

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Era globalisasi telah menciptakan tantangan bagi semua jenis industri untuk berkompetisi, termasuk industri dibidang layanan kesehatan. Berbagai sektor industri yang ada di Indonesia harus bersaing di era pasar bebas Asia Tenggara atau yang biasa disebut Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yaitu sebuah pasar tunggal yang dibentuk di kawasan Asia Tenggara pada akhir tahun 2015 sehingga memungkinkan satu negara menjual barang dan jasa dengan mudah ke negara – negara lain di seluruh Asia tenggara.

Hal ini dapat berdampak positif apabila rumah sakit yang ada di Indonesia dapat memenuhi standar internasional sehingga masyarakat mancanegara dapat menikmati pelayanan kesehatan yang ada di Indonesia. Namun, berbanding terbalik dengan kenyataanya. Tidak sedikit masyarakat Indonesia khususnya kalangan atas yang justru lebih memilih untuk berobat ke luar negeri.

Disebutkan dalam hasil riset *Patients Beyond Borders* seperti dikutip dari [katadata.co.id](http://katadata.co.id), Indonesia menjadi kontributor terbesar penyumbang pasien terbanyak di luar negeri. Dalam kurun waktu 9 tahun, jumlah pasien Indonesia yang berobat ke mancanegara melonjak hampir 100 persen. Pada 2015, masyarakat yang memilih berobat ke luar negeri mencapai 600.000 pasien. Pengobatan penyakit kritis seperti kanker dan jantung merupakan jenis pengobatan yang paling dicari masyarakat Indonesia di luar negeri. Disebutkan pula

kurangnya mutu pelayanan dan pengawasan kesehatan rumah sakit di Indonesia menjadi salah satu faktor utamanya.

Hingga kini masih banyak pihak yang mengeluhkan maupun mengkritik pelayanan rumah sakit di Indonesia. Kasus pelayanan buruknya rumah sakit yang terbaru terjadi pada seorang warga Lampung yang meninggal dunia saat berada di selasar Rumah Sakit karena ruang perawatan yang penuh. Selain itu seorang pengacara yang mewakili pasien salah satu rumah sakit di kota Bandung juga mengeluhkan buruknya pelayanan rumah sakit yang kurang maksimal dan terkesan tergesa-gesa. Sehingga, sangat penting bagi rumah sakit nasional untuk mengevaluasi dan meningkatkan pelayanan kesehatan agar tetap menjadi rumah sakit pilihan masyarakat Indonesia.

Selain persaingan internasional yang terjadi, persaingan industri rumah sakit domestik juga mengalami persaingan yang ketat. Dimulai dari tahun 2014 dengan diberlakukannya program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) dan Kartu Indonesia Sehat (KIS) yang diselenggarakan oleh badan hukum yang dinamakan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (BPJS Kesehatan). Untuk menjalankan program tersebut, BPJS Kesehatan bekerjasama dengan banyak rumah sakit sehingga pasien BPJS Kesehatan dapat berobat hanya pada rumah sakit rujukan BPJS Kesehatan.

Dalam laporan pengelolaan program dan laporan keuangan jaminan sosial kesehatan, disebutkan sampai dengan 31 Desember 2018, terdapat 208.054.199 jiwa penduduk Indonesia yang telah terlindungi JKN-KIS. Dengan iuran yang murah setiap bulannya, program BPJS telah menarik perhatian besar masyarakat Indonesia untuk bergabung dan berobat di rumah sakit rujukan program BPJS. Disisi lain, rumah sakit yang bukan merupakan rujukan BPJS Kesehatan seperti Rumah Sakit Dharma Nugraha lama kelamaan akan terlupakan apabila

tidak mempunyai keunggulan terutama dalam segi pelayanannya. Hal ini dikarenakan pelanggan semakin mempunyai pilihan yang selektif untuk menentukan rumah sakit pilihannya, baik dalam negeri maupun diluar negeri.

Menanggapi kondisi tersebut, Rumah Sakit Dharma Nugraha perlu bekerja lebih ekstra untuk tetap mempertahankan eksistensinya dan menarik perhatian masyarakat agar tetap menjadikan Rumah Sakit Dharma Nugraha sebagai pilihan pertama dalam pelayanan kesehatan dengan memberikan pelayanan yang prima. Rumah Sakit Dharma Nugraha merupakan salah satu rumah sakit yang menyediakan layanan kesehatan dari perawatan umum maupun spesialisik khususnya dalam menangani kasus kanker seperti kanker payudara, thyroid, dan kanker leher/kepala. Rumah Sakit Dharma Nugraha terletak di wilayah Jakarta Timur di Jln. Balai Pustaka No.19.

