

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan bagian utama keberhasilan seorang manajer dalam mengatur, memimpin, menjalankan, dan mengawasi pegawai agar bekerja sesuai dengan maksud dan tujuan organisasi supaya meningkatkan produktivitas dan kinerja (Tamsah, 2022), begitu juga pada Puskesmas yaitu organisasi fungsional yang menyelenggarakan pelayanan medis yang komprehensif, terpadu, berkeadilan, dan terjangkau bagi masyarakat. Melihat sistem kesehatan Indonesia, peran dan kedudukan puskesmas dalam sistem kesehatan Indonesia sangatlah penting. Puskesmas bertanggung jawab atas penyediaan layanan kesehatan masyarakat, karena mereka adalah sumber utama pelayanan kesehatan. Berkaitan dengan pelayanan, Sumber Daya Manusia (SDM) tentunya mempunyai hubungan yang sangat erat dengan pelayanan. Saat ini, mengelola SDM merupakan kebutuhan bagi perusahaan yang ingin berkembang, dan tidak lagi menjadi pilihan.

Puskesmas adalah organisasi kesehatan fungsional yang berperan sebagai pusat pengembangan kesehatan daerah dan peningkatan partisipasi masyarakat. Melalui kegiatan intinya, mereka memberikan layanan yang komprehensif dan terintegrasi kepada masyarakat setempat. Sebagai organisasi pelayanan, puskesmas bertumpu pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Keberhasilan operasional suatu pusat kesehatan bergantung mengenai bagaimana

kecepatan dalam melayani, keamanan, kenyamanan, efektivitas perilaku, dan keramahan bagi pasien dan pengunjung. Hal yang utama dalam organisasi ialah sumber daya manusia. Sebuah organisasi dengan sumber daya manusia unggul, mereka bisa membawa perilaku *Organizational Citizenship Behavior*, yang berarti bahwa orang-orang melakukan lebih dari apa yang mereka harus lakukan di tempat kerja. Beberapa contoh perilaku OCB termasuk mengikuti aturan dan prosedur ditempat kerja, menawarkan bantuan kepada orang lain dan melakukan pekerjaan tambahan (Aldag, R. & Reschke, 1997). Meski masih tergolong langka, tetapi munculnya OCB merupakan suatu perkembangan positif bagi organisasi yang meliputi UPTD Puskesmas Kebumen III, salah satu unit Puskesmas di Kebumen, Desa Kutosari, Kecamatan Kebumen. Munculnya OCB dapat menjadi contoh tingginya kinerja dalam organisasi.

Perilaku pegawai yang memiliki OCB yang tinggi tidak hanya menampilkan perilaku *in role* atau hanya yang sesuai dengan imbalan yang diperolehnya saja tetapi mereka terkadang bekerja melebihi apa yang seharusnya dilakukan atau perilaku *extra role* yang biasa disebut *organizational citizenship behaviour (OCB)*. Pegawai dapat dengan sukarela melakukan lebih dari tugas pekerjaan yang telah ditetapkan, seperti membantu rekan kerja secara sukarela, tingkat kehadiran yang tinggi, sitasi dan kondisi tertentu, dan memberikan layanan tambahan kepada pasien saat pasien sangat membutuhkan, kadang pegawai juga harus bertukar *shift* dengan rekan kerja yang lain bahkan menggantikan rekannya. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah sekumpulan perasaan dan sikap seseorang terhadap

organisasi tempat mereka berkerja, yang mempengaruhi seberapa dekat mereka dengan organisasi dan ingin melakukan lebih dari apa yang harus mereka lakukan (Saepudin 2019:127).

