

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sebagai salah satu bentuk penyedia layanan bagi masyarakat, rumah sakit memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi, baik dari sisi struktur organisasi, jenis layanan, serta segenap tenaga kerja yang berkontribusi di lingkungan tersebut. Selain didukung oleh kelengkapan sarana dan teknologi medis, performa rumah sakit dalam menyajikan layanan kesehatan terbaik juga sangat dipengaruhi oleh mutu sumber daya manusia yang menjalankan fungsi pelayanan tersebut. Karyawan rumah sakit dituntut untuk memiliki kompetensi profesional, kedisiplinan tinggi, serta kesediaan untuk bekerja sama lintas unit demi tercapainya keselamatan dan kepuasan pasien. Dalam konteks organisasi rumah sakit, perilaku kerja karyawan yang hanya berorientasi pada tugas formal sering kali belum cukup untuk menjamin kualitas pelayanan. Oleh karena itu, rumah sakit memerlukan tenaga kerja yang kontribusinya melampaui sekadar pelaksanaan kewajiban sesuai uraian tugas, tetapi juga bersedia menampilkan tindakan ekstra atas dasar inisiatif sendiri, yang mendukung efektivitas organisasi. Fenomena ini mengacu pada konsep *Organizational Citizenship Behavior*, yang menggambarkan tindakan personal atas dasar inisiatif sendiri dan bukan atas dasar imbalan formal, namun berkontribusi positif terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi. (Rimatanti & Darmawan, 2023)

Namun demikian, membangun perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang konsisten bukanlah hal yang mudah. Perilaku ini tidak dapat dipaksakan melalui aturan formal semata, melainkan sangat dipengaruhi oleh bagaimana karyawan menilai perlakuan yang mereka terima dari organisasi. Karyawan akan membentuk persepsi terhadap lingkungan kerja, sistem penghargaan, gaya kepemimpinan, serta dukungan organisasi secara keseluruhan. Persepsi inilah yang pada akhirnya memengaruhi sikap, komitmen, dan perilaku kerja karyawan. Mengingat jumlah karyawannya yang terhitung banyak dan tersebar di berbagai unit kerja mulai dari sektor keperawatan, layanan medis, hingga bagian penunjang medis, hingga administrasi dan non-medis, karyawan secara berkelanjutan membentuk penilaian terhadap lingkungan kerja, sistem penghargaan, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Data kepegawaian

menunjukkan bahwa rumah sakit ini memiliki ratusan karyawan yang tersebar di 44 unit kerja, seperti keperawatan, laboratorium, radiologi, rekam medis, farmasi, logistik, gizi, serta unit keuangan dan administrasi. Persepsi terhadap aspek-aspek organisasi tersebut pada akhirnya turut membentuk sikap, komitmen, serta tindakan mereka dalam bekerja sebagai karyawan. Hal ini juga terlihat dari kerelaan mereka dalam memperlihatkan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai bentuk kontribusi sukarela bagi efektivitas organisasi.

Fenomena yang terjadi apabila dilihat dari data sekunder yang disediakan oleh bagian Sumber Daya Manusia Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo tahun 2025, diketahui bahwa ada indikasi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karyawan bisa dikatakan belum berjalan secara optimal. Kondisi ini dibuktikan dengan tinggi rendahnya ketepatan presensi karyawan hanya mencapai 77,78%, yang mengindikasikan masih adanya keterlambatan dan ketidakhadiran kerja. Tingkat ketepatan presensi yang belum optimal ini mencerminkan rendahnya dimensi *conscientiousness*, yaitu kesadaran dan tanggung jawab karyawan dalam mematuhi aturan dan standar kerja organisasi, yang merupakan salah satu dimensi utama dalam *Organizational Citizenship Behavior*.

