

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi adalah sumber daya manusia (Bangun, 2012). Pernyataan yang disampaikan tersebut adalah benar karena keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari dukungan dan keberadaan sumber daya manusia yang dimiliki didalam suatu organisasi, karena sumber daya manusia yang ada didalamnya lah yang berfungsi mengatur dan mengelola sumber daya lain yang dimiliki suatu organisasi dalam membantu mewujudkan tujuan organisasi itu sendiri. Karena sumber daya manusia ini menjadi hal yang penting maka suatu organisasi perlu memastikan bahwa sumber daya manusia yang ada didalam organisasinya adalah sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan kemampuan yang baik bukan hanya dari segi pengetahuan dan keterampilan tetapi juga dalam perilaku yaitu karakter dan etos kerja yang unggul.

Menurut Markozy (2001), karyawan yang baik (*good citizens*) adalah cenderung untuk menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kinerja individu akan mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan, yang menuntut adanya perilaku karyawan dalam suatu instansi. (Titisari,2014).

Menurut Organ dan Bateman (1983:2) dalam Titisari (2014), perilaku yang menjadi tuntutan organisasi pada karyawan tidak hanya perilaku in-role, tapi juga perilaku ekstra role (*Organizational Citizenship Behavior* (OCB)). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kontribusi pekerja “diatas dan lebih dari” deskripsi kerja formal (Smith et al., 1983:2). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas extra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag dan Resckhe, 1997:1). Organ (1997:22) masih dalam Titisari (2014), mendefinisikan (*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk kedalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) membantu mengubah suasana organisasi yang formal menjadi sedikit santai dan penuh dengan kerja sama. Diharapkan dengan suasana yang seperti itu maka ketegangan diantara para karyawan dapat dikurangi dan karena suasana yang mendukung diharapkan produktivitas karyawan meningkat, sehingga akan tercapai keefektifan dengan keefisienan.

Menurut Stamper dan Dyne,2001, Terdapat beberapa elemen dalam konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) :

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan tipe perilaku dimana karyawan menunjukkan perilaku yang melebihi permintaan perusahaan
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang tidak nampak
3. Perilaku karyawan ini secara tidak langsung mendapat penghargaan atau mudah dikenali oleh struktur perusahaan yang formal
4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang penting bagi peningkatan efektifitas perusahaan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi dan lainnya.

Shahzad et.al (2010) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Zang et al. (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat berkontribusi untuk pengembangan lebih kuat pada persepsi sarana organisasi dan individu, hal ini menyebabkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkat.

Peneliti tertarik untuk memilih variabel yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu kepemimpinan. Dengan menggunakan konsep kepemimpinan dari hasil penelitian Jim Collins dalam buku “*Good to Great*” dengan mengambil variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Jim Collins dan Tim menemukan bahwa bahwa salah satu variabel yang membuat suatu perusahaan bukan hanya sekedar “*Good*” tetapi “*Great*” adalah faktor kepemimpinan. Pemimpin-pemimpin “*Good to Great*” dalam perusahaan besar umumnya berasal dari dalam perusahaan, mereka adalah pemimpin-pemimpin yang tidak menonjolkan diri, pendiam, menahan diri, bahkan pemalu, para pemimpin ini adalah racikan paradoksal antara kerendahan hati pribadi dan tekad profesional. Kepemimpinan yang digambarkan tersebut adalah kepemimpinan level 5. Pemimpin level 5 menjauhkan kebutuhan ego dari diri mereka sendiri dan menyalurkannya ke tujuan yang lebih besar berupa membangun perusahaan yang hebat. Itu bukan berarti para pemimpin level 5 tidak memiliki ego atau kepentingan pribadi. Bahkan mereka sangat ambisius, tapi ambisi mereka pertama-tama dan terutama adalah untuk institusi, bukan untuk diri mereka sendiri.

Selain dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam suatu organisasi dalam beberapa referensi dikatakan juga dapat dipengaruhi oleh Budaya Organisasi. Kajian budaya organisasi menurut Schein (1991:93) yaitu budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Dari sumber yang sama, Robbins (2003) memaknai budaya organisasi sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan pegawai dan nasabah.

Menurut Sobirin (2007), budaya organisasi terdiri dari 2 elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat *behavioral*.

