

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam dinamika organisasi, keberhasilan pencapaian tujuan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengatur struktur, sistem, dan prosedur kerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh perilaku sumber daya manusia di dalamnya. Organisasi dengan tuntutan efisiensi dan struktur kerja yang dinamis menuntut karyawan tidak hanya menjalankan tugas sesuai deskripsi kerja formal (*in-role behavior*), tetapi juga menunjukkan perilaku tambahan seperti kesediaan membantu rekan kerja yang mengalami kelebihan beban, menjaga kelancaran koordinasi antarunit, serta menunjukkan kepedulian terhadap keberlangsungan proses kerja organisasi secara keseluruhan yang bersifat sukarela dan berorientasi pada kepentingan bersama (1). Namun, tuntutan menjadi semakin kompleks ketika organisasi beroperasi dalam sektor kesehatan yang memiliki karakteristik beban kerja tinggi dan tekanan pelayanan berkelanjutan. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, tuntutan kerja yang tinggi tidak hanya bersumber dari aktivitas pelayanan klinis, tetapi juga dari beban kerja administratif yang harus dipenuhi oleh tenaga kesehatan.

Salah satu organisasi pelayanan yang mengalami permasalahan beban kerja juga terjadi di Rumah Sakit Ibu dan Anak Fauziah Tulungagung, sebuah rumah sakit khusus ibu dan anak dengan klasifikasi tipe C. Berdasarkan ketentuan

Kementerian Kesehatan Republik Indonesia melalui Permenkes Nomor 3 Tahun 2020 tentang klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit, rumah sakit tipe C merupakan rumah sakit yang menyediakan pelayanan medis spesialis dasar, memiliki keterbatasan jumlah tempat tidur dan tenaga spesialis dibandingkan rumah sakit tipe B atau A, serta berfungsi sebagai fasilitas rujukan tingkat pertama (2). Kondisi operasional rumah sakit tipe C dengan kapasitas sumber daya yang relatif terbatas dihadapkan pada tuntutan pelayanan yang terus berlangsung, sehingga berpotensi menimbulkan ketidakseimbangan antara beban kerja dan kemampuan sumber daya manusia yang menuntut adanya dukungan kerja sama serta kesiapan karyawan untuk memberikan kontribusi tambahan di luar tanggung jawab formal guna menjaga kelancaran pelayanan.

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan pihak personalia RSIA Fauziah Tulungagung, khususnya pada unit pelayanan langsung dan unit penunjang, dinamika perilaku kerja karyawan terlihat paling menonjol pada periode persiapan kegiatan monitoring dan evaluasi (monev). Periode persiapan monev menuntut setiap unit memastikan kelengkapan dokumen mutu, laporan kinerja, indikator pelayanan, penerapan pencegahan dan pengendalian infeksi (PPI), serta kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP), yang mana seluruh aktivitas tersebut dilaksanakan secara bersamaan dengan proses pelayanan pasien yang tetap berjalan normal dan cenderung padat. Hasil wawancara dengan bagian personalia menunjukkan bahwa selama periode tersebut masih terdapat karyawan yang cenderung berfokus pada penyelesaian tugas di unit masing-masing sehingga kerja sama

dan bantuan antarkaryawan belum selalu berjalan secara konsisten ketika terjadi peningkatan beban pekerjaan.

Keberlangsungan operasional rumah sakit sangat bergantung pada perilaku kerja ekstra peran karyawan. Secara ideal, pelaksanaan kegiatan monitoring dan evaluasi (monev) menuntut adanya kesediaan karyawan untuk saling membantu (*altruism*), menjaga hubungan kerja yang kooperatif dan saling menghargai (*courtesy*), serta menunjukkan kepedulian terhadap kelancaran pekerjaan di luar tanggung jawab masing-masing. Namun, hasil observasi menunjukkan bahwa perilaku tersebut belum terbantu secara konsisten pada beberapa unit, seperti unit *cleaning service*, masih ditemukan kecenderungan karyawan bekerja secara individual dan kurang responsif terhadap bantuan di luar tugas formalnya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa OCB belum berkembang secara konsisten. Oleh karena itu, kecenderungan karyawan untuk lebih berfokus pada tugas formal dan belum konsisten dalam memberikan bantuan kepada rekan kerja dapat menjadi indikasi bahwa perilaku OCB belum terbentuk secara merata di lingkungan RSIA Fauziah Tulungagung.