Tabel 1: Data Ketepatan Presensi Karyawan RSU 'Aisyiyah Ponorogo

Ketepatan Presensi	77,78%
--------------------	--------

Sumber: Data Kepegawaian RSU 'Aisyiyah Ponorogo 2025

Selain permasalahan presensi, fenomena lain yang memperkuat indikasi rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* adalah adanya *turnover* karyawan, di mana tercatat beberapa karyawan tidak memperpanjang kontrak kerja dan sebagian lainnya keluar sebelum masa kontrak berakhir. Fenomena ini menunjukkan adanya kecenderungan menurunnya keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dalam organisasi rumah sakit selaku pengelola banyak unit kerja dengan tuntutan pelayanan yang begitu padat, *turnover* karyawan dapat menimbulkan dampak yang signifikan, seperti meningkatnya beban kerja karyawan yang tersisa, terganggunya kontinuitas pelayanan, serta menurunnya efektivitas kerja tim.

Tabel 2: Data *Turnover* Karyawan RSU ‘Aisyiyah Ponorogo

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Telah Purna Bakti	0
2.	Telah Mengundurkan Diri	0
3.	Telah Diberhentikan	0
4.	Telah Meninggal Dunia	1 orang
5.	Tidak Memperpanjang Kontrak	3 orang
6.	Keluar Sebelum Masa Kontrak Berakhir	1 orang
7.	Meninggal Dunia Saat Masa Kontrak	0
8.	Kontrak Kerja Khusus	0

Sumber: Data Kepegawaian RSU ‘Aisyiyah Ponorogo 2025

Fenomena tersebut kemudian menyebabkan kondisi berupa melemahnya komitmen organisasi (*organizational commitment*) di kalangan karyawan. Saat tingkat keterikatan karyawan tergolong minim, mereka biasanya kurang menunjukkan ikatan emosional yang kuat dengan organisasi, kurang bersedia untuk bertahan dalam jangka panjang, serta tidak terdorong untuk memberikan kontribusi di luar tugas formalnya. Dalam konteks Rumah Sakit Umum ‘Aisyiyah Ponorogo yang memiliki banyak unit kerja dengan karakteristik tugas yang berbeda-beda, lemahnya *organizational commitment* dapat memperburuk koordinasi antarunit dan menurunkan kualitas pelayanan secara keseluruhan.

Penurunan *organizational commitment* tersebut tidak terlepas dari persepsi karyawan terhadap *Quality of Work Life* yang mereka rasakan. *Quality of Work Life* mencakup berbagai aspek, seperti kondisi lingkungan kerja, beban kerja, penyelarasan *karier* dengan kehidupan personal, sistem penghargaan, serta fasilitas yang mewadahi karyawan untuk pengembangan dan pelatihan. Apabila karyawan merasa bahwa kualitas kehidupan kerja yang diberikan organisasi belum merealisasikan harapan mereka, maka karyawan cenderung merasa tidak puas, kurang termotivasi, dan pada akhirnya menunjukkan perilaku kerja yang minimal sesuai tuntutan formal saja. Selain *Quality of Work Life*, faktor kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*) juga memiliki peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Dalam organisasi rumah sakit yang kompleks dan dinamis, pemimpin

diharapkan mampu memberikan arahan yang jelas, inspirasi, motivasi, serta perhatian individual kepada karyawan. Kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan rasa dihargai dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, apabila gaya kepemimpinan dirasakan kurang memberikan dukungan dan inspirasi, maka karyawan cenderung merasa diabaikan dan tidak terdorong untuk menunjukkan perilaku kerja sukarela. Kondisi tersebut kemudian menimbulkan permasalahan utama berupa rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang ditunjukkan oleh karyawan Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo. Rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* tercermin dari rendahnya inisiatif yang ditunjukkan oleh karyawan dalam meringankan beban tugas sesama lintas unit, rendahnya kedisiplinan, serta minimnya perilaku kerja sukarela yang mendukung efektivitas organisasi. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi menghambat optimalisasi pelayanan kesehatan, menurunkan kepuasan pasien, serta mengganggu pencapaian tujuan strategis rumah sakit.