- a. Elemen Idealistik

Dikatakan idealistik karena elemen ini menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah, walaupun disisi lain organisasi secara natural harus selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Elemen ini bersifat terselubung, dan hanya orang-orang tertentu saja yang tau apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan (Sobirin, 2007).

b. Elemen Behavioral

Elemen behavioral adalah elemen budaya organisasi yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggota organisasi, dan tertuang dalam bentuk-bentuk seperti desain dan arsitektur organisasi, logo, jargon, seragam . Elemen ini mudah diamati dan dipahami meskipun kadang tidak sama dengan pemahaman orang-orang yang terlibat langsung dalam pendirian organisasi. Pada intinya budaya organisasi ini dapat diamati dari perilaku anggota organisasinya (Sobirin 2007).

Rumah Sakit Immanuel adalah salah satu rumah sakit swasta terbesar di kota Bandung. Rumah Sakit Immanuel telah berdiri sejak tahun 1910 oleh pendirinya Tn. Alkema diserahkan Pendeta Yohanes Iken yang berupaya mendirikan Zending Hospital Immanuel di Jalan Kebonjati. Rumah Sakit Immanuel telah melayani masyarakat selama 108 tahun didalam semangat Heman Geten Kapapancen (Love Care Honor). Dengan usia yang cukup matang maka sudah selayaknya Rumah Sakit Immanuel memiliki kematangan organisasi baik dari segi pengelolaan bisnis maupun dari manajemen SDM yang ada didalamnya. Dengan membawa semangat Heman Geten Kapapancen yang artinya Kasih, Peduli dan Hormat yang menjadi

dasar dan pegangan bagi setiap pegawai dalam bekerja, mampu membuat rumah sakit ini bertahan hingga sampai saat ini. Semboyan Heman Geten Ka papancen erat kaitannya dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, karna mengandung nilai-nilai yang mendorong agar karyawan dapat bekerja lebih dari sekedar bekerja tetapi memberikan pelayanan yang berlandaskan :

- a. Heman atau kasih. = adalah sikap memberikan pelayanan dengan kasih sayang yang telah diberikan oleh Tuhan kepada kita, sehingga diharapkan para pegawai dapat melihat pasien sebagai objek untuk dikasihi dan dilayani dengan baik seperti yang telah Tuhan lakukan bagi kita
- b. Geten atau Peduli = adalah sikap menempatkan diri pada posisi orang lain (baca pasien), sehingga pegawai bisa merasakan dan memahami apa yang dirasakan oleh pasien. Memanusiakan manusia dengan memperhatikan kebutuhan hidup dasar mereka
- c. Kapapancen atau Hormat = adalah sikap menghargai setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan sebagai suatu tugas yang mulia.

Budaya Heman Geten Kapapancen ini memiliki nilai filosofi yang cukup tinggi, tetapi sayangnya tidak terinternalisasi dengan baik pada setiap pribadi pegawai yang melayani.

Jika melihat pada tulisan Collins dalam buku *Good To Great*, perusahaan-perusahaan besar dan hebat didunia rata-rata telah berdiri selama 40 tahun. Tetapi, dalam pengamatan peneliti selama bekerja di RS Immanuel sejak tahun 2007, Rumah Sakit ini mengalami perkembangan yang cenderung lambat dari segi teknologi informasi, penghayatan budaya organisasi yang tercermin dari perilaku

pegawai , serta kepemimpinan. Pertumbuhan pegawai dapat dikatakan terus meningkat dari tahun ke tahun karna masih banyak jenis pekerjaan yang menyerap tenaga kerja, termasuk jenis pekerjaan administrasi. Sistem birokrasi dalam pengambilan keputusan dan administrasi juga melalui proses yang cukup panjang, dengan banyaknya jenjang yang harus dilewati.

Secara hirarki, struktur kepemimpinan yang ada di RS Immanuel adalah sebagai berikut dimulai dari level terendah :

1. Pelaksana
2. Pengatur/ Kepala ruangan
3. Kepala Instalasi/kepala sub bagian/Kepala Unit Kerja
4. Kepala Bidang/ Kepala Bagian
5. Direktur Operasional
6. Direktur Utama

Kepemimpinan secara struktural yang dimulai dari point 2 sampai dengan 4 ini dilakukan secara periodik yaitu setiap 2 tahun. Sehingga setiap 2 tahun terjadi perubahan struktur , apakah itu personil yang menjabat atau komposisi struktur dalam Struktur Organisasi.