Hasil observasi dan wawancara dengan pihak Puskesmas Kebumen III diperoleh informasi bahwa meskipun OCB di sana sudah cukup baik, tetapi masih perlu ditingkatkan untuk memperbaiki persepsi pegawai terhadap pemahaman bahwa pekerjaan yang banyak akan ditangani dan diselesaikan oleh orang lain, hal ini bertujuan untuk menghindari asumsi bahwa tugas akan secara otomatis diambil alih oleh orang lain dan untuk mendorong kemandirian dan tanggung jawab individu terhadap tugas mereka sendiri, sehingga setiap anggota tim dapat merasa memiliki peran yang aktif dalam mencapai tujuan bersama. Perilaku *ekstra role* yang ditampilkan oleh pegawai dengan melakukan aktivitas kerja di luar tugas yang diberikan, seperti memberikan layanan tambahan kepada pasien, seperti bagian persalinan yang bersedia memberikan bantuan ketika bagian KIA (Kesehatan Ibu dan Anak) membutuhkan bantuan, bagian RPU (Ruang Pemeriksaan Umum) melakukan tugas pekerjaan penting, dan melakukan tugas lain yang diberikan oleh manajemen dan biasanya ada tambahan pekerjaan sebagai pemegang program kesehatan kerja, pada saat mengerjakan laporan bulanan sebisa mungkin diselesaikan tetapi kalau belum selesai dilanjutkan walaupun sudah melebihi jam kerja dan pegawai disana sudah terbiasa pulang sore melebihi jam kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh MacKenzie, et al (1998) menyatakan dalam pengertian bidang organisasi menemukan bahwa salah satu faktor terpenting dalam

membentuk *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah kepemimpinan dalam organisasi. Organ dan Konovsky (1989) dalam Ade (2005) menyatakan bahwa faktor kepuasan kerja berhubungan erat dengan OCB. Studi penelitian yang dilakukan Morison (1994), Munene (1995) serta Chatman dan O'Reilly (1986) dalam Ferdinand (2006) mengungkapkan bahwa terjadi hubungan yang mendukung antara komitmen organisasi dengan OCB. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya karena adanya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi (Moestain dkk, 2020).

Salah satu faktor yang mendorong adanya OCB yaitu kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan bagian utama di dalam organisasi karena keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kepemimpinan di dalam organisasi, kepemimpinan yang berhasil menunjukkan bahwa manajemen suatu organisasi berjalan dengan baik (Pohan dkk 2020).

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan dengan pegawai PNS UPTD Puskesmas Kebumen III bahwa kepemimpinan disana sudah cukup baik karena pemimpin yang bersikap ramah, disiplin, apabila bawahan ada masalah sama-sama terbuka untuk kasih masukan. Pemimpin membagi tugas sudah sesuai proporsinya, sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif. Selain itu, pemimpin memberikan instruksi, arahan, dan saran sudah baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Piccolo dan Colquit (2006), hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Faktor lain yang mendorong adanya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang sejauh mana pekerjaan mereka dapat memberikan keadaan emosi seperti itu. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Pegawai yang merasakan kepuasan dalam bekerja, maka akan semakin tinggi pegawai berperilaku OCB (Maharani *et al*, 2013). Apabila seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan berusaha semaksimal mungkin dan secara otomatis meningkatkan OCB (Widjojo, 2012). Herminingsih (2012) menyatakan kepuasan kerja juga menjadi faktor yang berkontribusi terhadap kesehatan mental karyawan dan berdampak besar terhadap perilaku terkait pekerjaan seperti produktivitas, kehadiran, *turnover*, hubungan interpersonal dan perilaku ekstra peran atau OCB.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara di UPTD Puskesmas Kebumen III bahwa kepuasan kerja pegawai disana sudah cukup baik, karena pegawai mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dan rasa kekeluargaanya juga berjalan, sehingga menciptakan kenyamanan bagi pegawai dan memudahkan pegawai untuk bekerja, karena pegawai menganggap bahwa kerja merupakan sarana memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi sosial, sehingga rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja, selain itu pegawai juga merasa puas karena pemimpin yang bersikap ramah, sama-sama terbuka kasih

masuk kepada para pegawai. Perilaku OCB muncul ketika pegawai merasakan kepuasan atas pekerjaannya, kepuasan kerja yang tinggi cenderung meningkatkan kemungkinan individu untuk menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, dan memberikan kontribusi lebih dari yang diharapkan. Pegawai merasa puas dengan pekerjaannya karena pemimpin membagi tugas sudah sesuai proporsinya, selain itu pegawai merasa puas dengan adanya pelatihan dan pengembangan kompetensi, workshop tentang K3, pelatihan PPI dan komunikasi efektif dari puskesmas.

