

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi saat ini berdampak besar pada terbukanya pasar bebas, yang telah mendorong bangkitnya industri di Indonesia, termasuk industri kesehatan. Industri kesehatan di Indonesia berkembang pesat seiring dengan meningkatnya laju pertumbuhan ekonomi global. Kondisi tersebut menuntut industri jasa pelayanan kesehatan memiliki kemampuan bersaing untuk meningkatkan kualitas pelayanan guna meningkatkan kepuasan pasien dengan strategi terbaik dari masing-masing industri jasa rumah sakit.

Perilaku-perilaku kooperatif dan saling membantu yang berada di luar persyaratan formal sangat penting bagi berfungsinya suatu organisasi. Perilaku karyawan yang mau bekerja melebihi dari apa yang seharusnya dilakukan dapat digolongkan dalam perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* saat ini lebih dikenal dengan *organizational citizenship behavior*. Organ, Podsakoff, dan Mackenzie (2006) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan bentuk perilaku inisiatif dan pilihan karyawan yang tidak secara langsung diakui dalam pemberian penghargaan namun dapat meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Organizational citizenship behavior memiliki lima dimensi yang terdiri dari *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. *Altruism* merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan terkait tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. *Conscientiousness* perilaku menunjukkan bahwa perilaku karyawan yang berusaha melebihi harapan perusahaan. *Sportmanship* dimana perilaku karyawan yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan dan keluhan yang berlebihan. *Courtesy* merupakan perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah terkait pekerjaan maupun interpersonal. *Civic virtue* merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kelangsungan kehidupan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Kusumaningati (2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara kepuasan kerja dan OCB. Selain itu, Penelitian yang dilakukan oleh Herawati (2020) menyatakan bahwa OCB memprediksi dan memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat OCB yang tinggi maka akan memiliki kinerja yang tinggi juga. Organ, Podsakoff, dan Mackenzie (2006) mengungkapkan OCB memberikan manfaat yang besar bagi organisasi. OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja, OCB dapat menghemat sumber daya yang dimiliki organisasi, OCB dapat

mempertahankan stabilitas kinerja organisasi, serta OCB membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

RS Karya Medika Bantar Gebang merupakan rumah sakit swasta kelas C yang berada di Kecamatan Bantar Gebang, Kota Bekasi. Pada kenyataannya, harapan manajemen rumah sakit terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan belum sepenuhnya baik. Sebagian tim medis yang terdiri dari dokter, perawat, dan staf pendukung lainnya sering menghadapi situasi kerja yang sibuk. Mereka lebih fokus pada tugas-tugas medis mereka sendiri dan tidak memprioritaskan membantu rekan kerja yang sedang membutuhkan. Sebagian karyawan sering kali mengeluh mengenai pekerjaan mereka, seperti beban kerja yang berlebihan, kurangnya dukungan dari rekan kerja, atau ketidakadilan dalam pembagian tugas. Hal ini dapat menciptakan ketegangan dan ketidakpuasan di antara karyawan, serta memengaruhi keadaan kerja dan performa mereka.

Dari data yang didapatkan dari HRD bahwa jumlah turnover karyawan pada Tahun 2021 sejumlah 32 karyawan dari 158 total karyawan (20,25%). Pada prasurvey yang dilakukan melalui wawancara Mei – Juni 2022 kepada 10 karyawan didapatkan fenomena 50% rendahnya perilaku saling membantu rekan kerja yang sedang sibuk (pekerjaannya *overload*), 40% sering mengeluh mengenai pekerjaan. Adanya masalah interpersonal antar karyawan dipicu oleh hal finansial seperti perbedaan gaji atau tunjangan dan hal pribadi seperti perbedaan sikap, kepribadian dan pandangan, yang dapat mempengaruhi hubungan antar karyawan. Hal tersebut mengakibatkan kurangnya perilaku kooperatif di tempat kerja. Masalah tersebut menunjukkan rendahnya *organizational citizenship behavior* pada dimensi *Altruism* dan *courtesy*. *Altruism* merupakan tindakan sukarela untuk membantu, mendukung, dan merespons kebutuhan orang lain di tempat kerja. *Courtesy* menjaga etika kerja yang tinggi, menghormati pendapat dan perasaan orang lain, serta menghindari perilaku yang tidak pantas atau konflik interpersonal.

Organ, Podsakoff, dan Mackenzie (2006) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi OCB seperti sikap kerja, kepribadian, pemimpin, karakteristik tugas, karakteristik kelompok, karakteristik organisasional dan konteks kultural. Sementara salah satu faktor dari dalam individu yang mempengaruhi OCB yaitu kepribadian. Teori kepribadian modern mengembangkan pendekatan pembelajaran sosial kognitif terhadap kepribadian. Pendekatan ini adalah pendekatan yang menekankan pada proses kognitif dan sosial, di mana orang belajar untuk menghargai dan terutama berjuang untuk tujuan mereka. Salah satu konsep paling penting tentang Teori Belajar Sosial Kognitif yang diperkenalkan oleh Bandura pada 1986 adalah efikasi diri.