Tabel 1.1 Data Absensi Karyawan RSIA Fauziah Periode Januari-September 2025

Bulan	Jumlah Karyawan	Hari Kerja	Jumlah Absensi (Kejadian)	Tingkat Absensi (%)	Jumlah Keterlambatan (Kejadian)	Tingkat Keterlambatan (%)
Januari	100	21	28	1,3%	18	0,86%
Februari	100	21	24	1,1%	10	0,48%
Maret	100	21	15	0,7%	41	1,95%
April	100	21	37	1,8%	25	1,19%
Mei	100	21	28	1,3%	26	1,24%
Juni	100	21	55	2,6%	34	1,62%
Juli	100	21	27	1,3%	30	1,43%
Agustus	100	21	30	1,4%	23	1,10%
September	100	21	33	1,6%	16	0,76%

Sumber: RSIA Fauziah Tahun 2025

Perubahan perilaku kerja juga terlihat dari data kehadiran karyawan RSIA Fauziah Tulungagung pada periode Januari hingga September 2025 yang menunjukkan fluktuasi tingkat keterlambatan relatif tidak stabil. Jumlah keterlambatan tertinggi tercatat pada bulan Maret 2025 sebanyak 41 kejadian, diikuti bulan Juni 2025 sebanyak 34 kejadian, dan bulan Juli 2025 sebanyak 30 kejadian. Meskipun keterlambatan tidak dapat dijadikan ukuran langsung untuk menilai OCB, data keterlambatan dapat digunakan sebagai indikator pendukung yang menggambarkan variasi tingkat kedisiplinan dan tanggung jawab kerja karyawan.

Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan, ketepatan waktu kehadiran memiliki peran penting karena keterlambatan dapat memengaruhi pembagian tugas, koordinasi antarkaryawan, serta kelancaran operasional pelayanan kepada pasien. Kondisi ini sering menuntut rekan kerja lain untuk menyesuaikan beban kerja atau memberikan bantuan tambahan agar pelayanan tetap berjalan dengan baik (3). Oleh karena itu, fenomena keterlambatan dapat dikaitkan dengan salah satu dimensi OCB, yaitu *conscientiousness* yang

mencerminkan tanggung jawab individu dalam mematuhi aturan, menjaga ketertiban kerja, dan menunjukkan kedisiplinan yang melebihi standar minimum yang ditetapkan organisasi (4).

Berdasarkan hasil wawancara awal, akumulasi keterlambatan dan absensi umumnya hanya ditindaklanjuti melalui teguran lisan tanpa adanya sanksi administratif maupun tindak lanjut yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan disiplin kerja masih cenderung bersifat informal dan belum dilakukan secara konsisten. Dalam konteks kepemimpinan, kondisi ini mengindikasikan bahwa peran pemimpin dalam membina, mengarahkan, serta memastikan kepatuhan karyawan terhadap aturan organisasi masih perlu diperkuat. Permasalahan yang terjadi di RSIA Fauziah Tulungagung mengindikasikan pentingnya peran pemimpin dalam membangun kesadaran, tanggung jawab, dan komitmen kerja karyawan. Oleh karena itu, *servant leadership* dipandang sesuai untuk dikaji sebagai salah satu faktor yang berpotensi memengaruhi perilaku kerja karyawan.