Jumlah pegawai yang ada di RS Immanuel per Juli 2018 adalah sebanyak 1355 orang dengan status baik pegawai tetap, pegawai kontrak dan mitra. Dari data yang peneliti peroleh dari laporan sub bagian SDM, 1355 orang tersebut terdiri dari :

Tabel 1.1.
Data Jumlah Pegawai

Jenis Profesi	Jumlah
Medis	164
Perawat	579
Penunjang Medis	188
Administrasi & Penunjang Non Medis	424

Sumber Laporan Bulan Juli 2018 Sub. Bagian SDM

Jika menyoroti masalah perilaku, dari hasil observasi selama bekerja, peneliti melihat adanya perilaku pegawai yang cenderung mengabaikan ketentuan dan peraturan atau kebijakan yang dikeluarkan oleh manajemen. Hal ini terlihat dari hal-hal yang sederhana, diantaranya ketika melihat perilaku pegawai pada saat pengambilan makan, ataupun juga dalam masalah penjadwalan dan kedisiplinan presensi. Dalam masalah presensi, peneliti juga mencoba menggali angka keterlambatan pegawai dalam tahun 2017 sampai dengan Oktober 2018. Berdasarkan rekapan data keterlambatan yang ada di Sub Bagian SDM, didapat data sebagai berikut :

Tabel 1.2.
Data Persentase Keterlambatan Pegawai Januari 2017- Oktober 2018

Bulan	Tahun 2017	Tahun 2018
Januari	40.03%	44.42%
Februari	50,17%	43.30%
Maret	46.99%	43.93%
April	45.75%	38.93%
Mei	44.26%	32.74%
Juni	46.59%	41.49%
Juli	44.97%	44.20%
Agustus	45.29%	42.40%
September	40.81%	40.99%
Oktober	38.69%	39.93%
November	41.57%	
Desember	40,33%	
Rata-Rata	44%	41%

Sumber : Laporan Bulanan Sub Bagian SDM 2017- Oktober 2018

Berdasarkan data diatas, rata-rata pegawai yang terlambat pada tahun 2017 adalah sebanyak 44%, dan rata-rata pegawai yang terlambat pada tahun 2018 adalah sebanyak 41%. Angka yang cukup besar untuk menggambarkan perilaku disiplin anggota dalam organisasi ini.

Selain keterlambatan, peneliti juga menyoroti perilaku pegawai dalam hal ketaatannya terhadap jadwal yang telah dibuat. Setiap hari, sub bagian SDM melayani rata-rata 100 pegawai yang datang berkunjung untuk memberikan pengajuan perubahan jadwal baik karna cuti, sakit ataupun bertukar jadwal. Adapun data jumlah penyerahan form pertukaran jadwal dan jumlah pegawai yang bertukar jadwal pada tahun 2017-2018 adalah sebagai berikut

Tabel 1.3. Data jumlah perubahan jadwal pegawai tahun 2017-2018

Bulan	Tahun 2017		Tahun 2018	
	Jumlah Form	Jumlah orang	Jumlah Form	Jumlah Orang
Januari	583	2245	538	2238
Februari	596	2194	416	1785
Maret	475	2047	525	2246
April	389	2036	518	2284
Mei	449	2235	501	2165
Juni	477	2285	519	2377
Juli	926	4520	688	2414
Agustus	1403	6805	766	2681
September	2329	11325	685	2350
Oktober	3732	18130	706	2237
November	6061	29455		
Desember	417	2033		
Jumlah	17.837	85.310	5862	22777
RATA-RATA PERBULAN	1486	7109	586	2277

Sumber : rekap laporan perubahan jadwal sub bagian SDM 2017- Oktober 2018

Tingginya angka keterlambatan dan perubahan jadwal yang berlangsung secara terus menerus bisa berdampak pada produktifitas dan kinerja. Ketika waktu efektifitas kerja berkurang, maka pencapaian target kerja dapat terhambat, hal ini bisa menyebabkan peningkatan pada angka lembur. Permasalahan ini harusnya tidak terjadi pada perusahaan yang telah berjalan lebih dari 100 tahun.

Menurut informasi dari petugas pengelola komplain, komplain pelanggan terbanyak masuk dari area rawat inap. Tetapi hal ini tidak dapat mencerminkan bahwa area rawat inap memberikan pelayanan yang tidak memuaskan, dikarenakan rawat inap adalah muara terakhir dari seluruh pelayanan yang dirasakan pasien ketika masuk ke RS Immanuel. Sehingga komplain yang dituliskan adalah akumulasi dari pelayanan yang dirasakan sejak masuk baik masuk dari rawat jalan maupun IGD, pendaftaran, dan berakhir di rawat inap. Hal-hal yang dikeluhkan oleh pelanggan yang terbanyak adalah fasilitas dan yang kedua adalah pelayanan (sikap petugas).

