

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Rumah sakit merupakan tempat menyelenggarakan upaya kesehatan yaitu setiap kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan serta bertujuan untuk mewujudkan derajat kesehatan optimal bagi seluruh masyarakat. Undang – Undang Nomor 44 Tahun 2009 menyebutkan rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan rawat inap, pelayanan rawat jalan dan pelayanan untuk gawat darurat.

Pelayanan kesehatan merupakan salah satu dari bentuk pelayanan yang paling banyak dibutuhkan oleh masyarakat. Apabila pasien merasakan pelayanan yang diterima tidak sesuai dengan harapan, maka tidak terjadi loyalitas pasien terhadap rumah sakit.

Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan dapat dilakukan melalui berbagai aspek seperti peningkatan fasilitas kesehatan, peningkatan kualitas profesionalisme sumber daya manusia dan peningkatan kualitas bagian manajemen. Dalam meningkatkan kualitas pelayanan terkait dengan sumber daya manusia yang ada dalam rumah sakit seperti dokter, perawat dan tenaga administrasi.

Dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia memegang peran penting untuk menghadapi perubahan yang terjadi. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas yang telah diberikan.

RS Karya Medika Bantar Gebang merupakan rumah sakit swasta dengan tipe kelas C yang berada di Kecamatan Bantar Gebang, Kota Bekasi. Pada kenyataannya, harapan manajemen rumah sakit terhadap perilaku karyawan tidak seluruhnya terpenuhi, sebagaimana dialami oleh RS Karya Medika Bantar Gebang. Manajemen rumah sakit mensinyalir terjadinya banyak perilaku pelanggaran di tempat kerja atau *workplace deviant behavior* di RS Karya Medika Bantar Gebang.

Terkait *workplace deviant behavior*, pihak HRD RS Karya Medika Bantar Gebang telah memiliki catatan berdasarkan data presensi, bolos kerja, dan hasil observasi yang dilakukan oleh masing-masing *supervisor* beberapa unit. Data rekapitulasi dari bagian HRD dan wawancara tentang *workplace deviant behavior* telah dikumpulkan pada bulan Oktober 2021 sampai dengan Maret 2022.

Pelanggaran terbanyak setiap bulannya yang mempengaruhi organisasi didapatkan yaitu meninggalkan pekerjaan dengan lebih cepat (rata-rata 31 orang per bulan/19,62%) dan terlambat datang (rata-rata 40 orang per bulan/25,31%). Dari wawancara *prasurevey* pada 10 orang karyawan termasuk bagian HRD dan beberapa kepala unit menyebutkan karyawan yang mengambil waktu istirahat

lebih lama dimana seharusnya waktu istirahat adalah 60 menit sekitar 40%. Selain itu, dari wawancara sendiri tentang pelanggaran di tingkat individual yakni hampir 80% karyawan yang sering bergosip tentang rekan kerja dan bermain *handphone* dengan menggunakan *wifi* rumah sakit yang seharusnya tidak dilakukan saat jam kerja sehingga terkadang membuat karyawan sering tidak fokus saat bekerja.

Manajemen RS Karya Medika Bantar Gebang sejauh ini telah berupaya untuk terus mengurangi berbagai pelanggaran tersebut, baik melalui pendekatan persuasif, pemanggilan karyawan, peringatan lisan dan peringatan tertulis. Meskipun *workplace deviant behavior* cenderung mulai berkurang pada semester pertama 2022, namun tingkat pengurangannya tidak signifikan. Hal ini menjadi penting untuk diperhatikan karena *workplace deviant behavior* dapat mengganggu kenyamanan karyawan yang bekerja di rumah sakit, mempengaruhi efektifitas kinerja menjadi menurun dan menimbulkan kerugian yang dialami rumah sakit baik langsung maupun tidak langsung.

