motivasi (X1), *Servant Leadership* (X2) sebagai variabel bebas terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat (Y) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh”.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh?
2. Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh?
3. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh?
4. Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh?

5. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh?
6. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh?
7. Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh?.

## **1.5 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang:

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh.

5. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh.
6. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh.
7. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh.

### **1.5.2 Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini, manfaat yang nantinya diharapkan adalah :

#### **1. Bagi Perusahaan**

Diharapkan penelitian ini dapat Untuk dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan kepada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai berkaitan dengan motivasi, *Servant Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bagi karyawan agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja dengan tujuan untuk dapat tercapainya tujuan organisasi seperti yang diinginkan.

#### **2. Bagi Penulis**

- a. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan study pada Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang.

- b. Untuk menambah ilmu pengetahuan sehubungan dengan ilmu yang penulis dapat dan tekuni serta dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam menganalisa pengaruh motivasi dan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh.

### **3. Bagi Pihak Lain**

Merupakan bahan masukan untuk pengembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan yang telah ada serta guna mencapai ilmu yang lebih tinggi, khususnya mengadakan penelitian masalah manajemen sumber daya manusia.

### **4. Bagi Dunia Akademis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah penelitian akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.