Fenomena rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* tersebut dapat ditinjau melalui *Social Exchange Theory* sebagai *grand theory* dalam penelitian ini. *Social Exchange Theory* menyatakan bahwa interaksi yang terjalin antara karyawan dengan organisasi sejatinya berpijak pada asas pertukaran (*reciprocity*). Karyawan akan mengevaluasi sejauh mana adanya rasa diperhatikan, didukung, serta diperlakukan secara adil oleh organisasi. Apabila karyawan merasakan bahwa organisasi telah memberikan *Quality of Work Life* yang baik, kepemimpinan yang suportif, serta membangun suasana kerja yang adil serta penuh apresiasi terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut memicu karyawan untuk memberikan respons balik berupa loyalitas dan performa kerja yang optimal, termasuk *Organizational Citizenship Behavior*. Sebaliknya, apabila karyawan menilai bahwa perlakuan yang diberikan organisasi belum seimbang dengan kontribusi yang mereka berikan, maka hubungan pertukaran sosial menjadi tidak seimbang. Ketidakseimbangan ini mendorong karyawan untuk mengurangi kontribusi sukarela mereka sebagai bentuk respons, yang tercermin dalam rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior*, menurunnya *Organizational Commitment*, serta meningkatnya kecenderungan *turnover*. Dalam konteks Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo, persepsi karyawan terhadap kualitas kehidupan kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan tingkat komitmen organisasi menjadi

faktor penting yang memengaruhi kuat atau lemahnya hubungan pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka diperlukan penelitian yang secara empiris mengkaji pengaruh *Quality of Work Life*, *Transformational Leadership*, dan *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang menyeluruh mengenai munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior*, serta dapat berfungsi sebagai pijakan strategis bagi pengelola rumah sakit guna menyusun regulasi sumber daya manusia yang lebih adaptif, demi mendongkrak mutu layanan medis serta efisiensi lembaga dalam jangka panjang.

1.1 Perumusan Masalah

1. Apakah *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo?
2. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo?
3. Apakah *Organizational Commitment* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo?
4. Apakah *Quality of Work Life*, *Transformational Leadership*, dan *Organizational Commitment* berpengaruh secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo?
5. Di antara *Quality of Work Life*, *Transformational Leadership*, dan *Organizational Commitment*, variabel manakah yang berpengaruh paling dominan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo?

1.2 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

Agar pembahasan tetap terarah pada inti persoalan, maka fokus dan tujuan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Rumah Sakit Umum ‘Aisyiyah Ponorogo.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Rumah Sakit Umum ‘Aisyiyah Ponorogo.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Rumah Sakit Umum ‘Aisyiyah Ponorogo.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life*, *Transformational Leadership*, dan *Organizational Commitment* secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Rumah Sakit Umum ‘Aisyiyah Ponorogo.
5. Untuk mengetahui variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Rumah Sakit Umum ‘Aisyiyah Ponorogo.

Manfaat Penelitian

Hasil dari kajian ini diproyeksikan mampu memberikan kontribusi nyata bagi beberapa pihak, di antaranya:

1. Bagi perkembangan ilmu pengetahuan

Temuan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama mengenai pengaruh *Quality of Work Life*, *Transformational Leadership*, dan *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2. Bagi objek yang diteliti

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi Rumah Sakit Umum ‘Aisyiyah Ponorogo dalam menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan perilaku positif karyawan *Organizational Citizenship Behavior* melalui peningkatan kualitas kehidupan kerja, gaya kepemimpinan

transformasional, dan komitmen organisasi. Dan bagi manajemen rumah sakit, penelitian ini dapat membantu dalam menentukan prioritas kebijakan SDM, misalnya memperbaiki sistem penghargaan, membangun suasana kerja yang suportif, serta memperkuat kepemimpinan dan tingkat keterikatan karyawan.

3. Bagi penelitian selanjutnya

Studi ini juga diharapkan mampu menjadi rujukan serta landasan dasar bagi para peneliti mendatang yang bermaksud mengkaji tema sejenis, baik lewat penyertaan variabel tambahan, pengujian pada subjek baru, maupun perluasan ruang lingkup ke sektor organisasi yang lain.