Rumah Sakit ini memiliki visi menjadi rumah sakit pilihan dalam pelayanan kesehatan keluarga dan juga misinya yaitu memberikan jasa pelayanan rumah sakit sesuai standard dan kebutuhan pasien, pelayanan yang nyaman dan menunjang keselamatan kemanusiaan dan meningkatkan kerjasama dengan pihak terkait dalam upaya pengembangan pelayanan kesehatan masyarakat. Maka, untuk mewujudkan visi dan misinya tersebut, maka Rumah Sakit Dharma Nugraha harus terus meningkatkan kualitas dan mutu layanan agar mampu bersaing dengan rumah sakit lainnya.

Oleh karena itu, manusia sebagai sumber daya yang aktif, hidup dan selalu terlibat dalam kegiatan perusahaan memegang peran penting dalam meningkatkan kualitas dan mutu layanan. Dibutuhkan sumber daya manusia yang bukan hanya memiliki kompetensi atau keahlian kognitif yang baik, namun juga memiliki perilaku sigap, cakap, responsif, dan ramah terhadap pasien maupun keluarga pasien dalam menjalankan tugas serta merasa

mempunyai tanggung jawab atas keberhasilan rumah sakit dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat yang lebih maksimal dan optimal.

Sehingga kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan tidak hanya dilihat dari seberapa banyak pegawai yang mampu berkontribusi dan menyelesaikan semua tugas – tugas sesuai deskripsi kerjanya dengan baik (*in role behavior*), akan tetapi dapat dilihat dari seberapa banyak para pegawai yang memiliki inisiatif tersendiri dalam menyelesaikan pekerjaan yang berada diluar deskripsi kerjanya (*extra role behavior*) atau yang kita sebut dengan *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Sumber daya manusia yang memiliki perilaku OCB akan cenderung menampilkan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja tanpa mengharapkan sesuatu penghargaan baik berupa materi maupun non materi. Perilaku ini meliputi beberapa perilaku seperti membantu meringankan beban pekerjaan rekan kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, patuh terhadap aturan dan prosedur ditempat kerja, toleransi pada situasi yang tidak menguntungkan, serta memberi saran-saran yang bersifat konstruktif di tempat kerja.

Perilaku seperti ini pastinya akan sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi karna mampu mempengaruhi aspek sosial seperti kerjasama tim, komunikasi dan kemampuan interpersonal lain yang pada akhirnya akan menciptakan suasana yang semakin kondusif di tempat kerja. Sehingga OCB akan memberikan nilai lebih terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya maupun nilai tambah bagi perusahaan dalam meningkatkan efektifitas organisasi. Dengan demikian organisasi yang memiliki OCB akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Dapat dibayangkan apabila dalam suatu organisasi tidak memiliki pegawai yang berperilaku OCB, maka pegawai tidak mempunyai kepekaan untuk saling membantu

walaupun rekan kerja lainnya sedang memiliki masalah sehingga berakibat terhambatnya aktivitas rekan tersebut, tidak mau mematuhi peraturan yang telah ditetapkan, mereka akan menghabiskan waktu hanya untuk mengeluhkan masalah yang terjadi pada organisasi dan perilaku lainnya yang dapat merugikan organisasi dalam menjalankan fungsinya.

Oleh karena itu, perilaku OCB mempunyai peranan yang sangat penting untuk meningkatkan pelayanan organisasi dan kesuksesan organisasi, dimana fleksibilitas sangat dibutuhkan karena dalam dunia kerja yang dinamis ini tugas – tugas semakin banyak dilakukan dalam tim. Namun masih banyak organisasi yang belum mengenal atau mengetahui tentang OCB. Hal ini pula yang mendasari mengapa studi mengenai OCB menjadi begitu menarik untuk dilakukan.

Menurut pengamatan penelitian yang dilakukan di Rumah Sakit Dharma Nugraha, terdapat masalah yaitu rendahnya OCB. Hal tersebut dapat dilihat dari laporan absensi pegawai Rumah Sakit Dharma Nugraha seperti yang tertera pada Tabel 1.1. Hal ini tidak sesuai dengan salah satu indikator OCB yaitu *conscientiousness* atau mematuhi aturan.