Laporan HRD RS Karya Medika Bantar Gebang tahun 2021 menyebutkan dalam 1 tahun terakhir terdapat 32 dari 158 karyawan (20,25%) di RS Karya Medika Bantar Gebang yang mengundurkan diri. Hasil wawancara dengan beberapa karyawan medis maupun nonmedis RS Karya Medika Bantar Gebang, sekitar 60% mengutarakan gaji yang relatif kecil dibandingkan gaji karyawan di rumah sakit dengan tipe yang sama dan ada yang dibawah Upah Minimum Kabupaten / Kota (UMK) Bekasi yakni Rp 4.816.921,17. Ada beberapa karyawan yang masih menerima gaji bersih sekitar Rp 1.500.000 – Rp 2.000.000 sudah termasuk didalamnya tunjangan transportasi, tunjangan makan dan insentif.

Beberapa karyawan juga mengutarakan sebagian besar banyak yang mencari tambahan penghasilan diluar. Selain itu, karyawan merasa kurangnya pujian verbal atas pencapaian yang telah dikerjakan selama bertahun – tahun bekerja. Kurangnya *reward* akan kerja keras membuat karyawan kecewa dan menurunkan keinginan untuk giat bekerja.

Fenomena mengenai motivasi kerja yang masih terbilang rendah dapat ditinjau dari 60% karyawan yang mengutarakan walaupun terdapat kenaikan gaji setiap tahunnya diberikan pada karyawan tetap namun nominalnya masih kecil dan belum cukup signifikan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Rata – rata peningkatan insentif bagi karyawan tetap medis dan nonmedis berkisar Rp 80.000 – Rp 150.000 pertahunnya.

Selain itu, belum ada pengembangan karir yang jelas walaupun sudah bekerja lama, karena keterlibatan pemilik dari rumah sakit yang turut campur dalam perekrutan karyawan tanpa melihat kompetensi sehingga karyawan sering berpikir untuk pindah ke rumah sakit lain yang lebih menjanjikan. Motivasi kerja menjadi penting untuk diperhatikan karena membuat karyawan menjadi tidak tertarik meningkatkan kompetensi, mengikuti pelatihan, dan

hanya masuk kerja untuk absensi. Hal ini dikarenakan seberapa besar pengembangan kompetensi yang diberikan tidak menjamin meningkatnya jenjang karir karyawan.

Wawancara yang dilakukan selanjutnya juga membeberkan fenomena yang ditemukan di RS Karya Medika Bantar Gebang yakni sebanyak 50% karyawan yang diwawancara merasakan kurang kondusifnya iklim organisasi RS akibat kurangnya dukungan dan komunikasi dalam lingkungan internal rumah sakit yakni pemilik rumah sakit dan karyawan yang membuat suasana seringkali menjadi tidak nyaman. Beberapa karyawan mengatakan sering menggunakan waktu istirahat lebih lama untuk menghindari jam – jam tertentu dimana pemilik rumah sakit datang ke rumah sakit.

Sebagian karyawan terkadang merasa pekerjaan belum jelas dan terstruktur karena terkadang karyawan sering dipinjam untuk mengisi bagian yang kosong, padahal mereka belum paham *jobdesk* mereka di unit yang baru. Lingkungan sekitar rumah sakit juga disebutkan karyawan memiliki iklim udara yang kurang baik karena memang berlokasi di daerah Bantar Gebang.

Kassahun (2019) memberikan temuan penelitian bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara sistem penghargaan dengan motivasi kerja karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, Chumba *et al* (2018) menemukan bahwa *reward* ekstrinsik (77,3%) dianggap sebagai prediktor kinerja yang lebih kuat perawat di Rumah Sakit Rujukan Nasional Kenya dibandingkan dengan *reward* intrinsik (64,9%). *Reward* ekstrinsik dan intrinsik dinyatakan sama – sama berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.

Kumar (2021) menemukan hubungan signifikan antara iklim organisasi terhadap motivasi kerja para pegawai yang bekerja di Rashtriya Ispat Nigam India. Semakin baik dan kondusif iklim organisasi maka akan meningkatkan motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Senada dengan hal ini, Zainal *et al* (2021) menyatakan iklim organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Iklim organisasi dapat diciptakan dengan menerapkan aturan dan kebijakan agar karyawan merasa bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan.