Pentingnya peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadikan perilaku ini sebagai salah satu elemen strategis dalam mendukung efektivitas organisasi, khususnya organisasi pelayanan. OCB tidak muncul secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor individual dan organisasional, seperti kondisi lingkungan kerja, beban kerja, kepuasan kerja, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan. Berbagai temuan menunjukkan bahwa lemahnya OCB sering berkaitan dengan kurangnya perhatian pimpinan, rendahnya kepuasan kerja, serta hubungan sosial antar karyawan yang belum

terbangun secara positif (5). Sebaliknya, lingkungan kerja yang suportif dan penerapan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan terbukti mampu mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku kerja sukarela, seperti kesediaan membantu rekan kerja, menjaga kerja sama tim, dan memberikan kontribusi di luar tugas formal demi kelancaran pelayanan (6).

Dalam organisasi pelayanan kesehatan, khususnya rumah sakit, kebutuhan akan OCB menjadi semakin nyata seiring karakteristik kerja yang kompleks serta tuntutan pelayanan yang cepat, tepat, dan humanis. Kerja sama antar karyawan dengan latar belakang tugas yang beragam, kesediaan saling membantu, serta kemampuan menjaga keharmonisan tim menjadi faktor penting dalam menjamin kelancaran pelayanan kepada pasien. Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan, OCB tidak hanya berdampak pada efektivitas internal organisasi, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap keselamatan pasien, kepuasan pasien, dan citra rumah sakit secara keseluruhan (3). Selain itu, OCB juga berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui penguatan kerja sama tim, peningkatan komitmen karyawan, serta terciptanya lingkungan kerja yang lebih produktif, sehingga perilaku ekstra peran menjadi faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keberlanjutan (7). Namun, OCB tidak muncul secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu maupun organisasi seperti kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Salah satu faktor organisasional yang berpotensi memengaruhi OCB adalah gaya kepemimpinan. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, pemimpin

memiliki peran penting dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung kerja sama, kepedulian, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Kepemimpinan yang mampu memberikan dukungan, kepercayaan, serta kesempatan bagi karyawan untuk berkembang diyakini dapat menciptakan hubungan kerja yang positif. Kondisi tersebut dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela karyawan seperti membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan tim, dan memberikan kontribusi di luar tuntutan pekerjaan formal. Oleh karena itu, servant leadership dipandang sebagai salah satu faktor yang berpotensi memengaruhi OCB karyawan (8). Namun, pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja karyawan tidak selalu muncul secara langsung, melainkan dapat terbentuk melalui kondisi psikologis yang dirasakan karyawan dalam lingkungan kerja.

Salah satu kondisi psikologis yang banyak dikaitkan dengan munculnya perilaku kerja positif adalah *job satisfaction*. Kepemimpinan yang ditunjukkan melalui kepedulian, dukungan, dan pemberdayaan bawahan mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehingga karyawan merasa dihargai dan diperhatikan (5). Lingkungan kerja yang mendukung mendorong meningkatnya kepuasan kerja karyawan, terutama dalam lingkungan rumah sakit yang menuntut stabilitas emosi, kerja sama, dan konsistensi perilaku kerja. Kepedulian pimpinan terbukti berkontribusi terhadap terbentuknya kepuasan kerja, yang menjadi landasan munculnya sikap kerja positif (9). Kepuasan kerja selanjutnya berperan sebagai mekanisme yang mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku kerja sukarela di luar tuntutan peran formal.

Peningkatan kepuasan kerja berkaitan dengan menguatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam organisasi pelayanan kesehatan, di mana kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh servant leadership terhadap OCB karyawan (10).

Berdasarkan kajian terhadap berbagai hasil penelitian sebelumnya, ditemukan adanya ketidakkonsistenan temuan empiris terkait pengaruh langsung maupun tidak langsung servant leadership terhadap kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan tersebut ditunjukkan oleh *Fatril et al* (11) serta *Febryansyah et al* (1), yang menegaskan bahwa kepemimpinan pelayan mampu mendorong perilaku kerja sukarela karyawan, terutama ketika karyawan merasakan kepuasan kerja yang tinggi. Namun, hasil yang berbeda juga ditemukan, di mana *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. *Husna dan Setyaningrum* (12) serta *Sutanto dan Hoo* (13) menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan tidak berdampak langsung terhadap perilaku kerja sukarela, dan pengaruhnya baru muncul apabila dikombinasikan dengan variabel mediasi tertentu atau bahkan tidak muncul sama sekali.