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Absensi Pegawai**  
**September – Desember 2019**

Kriteria Absensi	September	Oktober	November	Desember
Terlambat	40	25	22	10
Sakit	20	16	8	4
Izin	15	10	17	20
Cuti	9	5	3	30
Jumlah Pegawai	157	157	157	157

**Sumber:** RS. Dharma Nugraha

Berdasarkan data tersebut, persyaratan terkait dengan tingkat kehadiran di Rumah Sakit Dharma Nugraha masih kurang ditaati oleh pegawainya. Hal ini dapat dilihat dari jumlah pegawai yang izin dan cuti semakin bertambah tiap bulannya. Selain itu, berdasarkan hasil

observasi dan wawancara mengenai sikap pegawai yang biasanya hanya berpartisipasi aktif pada kegiatan perusahaan yang diwajibkan saja.

Pada dasarnya organisasi tidak akan dapat mengantisipasi seluruh perilaku organisasi hanya dengan mengandalkan deskripsi kerja yang dinyatakan secara formal saja. Maka dari itu sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang dapat mempengaruhi OCB. Berdasarkan pra penelitian yang dilakukan terhadap 30 pegawai RS Dharma Nugraha, Peneliti dapat mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi perilaku OCB. Hal ini dapat dilihat pada tabel I.2 berikut:

**Tabel I.2**  
**Rekapitulasi Kuesioner Pra Riset faktor yang diduga mempengaruhi OCB Pegawai RS. Dharma Nugraha**

No.	Entitas	Jumlah n = 30	
		Ya	Tidak
1.	Kepuasan Kerja	80%	20%
2.	Keadilan Organisasi	83.3%	16.6%
3.	Keterlibatan Organisasi	33.3%	66.6%
4.	Keterikatan Pegawai	66%	40%
5.	Kepemimpinan	30%	70%
6.	Komitmen Organisasi	73.3%	26.7%

**Sumber:** data diolah oleh peneliti (2019)

Pada hasil pra penelitiann diatas dapat dikatakan bahwa faktor keadilan organisasi dan kepuasan kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi perilaku OCB. Artinya, pegawai diprediksi akan bekerja melebihi deskripsi kerjanya, ketika pegawai tersebut memiliki presepsi yang baik tentang sejauh mana mereka diperlakukan adil dalam organisasi. Begitu juga ketika pegawai tersebut memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, maka pegawai tersebut akan melakukan perilaku positif diluar deskripsi pekerjaan untuk memajukan perusahaan. Sehingga variabel keadilan organisasi dan kepuasan kerja dipilih oleh peneliti sebagai variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini.

Keadilan organisasi dapat dilihat dari hasil evaluasi sejauh mana atasan memperlakukan setiap pegawainya dengan adil dalam setiap keputusan yang dibuatnya sehari – hari. Penilaian yang dibuat dari persepsi masing – masing individu tersebut kemudian diingat dan diterapkan ketika membentuk sikap dalam bekerja.

Pegawai akan menganggap organisasi adil apabila mereka yakin bahwa hasil yang mereka terima dari organisasi, prosedur ketika hasil dialokasikan dan perlakuan yang diambil oleh pengambil keputusan antar personal dalam organisasi sudah setara dan sesuai, sehingga tidak ada pihak yang merasa dicurangi atau dirugikan.

Apabila pegawai merasa telah diperlakukan adil oleh perusahaan maka ia akan memiliki kepercayaan terhadap perusahaan tersebut, sehingga akan membentuk sikap dan perilaku OCB yang selanjutnya sangat berdampak pada keberhasilan organisasi. Sebaliknya, pegawai yang diperlakukan secara tidak adil oleh organisasi atau atasan cenderung akan merasa curiga dan tidak nyaman terhadap organisasi mereka sehingga pada akhirnya akan menurunkan kepuasan kerja, dan juga perilaku OCB sebagai respons alami dari perlakuan yang tidak adil karena ia tidak dihargai dan diperhatikan.

Hasil observasi dan wawancara awal terhadap pihak terkait diperoleh informasi bahwa beberapa pegawai merasa kurang dapat interaksi antara atasan dengan para pegawai. Sehingga, dapat dikatakan bahwa RS. Dharma Nugraha masih kurang memperhatikan keadilan organisasi bagi para karyawannya. Dimana seharusnya keadilan organisasi dijunjung tinggi karena dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam rangka meningkatkan perilaku OCB bagi para pegawai RS. Dharma Nugraha.