Banyaknya penelitian terdahulu yang membahas tentang variabel OCB dan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Mahendra (2009) yang menunjukan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB. Bahkan Kelana (2009) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap OCB.

**Tabel 1-1**

**Hasil Wawancara dengan Beberapa Pegawai Negeri Sipil (PNS) UPTD  
Puskesmas Kebumen III**

<b>No</b>	<b>Bagian</b>	<b>Hasil</b>
1	PJRPU (Penanggungjawab Ruang Pemeriksaan Umum)	Dari tahun 2002-2023 hampir 21 tahun sudah bekerja di Puskesmas Kebumen III merasa puas dengan pekerjaannya, selain dari gaji dan rekan kerja yang baik saya juga merasa puas dengan jarak tempat tinggal dan tempat kerja cukup dekat.

- |   |                              |  |
|---|------------------------------|--|
| 2 | Persalinan                   | Sudah puas dengan pekerjaannya, karena suasana kerja yang kondusif sudah bagus dan mempunyai keinginan untuk tetap bekerja di Puskesmas Kebumen III. |
| 3 | Farmasi                      | Sudah puas, karena rasa kekeluargaanya juga berjalan.  |
| 4 | KIA (Kesehatan Ibu dan Anak) | Sudah puas, karena mempunyai rekan kerja yang menyenangkan.  |
| 5 | KIA (Kesehatan Ibu dan Anak) | Sudah puas dengan pekerjaannya.  |

---

*Sumber:* Wawancara dengan beberapa PNS UPTD Puskesmas Kebumen III

Selain faktor kepemimpinan dan kepuasan kerja adapun faktor lain yang mendorong adanya *Organizational Citizenship Behaviour* yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah sikap yang menunjukkan seberapa dekat seseorang terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang mempunyai komitmen tinggi kemungkinan akan melihat diri mereka sebagai anggota sejati organisasi (Griffin, 2004). Oemar (2013) menyatakan komitmen organisasi yang tinggi, pegawainya cenderung memiliki OCB yang tinggi, yang berarti mereka bersedia menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan memiliki serta menjalankan prinsip-prinsip etika dalam melakukan pekerjaannya hingga tuntas, cenderung tidak terpengaruh jika rekan kerjanya mendapatkan hak istimewa yang tidak didapatkan olehnya, tetap antusias dan sukarela. Komitmen organisasi adalah kemauan tetap menjadi bagian organisasi dan kemauan untuk berupaya memenuhi tujuan dan nilai organisasi (Luthan, 1995).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara untuk komitmen organisasi di UPTD Puskesmas Kebumen III seperti moto pada Puskesmas Kebumen III yaitu melayani dengan cinta, sehingga para pegawai selalu meningkatkan pelayanan kepada pasien dengan mengutamakan keselamatan pasien, selain itu pegawai mempunyai keinginan untuk terus berada di Puskesmas Kebumen III tanpa ada niatan untuk pindah tempat kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Ristiana (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Penelitian yang dilakukan oleh Kencanawati (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Han, dkk. (2005) juga menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan OCB. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen pegawai terhadap perusahaan, maka OCB pegawai juga akan meningkat. Berdasarkan deskripsi latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Pada PNS UPTD Puskesmas Kebumen III”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah salah satu komponen paling penting dalam suatu organisasi, karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan organisasi ditentukan oleh kepemimpinan, kepemimpinan yang efektif menunjukkan bahwa pengelolaan organisasi berjalan