Ketidakkonsistenan juga terlihat pada hubungan antara servant leadership dan kepuasan kerja. Beberapa penelitian, seperti *Febryansyah et al* (1) serta *Monica dan Partina* (14), menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh

signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, Husna dan Setyaningrum (12) menemukan bahwa kepemimpinan pelayan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga tidak cukup kuat untuk mendorong perilaku ekstra peran karyawan. Variasi temuan serupa juga terjadi pada hubungan kepuasan kerja dan OCB. Fatril *et al* (11) serta Febryansyah *et al* (1) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB, sementara Monica dan Partina (14) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB dan tidak mampu memediasi pengaruh servant leadership terhadap perilaku kerja sukarela.

Lebih lanjut, peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan *servant leadership* terhadap OCB juga menunjukkan hasil yang beragam. Fatril *et al* (11) dan Febryansyah *et al* (1) menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan signifikan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap OCB. Namun, temuan tersebut tidak sejalan dengan hasil penelitian Monica dan Partina (14) serta Husna dan Setyaningrum (12), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan tersebut secara signifikan. Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi belum dapat dijelaskan secara konsisten. Dengan kata lain, masih terdapat perbedaan pandangan mengenai apakah servant leadership dapat mendorong munculnya OCB secara langsung atau perlu melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara

servant leadership, *job satisfaction*, dan OCB masih memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda.

Berdasarkan ketidakkonsistenan temuan empiris tersebut, penelitian ini menempatkan diri untuk mengisi celah penelitian (*research gap*) dengan menguji kembali hubungan *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi dalam konteks organisasi pelayanan sektor kesehatan, khususnya rumah sakit khusus ibu dan anak tipe C. Perbedaan utama penelitian ini terletak pada konteks organisasi yang memiliki karakteristik pelayanan berkesinambungan, interaksi intensif antara karyawan dan pasien, serta tuntutan koordinasi lintas unit yang tinggi sehingga memerlukan perilaku kerja sukarela yang kuat untuk menjaga kelancaran operasional. Dalam kondisi tersebut, kepuasan kerja menjadi aspek yang penting karena dapat memengaruhi kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi lebih di luar tuntutan pekerjaan formal. Selain itu, penelitian memposisikan OCB sebagai variabel utama perilaku kerja ekstra peran, bukan sebagai variabel antara atau turunan dari kinerja, sehingga diharapkan mampu memberikan bukti empiris yang lebih kontekstual dan memperjelas peran kepuasan kerja dalam menjembatani pengaruh *servant leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan pada latar belakang, perumusan masalah untuk studi ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* di RSIA Fauziah Tulungagung?
2. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction* di RSIA Fauziah Tulungagung?
3. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* di RSIA Fauziah Tulungagung?
4. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job satisfaction* pada karyawan RSIA Fauziah Tulungagung?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* di RSIA Fauziah Tulungagung.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap *job satisfaction* di RSIA Fauziah Tulungagung.
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh signifikan *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior* di RSIA Fauziah Tulungagung.
4. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* di RSIA Fauziah Tulungagung.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi ilmiah bagi studi selanjutnya, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan. Melalui temuan penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya literatur tentang pengaruh *servant leadership* terhadap *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior*, serta memberikan dasar konseptual untuk penelitian lebih lanjut.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen RSIA Fauziah Tulungagung dalam menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership* yang efektif. Melalui temuan ini dapat membantu manajemen dalam meningkatkan *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior* sehingga kualitas layanan rumah sakit tetap terjaga.