Jelavic dan Glamuzina (2021) telah melakukan penelitian pada perusahaan *Information Technology* (IT) di Croasia, menemukan terjadi pelanggaran interpersonal sehubungan dengan jenis kelamin yang signifikan, yaitu responden laki-laki lebih rentan memiliki *workplace deviant behavior* tipe interpersonal di tempat kerja daripada wanita, sedangkan secara statistik tidak ada perbedaan yang signifikan ditemukan mengenai pelanggaran terhadap organisasi. Korelasi yang signifikan ditemukan antara dua jenis *workplace deviant behavior* (organisasi dan interpersonal), meskipun korelasinya lemah.

Ackerman *et al* (2020) melakukan penelitian terhadap 787 karyawan berkebangsaan Belanda, ditemukan terdapat perbedaan *workplace deviant behavior* antara karyawan kontrak dengan karyawan tetap dan peran moderasi

dari kohesi di tempat karyawan bekerja. *Workplace deviant behavior* lebih sering terjadi pada karyawan kontrak daripada karyawan tetap terkait dengan stres kerja yang lebih tinggi dan terjadinya ketidakadilan. Karyawan kontrak yang bekerja dalam kohesi sosial, di mana *workplace deviant behavior* tidak dihalangi, akan lebih mungkin terlibat dalam pelanggaran. *Workplace deviant behavior* lebih kecil terjadi pada karyawan kontrak ketika mereka mengalami lebih banyak kohesi tugas.

Bilal *et al* (2020), menemukan hubungan negatif yang signifikan antara loyalitas karyawan dan *workplace deviant behavior* pada karyawan bank komersial yang berlokasi di Mingaora. Jika loyalitas karyawan rendah, mereka dapat menciptakan masalah bagi perusahaan. Begitupun sebaliknya jika loyalitas karyawan tinggi maka akan mengurangi kemungkinan terjadinya *workplace deviant behavior*.

Shoaib dan Baruch (2017) menyebutkan hubungan signifikan antara *workplace deviant behavior* dan rasa cinta terhadap insentif dimoderasi oleh keadilan organisasi dan ekspektasi terhadap sistem *reward*. Rasa cinta pada insentif ternyata dapat menyebabkan *workplace deviant behavior* seperti kurangnya menyalurkan upaya terhadap pekerjaan dan tidak berkontribusi terhadap tujuan organisasi namun lebih meningkatkan keuntungan pribadi mereka. Masalah perilaku pada karyawan dapat dipicu oleh rasa cinta akan insentif yang tinggi jika konteksnya diabaikan.

Malik *et al* (2019) mendapatkan hubungan yang positif dan signifikan antara pelanggaran janji psikologis dengan *workplace deviant behavior* serta motivasi kerja memiliki hubungan signifikan antara pelanggaran kontrak psikologis dan *workplace deviant behavior*. Ketika pemimpin tidak memenuhi janji yang dibuat, karyawan merasa kesal dan agresif, akibatnya mereka dapat melakukan aktivitas yang berbahaya tidak hanya untuk organisasi tetapi juga untuk karyawan. Jika seseorang termotivasi secara intrinsik dan ekstrinsik, mereka tidak akan melakukan kegiatan negatif dan berbahaya serta memiliki hubungan yang bersahabat antar karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan Setiawan *et al* (2022) pada karyawan PT Niaga Nusa Abadi didapatkan *reward* dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tingkat motivasi karyawan rendah, kinerja pekerjaan karyawan tersebut juga tidak akan baik. Sebaliknya, jika motivasi karyawan tinggi, maka kinerja karyawan pun akan semakin baik. Hashish (2019) melakukan penelitian terhadap 400 perawat di rumah sakit di Mesir membuktikan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi secara negatif dan signifikan terhadap *workplace deviant behavior*. Persepsi perawat tentang keadilan organisasi lebih tinggi di rumah sakit swasta daripada di rumah sakit universitas, sehingga perawat di rumah sakit swasta memiliki angka lebih sedikit terkait *workplace deviant behavior*.