dengan baik (Pohan dkk, 2020). Selain itu, kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga menjadi faktor lain yang mempengaruhi OCB. Pegawai dapat dengan sukarela melakukan lebih dari tugas pekerjaan yang telah ditetapkan, seperti membantu rekan kerja secara sukarela, tingkat kehadiran yang tinggi, sitasi dan kondisi tertentu, dan memberikan layanan tambahan kepada pasien saat pasien sangat membutuhkan, kadang pegawai juga harus bertukar *shift* dengan rekan kerja yang lain bahkan menggantikan rekannya. Perilaku individu yang ekstra seperti ini dapat dikenal dalam sistem kerja formal, tetapi tidak secara langsung atau eksplisit dan secara keseluruhan perilaku ini dapat membantu meningkatkan kinerja operasi organisasi (Organ, 1998) berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada PNS UPTD Puskesmas Kebumen III?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada PNS UPTD Puskesmas Kebumen III?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada PNS UPTD Puskesmas Kebumen III?
4. Apakah kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada PNS UPTD Puskesmas Kebumen III?

### 1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah ini bertujuan supaya penelitian tidak menyimpang dari tujuan penelitian maka penulis menetapkan batasan masalah sebagai berikut:

1. Membatasi variabel kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada PNS UPTD Puskesmas Kebumen III
2. *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan tindakan yang melebihi norma-norma organisasi (Krietner & Kinicki 2004). Ada lima indikator yang sering digunakan untuk menilai variabel *Organizational Citizenship Behaviour*, mengutip pada Organ (1998), dalam Gonzales & Gazaro (2006), antara lain:
  - a. *Altruism*
  - b. *Civic Virtue*
  - c. *Conscientiousness*
  - d. *Courtesy*
  - e. *Sportsmanship*
3. Danim (2004), Iskandar & Monica (2015), menyatakan kepemimpinan merupakan tindakan yang dilaksanakan individu dan kumpulan untuk mengkoordinasi tujuan tertentu dan menyerahkan instruksi kepada individu dan kumpulan yang terkumpul di dalam organisasi tersebut. Menurut Ismaryati (2002: 47), indikator variabel kepemimpinan antara lain:
  - a. Kemampuan mempengaruhi bawahan

- b. Evaluasi manajer terhadap aktivitas karyawan.
  - c. Pengambilan keputusan.
  - d. Kemampuan pemecahan masalah
  - e. Motivator sebagai seorang manajer
4. Kepuasan kerja yaitu tanggapan pegawai terhadap sejauh mana pekerjaannya memberikan hak-hak penting (Luthans, 2009). Smith dkk (1969) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki indikator antara lain:
- a. *Pay* (Pembayaran)
  - b. *Job* (Pekerjaan)
  - c. *Promotion opportunities* (Peluang Promosi)
  - d. *Supervisor* (Atasan)
  - e. *Co-workers* (Teman Kerja)
5. Komitmen organisasi merupakan sejauh mana karyawan percaya dan menyetujui misi organisasi (Sopiah, 2008). Berdasarkan karya Allen & Mayer, dalam Greenberg & Baron (2003), terdapat 3 unsur yang menyebabkan hasil yang berbeda terhadap perilaku kerja, alasan argument ini adalah bahwa elemen keterlibatan yang berbeda mempunyai hasil yang berbeda
- a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)
  - b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)
  - c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

## 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan merupakan salah satu hal penting yang harus ditentukan apabila melakukan berbagai kegiatan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada PNS UPTD Puskesmas Kebumen III
2. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada PNS UPTD Puskesmas Kebumen III
3. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada PNS UPTD Puskesmas Kebumen III
4. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada PNS UPTD Puskesmas Kebumen III

## 1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat merupakan dampak dan pencapaian yang akan didapat berdasarkan dari tujuan rancangan yang telah dibuat. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi pembaca baik manfaat praktis maupun manfaat teoritis

### 1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat teoritis sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan khususnya di bidang sumber daya manusia dalam kaitannya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)
2. Penelitian ini merupakan tambahan informasi bagi pembaca yang berkepentingan dan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi untuk penelitian selanjutnya

#### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat praktis sebagai berikut:

1. Dapat memberikan gambaran bagi puskesmas mengenai sejauh mana kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada PNS UPTD Puskesmas Kebumen III
2. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi puskesmas agar lebih menyadari kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada PNS UPTD Puskesmas Kebumen III