Disisi lain, peneliti menyoroti angka lembur yang cukup tinggi yaitu kurang lebih 22% dari biaya gaji yang dikeluarkan.

Berdasarkan data dari Unit Kerja Marketing mengenai komplain pasien, didapatkan beberapa jenis komplain dengan jumlah komplain sebagai berikut :

Tabel 1.4.
Jumlah dan Jenis Komplain Pelanggan Tahun 2018

Jenis Komplain	TW 1 2018	TW 2 2018	TW 3 2018	TW 4 2018	Total
Layanan	8	18	13	15	54
Sikap petugas	0	3	2	5	10
Sikap Perawat	1	4	1	0	6
Sikap Dokter	2	1	1	2	6
Fasilitas	6	4	5	8	23

Sumber : Laporan Komplain Tahun 2018

Tingginya angka keterlambatan dan perubahan jadwal yang berlangsung secara terus menerus bisa berdampak pada produktifitas dan kinerja. Ketika waktu efektifitas kerja berkurang, maka pencapaian target kerja dapat terhambat, hal ini bisa saja berpengaruh terhadap angka lembur.

Melihat kondisi yang ada, peneliti tertarik untuk meneliti apa yang mempengaruhi perilaku pegawai yang terjadi saat ini di RS Immanuel yang dalam pengamatan penulis terlihat cenderung apatis, enggan berubah dan kurang disiplin. Mungkinan hal tersebut dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang digunakan. Hal ini menjadi bahan pertimbangan bagi penulis untuk membahas masalah tersebut dengan menyusun dan melakukan penelitian yang berjudul: **“PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PEGAWAI TETAP NON MEDIS DI RS IMMANUEL BANDUNG”**.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah Penelitian

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan, maka terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi yaitu sebagai berikut :

1. Adanya perilaku pegawai menyangkut kepatuhan terhadap aturan-aturan yang berlaku masih rendah
2. Tingkat ketataan pegawai pada peraturan masuk dan pulang kerja masih rendah

3. Peran pimpinan dalam menciptakan budaya organisasi yang diharapkan masih kurang
4. Pemahaman budaya organisasi masih rendah

1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran pengaruh Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai non medis di RS Immanuel Bandung?
2. Bagaimana gambaran pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai non medis di RS Immanuel Bandung?
3. Bagaimana gambaran pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai tetap non medis di RS Immanuel Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui gambaran pengaruh Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai non medis di RS Immanuel Bandung.
2. Mengetahui gambaran pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai non medis di RS Immanuel Bandung.

3. Mengetahui gambaran pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai non medis di RS Immanuel Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan yang bermanfaat :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil akhir dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan konseptual bagi pengembangan ilmu dan penelitian dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, dan memberikan pengetahuan mengenai variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan OCB yang diimplementasikan pada instansi pelayanan kesehatan rumah sakit

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

- 1) Peneliti dapat mengetahui Bagaimana gambaran pengaruh Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai tetap non medis di RS Immanuel
- 2) Peneliti dapat mengetahui Bagaimana gambaran pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai tetap non medis di RS Immanuel
- 3) Peneliti dapat mengetahui gambaran pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai tetap non medis di RS Immanuel Bandung

2. Bagi Instansi Penelitian

- 1) Memberikan informasi mengenai gambaran *Organization Citizenship Behavior* pada pegawai tetap non medis yang ada di RS Immanuel
- 2) Memberi informasi mengenai gambaran persepsi pegawai tetap non medis tentang gaya kepemimpinan yang ada di RS Immanuel
- 3) Memberikan gambaran tentang pemahaman pegawai tetap non medis akan budaya organisasi yang ada di RS Immanuel
- 4) Membantu sub bagian SDM untuk mendapatkan gambaran dari permasalahan budaya kerja dan perilaku pegawai
- 5) Hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan strategi dalam membangun dan membentuk perilaku organisasi maupun gaya kepemimpinan yang diharapkan demi terciptanya budaya organisasi dan perilaku organisasi yang bukan sekedar baik, tetapi luar biasa.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi atau sumbangan pikiran yang bermanfaat untuk para pembaca yang akan mengadakan penelitian dibidang yang sama.