Workplace deviant behavior tingkat organisasi sedikit lebih tinggi daripada tingkat interpersonal yang dikaitkan dengan perbedaan iklim tempat kerja dan alokasi sumber daya antara kedua tipe rumah sakit. Suasana dan lingkungan rumah sakit swasta dapat mengatasi masalah keperawatan sehingga perawat merasa lebih mendapat keadilan organisasi. Lingkungan rumah sakit universitas terbukti lebih banyak ketidakadilan organisasi karena kekurangan perawat, beban kerja, sikap dan perilaku manajer keperawatan.

Adekeye dan Ajayi (2020) menyebutkan terdapat hubungan signifikan antara lingkungan kerja terhadap *workplace deviant behavior* yang ditunjukkan oleh petugas kesehatan profesional di rumah sakit Nigeria. Lingkungan kerja mempengaruhi *workplace deviant behavior* karena sikap pilih kasih pada gaya kepemimpinan di rumah sakit umum Nigeria.

Workplace deviant behavior sering dilakukan oleh profesional di bidang kesehatan seperti absensi, meninggalkan pekerjaan lebih awal, mengambil istirahat berlebihan, sengaja bekerja dengan lambat dan membuang-buang sumber daya. Perilaku pilih kasih, bergosip dan menyalahkan rekan kerja dan bersaing secara tidak sehat ditemukan di rumah sakit umum. Lingkungan kerja yang tidak kondusif mempengaruhi *workplace deviant behavior* dan berpengaruh negatif pada pelayanan kesehatan di rumah sakit Nigeria.

Penelitian Alias *et al* (2018) yang dilakukan pada karyawan hotel di Malaysia, menunjukkan hubungan negatif dan signifikan antara keadilan organisasi, kepercayaan manajemen, autonomi kerja, masalah situasional organisasi dan iklim etika organisasi terhadap *workplace deviant behavior*. Dari penelitian ini, manajer hotel dapat mengurangi *workplace deviant behavior* dengan memberikan pengawasan yang adil, memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat, membuat keputusan pekerjaan dengan cara yang tidak bias, mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap sebelum mengambil keputusan apa pun, dan menunjukkan kepekaan terhadap kebutuhan bawahan.

Studi teoritis yang dilakukan Jeewardara dan Kumari (2021) ditemukan variabel independen seperti keadilan organisasi, iklim etika organisasi dan variabel demografis yang berdampak terhadap *workplace deviant behavior*. Dalam penelitian ini, sistem *reward*, motivasi kerja dan iklim organisasi disebutkan didalamnya memiliki pengaruh terhadap *workplace deviant behavior*.

Pada hasil penelitian terdahulu, terdapat beberapa penelitian yang mengindikasikan *research gap* pada penelitian Sunarsih dan Helmiatin (2017) menemukan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan namun iklim organisasi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian Anjani dan Syahfrizal (2021) menyatakan dalam penelitian ini bahwa lingkungan kerja nonfisik tidak berpengaruh signifikan terhadap *workplace deviant behavior*. Kassahun (2019) menyatakan promosi, pengakuan, *benefit*, konten kerja, dan kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap

motivasi kerja karyawan tetapi pembayaran sendiri tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas maka peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian berjudul **“Pengaruh Iklim Organisasi dan Sistem *Reward* Terhadap *Workplace Deviant Behavior* dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* di RS Karya Medika Bantar Gebang”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka terdapat beberapa masalah yang ditemukan yaitu:

- 1) Di RS Karya Medika Bantar Gebang terdapat perilaku meninggalkan pekerjaan dengan lebih cepat (rata-rata 31 orang per bulan/19,62%) dan terlambat datang (rata-rata 40 orang per bulan/25,31%).
- 2) Sekitar 40% karyawan mengambil waktu istirahat lebih lama.
- 3) Sekitar 80% karyawan sering bergosip tentang rekan kerja dan bermain *handphone* dengan menggunakan *wifi* tempat kerja yang seharusnya tidak dilakukan saat jam kerja sehingga tidak fokus saat bekerja.
- 4) Sebagian karyawan RS Karya Medika Bantar Gebang merasa kurang nyaman ketika ada segelintir karyawan melakukan *workplace deviant behavior*.
- 5) Kurangnya sistem *reward* di RS Karya Medika Bantar Gebang seperti gaji relatif lebih kecil dibandingkan dengan rumah sakit lain dengan tipe yang sama dan dibawah upah minimum regional
- 6) Sebanyak 20,25% karyawan mengundurkan diri pada tahun 2021.
- 7) Belum tercipta iklim organisasi yang baik dalam rumah sakit.
- 8) Karyawan merasakan hubungan kerja yang kurang baik dengan pemilik rumah sakit
- 9) Minimnya jenjang gaji pertahunnya bagi karyawan.
- 10) Belum ada jenjang karir yang jelas.
- 11) Sebagian karyawan merasa kurang memiliki motivasi untuk bekerja lebih baik dan terkadang masuk hanya untuk absen.
- 12) Tidak tertariknya karyawan meningkatkan kompetensi karena tidak menjamin jenjang karir yang jelas.

C. Pembatasan Masalah

Penelitian terfokus pada seluruh karyawan tetap di bagian medis dan non medis yang bekerja di RS Karya Medika Bantar Gebang sampai dengan bulan Juli 2022. Penelitian mengacu pada variabel – variabel yang ada yaitu iklim organisasi, sistem *reward*, *workplace deviant behavior* dan motivasi kerja.

D. Rumusan Masalah

Dari beberapa hal tersebut, berikut rumusan masalah penelitian yang dapat dipaparkan antara lain:

- 1) Apakah terdapat pengaruh iklim organisasi dan sistem *reward* terhadap *workplace deviant behavior* melalui motivasi kerja di RS Karya Medika Bantar Gebang secara simultan?
- 2) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap *workplace deviant behavior*?
- 3) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dengan *workplace deviant behavior*?
- 4) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem *reward* dengan *workplace deviant behavior*?
- 5) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja?
- 6) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem *reward* dengan motivasi kerja?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka terdapat tujuan umum dan tujuan khusus yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu:

1. Tujuan Umum

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi dan sistem *reward* terhadap *workplace deviant behavior* melalui motivasi kerja di RS Karya Medika Bantar Gebang secara simultan.

2. Tujuan Khusus

- a) Untuk menganalisa pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap *workplace deviant behavior*.
- b) Untuk menganalisa pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dengan *workplace deviant behavior*.
- c) Untuk menganalisa pengaruh yang signifikan antara sistem *reward* dengan *workplace deviant behavior*.
- d) Untuk menganalisa pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja.
- e) Untuk menganalisa pengaruh yang signifikan antara sistem *reward* dengan motivasi kerja.

F. Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat hasil studi pengaruh iklim organisasi dan sistem *reward* terhadap *workplace deviant behavior* dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* di RS Karya Medika Bantar Gebang.

2. Manfaat Praktis

- a) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan pertimbangan bagi rumah sakit sebagai sumbangan pemikiran terhadap ilmu pengaruh iklim organisasi, sistem *reward* terhadap *workplace deviant behavior* dengan motivasi kerja sebagai *variabel intervening*.
- b) Sebagai tolak ukur tentang keberhasilan pelayanan kesehatan yang sedang dilaksanakan serta dijadikan bahan evaluasi selanjutnya.
- c) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dan data dasar bagi penelitian berikutnya terutama yang terkait dengan topik pengaruh iklim organisasi dan sistem *reward* terhadap *workplace deviant behavior* dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