Selain keadilan organisasi, kepuasan kerja juga menjadi faktor yang dominan dalam mempengaruhi OCB. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat

individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya didasarkan pada persepsi pegawai terhadap lingkungan kerjanya. Semakin banyak aspek didalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasan terhadap pekerjaan tersebut.

Pada RS. Dharma Nugraha pegawai merasa kurang puas perihal gaji yang dipotong apabila terlambat namun tidak ada kompensasi atau *reward* bagi pegawai yang bekerja lembur. Selain gaji dan tunjangan, ada banyak sekali aspek lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seperti kesempatan untuk peningkatan karir, pengawasan atasan, dan juga hubungan dengan rekan kerja. Pegawai yang puas lebih mungkin untuk membuat komentar positif tentang organisasi, membantu rekan kerja mereka, menahan diri dari mengeluh ketika hal-hal di tempat kerja tidak berjalan dengan baik, dan melampaui ekspektasi normal dalam pekerjaan mereka dimana hal ini seiring dengan ciri – ciri dari perilaku OCB. Hal ini dikarenakan mereka ingin membalas pengalaman positif mereka terhadap organisasi.

Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan aspek penting yang harus dimiliki oleh seseorang pegawai, mengingat pekerjaan merupakan aktivitas yang dilakukan seorang pegawai setiap harinya. Maka, pegawai harus merasa bahwa pekerjaan mereka menarik dan menyenangkan, sehingga mereka akan lebih bersedia memberikan upaya ekstra untuk bekerja demi kepentingan organisasi karena ia merasa puas dan menyukai pekerjaannya. Sebaliknya, ketidakpuasan akan membuat perhatian seseorang menjauh dari tugas yang dihadapinya karena ia tidak menyukai pekerjaannya.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa kebijakan manajemen yang adil dalam membuat keputusan memiliki dampak besar pada kepuasan kerja yang dapat menyebabkan OCB bagi pegawai. Sehingga tujuan dari penelitian ini adalah untuk

memahami pengaruh persepsi pegawai tentang keadilan organisasi dan OCB dan untuk melihat apakah variabel kepuasan kerja dapat mempengaruhi sebagai variabel *intervening*.

Upaya ini selanjutnya dapat mengembangkan dan memengaruhi pemahaman akademis tentang bagaimana keadilan organisasi dan kepuasan kerja dapat memengaruhi perilaku OCB pegawai dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, berdasarkan fenomena dan bukti empiris yang ada maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dimediasi oleh Kepuasan Kerja”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada pegawai Rumah Sakit Dharma Nugraha?
2. Apakah terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai Rumah Sakit Dharma Nugraha?
3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada pegawai Rumah Sakit Dharma Nugraha?
4. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada pegawai Rumah Sakit Dharma Nugraha?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah – masalah yang telah peneliti rumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan pengetahuan yang tepat dan dapat dipercaya sebagai berikut:

1. Pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai Rumah Sakit Dharma Nugraha?
2. Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai Rumah Sakit Dharma Nugraha?
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai Rumah Sakit Dharma Nugraha?
4. Pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada pegawai Rumah Sakit Dharma Nugraha?

### D. Kegunaan Penelitian

#### 1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pengetahuan baru dan menambah referensi informasi serta khazanah ilmu dalam bidang pendidikan terkait dengan keadilan organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kepuasan kerja pegawai. Selain itu juga penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan betapa pentingnya suatu keadilan organisasi bagi para pegawai untuk dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) mereka terhadap organisasi tempatnya bekerja.

## 2. Kegunaan Praktis

### a. Bagi Penelitian

Penelitian ini bermanfaat dalam menambah pengetahuan mengenai permasalahan pegawai terkait dengan pengaruh keadilan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dimediasi oleh kepuasan kerja

### b. Bagi pihak Universitas

Hasil penelitian ini sebagai sumbangan koleksi berupa bahan pustaka dan bacaan bagi mahasiswa khususnya di Universitas Negeri Jakarta.

### c. Tempat Penelitian

Dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam menangani masalah keadilan organisasi dengan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat ditingkatkan oleh pegawai di RS. Dharma Nugraha.