Dalam berperilaku di tempat kerja, karyawan harus memiliki keyakinan di dalam dirinya bahwa ia mampu mengerjakan tugasnya. Kepercayaan atau keyakinan individu bahwa dia mampu melakukan sebuah tugas mengacu pada

istilah efikasi Diri. Efikasi diri merupakan keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya dalam melakukan suatu tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Dasar keyakinan individu akan kemampuannya mengatur bagaimana individu berperilaku atas fungsi mereka sendiri. Keyakinan individu atas kemampuannya membuat hasrat untuk melakukan perilaku proaktif. Individu dengan keyakinan akan kemampuan yang tinggi lebih memanfaatkan strategi perilaku yang adaptif, seperti perilaku proaktif yakni perilaku extra-role. Dari hasil wawancara prasurvei yang dilakukan pada karyawan dari RS Karya Medika Bantar Gebang didapatkan hasil tingkat efikasi diri yang rendah dari sebagian karyawan. Terdapat beberapa karyawan yang baru-baru ini beralih ke bagian pekerjaan yang berbeda atau menangani tanggung jawab yang lebih tinggi. Didapatkan fenomena 60 % karyawan merasa kurang percaya diri akan tugas yang diberikan karena merasa belum berpengalaman semasa kerjanya.

Terdapat beberapa penelitian tentang OCB yang dikaitkan efikasi diri, yaitu penelitian dari Na-Nan (2021) mengemukakan bahwa Efikasi diri memiliki peran dan berpartisipasi dalam munculnya OCB. Penelitian oleh Dewi (2018) juga menemukan efikasi diri memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan OCB. Efikasi diri ditemukan memiliki hubungan signifikan yang kuat dengan dimensi OCB, yaitu *altruism*, *courtesy*. Namun, kedua penelitian tersebut bertentangan dengan penelitian yang diperoleh oleh Prasetyaningrum (2017) mengungkapkan bahwa efikasi diri tidak memiliki hubungan dengan OCB. Dalam penelitian Prasetyaningrum (2017) menemukan bahwa efikasi diri bersifat karakter dimana efikasi diri muncul karena adanya pengkondisian di organisasi dalam bentuk tugas yang rumit. Efikasi diri tinggi yang disebabkan pelatihan dan pengembangan secara individual menyebabkan karyawan terbiasa menyelesaikan pekerjaan dengan mandiri.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat OCB diantaranya adalah keberagaman di tempat kerja. Meskipun keberagaman ini seharusnya menjadi sumber daya yang berharga, terdapat sebagian karyawan yang merasa tidak nyaman atau kurang menyukai keberadaan mereka dalam lingkungan kerja yang heterogen. karyawan merasa kesulitan beradaptasi dengan perbedaan yang ada dan merasa lebih nyaman jika bekerja di lingkungan yang lebih homogen, di mana karakteristik karyawan lebih seragam. Pada penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, perbedaan *gender*, usia, dan tingkat pendidikan memberikan dampak yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan dalam melakukan OCB. *Gender* atau jenis kelamin merupakan sebuah variabel yang mengekspresikan kategori biologis dan seringkali dipertimbangkan menjadi penentu sebuah hubungan kausal di tempat kerja, karena adanya disparitas kekuatan yang membedakan manusia, sehingga mempunyai peranan penting dalam proses sosialisasi. Perbedaan usia dan tingkat pendidikan dalam lingkungan

kerja mengakibatkan perbedaan cara berpikir dan berperilaku, termasuk dalam perilaku organisasi seperti OCB.

Rumah Sakit Karya Medika Bantar Gebang, Bekasi, Jawa Barat adalah memiliki karyawan yang beragam meliputi gender, usia, latar belakang pendidikan, hingga profesi (medis dan non-medis). Oleh karena itu, secara teoritis, RS Karya Medika Bantar Gebang merupakan lingkungan kerja yang heterogen dilihat dari sumber daya manusia. Dari data yang diperoleh HRD segi gender, 44.7% adalah pria, dan 55,3% adalah wanita. Ditinjau dari segi usia, semua variasi kelompok umur terisi, terentang mulai usia ≤ 25 tahun (6,7%), 26-30 tahun (16.7%), usia 31-35 tahun (16,7%), usia 36-40 tahun (23,3%), usia 41-45 tahun (10%), usia 46-50 tahun (23.3%), dan usia ≥ 51 tahun (3.3 %). Keberagaman juga tampak jika ditinjau dari level pendidikan formal. Mereka terentang mulai SLTA (10%), lulusan diploma (23,3%), lulusan SI (42,3%), lulusan S-2 (19,7%), dan spesialis (4,7%). Hasil prasurvey dari wawancara kepada 10 karyawan RS Karya Medika didapatkan karyawan yang lebih tua merasa tidak nyaman bekerja di lingkungan yang didominasi oleh karyawan muda, karena perbedaan dalam gaya kerja, nilai-nilai, atau preferensi komunikasi. Di sisi lain, sebagian karyawan mengalami kesulitan dalam memahami atau berkolaborasi dengan rekan kerja yang memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda. Sebagian karyawan memiliki kecenderungan bekerja pada lokasi kerja yang karakteristik karyawannya lebih homogen.

Dalam penelitian Kanza Tariq Khan, Shaista Jabeen (2019) pada sektor TI temuan menunjukkan bahwa keragaman dalam tempat kerja memainkan peran positif dalam mencapai OCB perilaku melalui inklusi. Selain itu, pekerjaan ini menetapkan fondasi untuk pengembangan teoretis di masa depan, ini juga dapat menawarkan panduan untuk membantu perusahaan meningkatkan strategi mereka untuk mengelola keragaman di tempat kerja dan mencapai hasil organisasi yang optimal. Dalam penelitian Wanxian (2017) mengemukakan karyawan wanita cenderung menunjukkan persepsi in-role yang lebih tinggi daripada pria pada beberapa dimensi OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa usia karyawan, posisi dan sampai batas tertentu jenis kelamin merupakan anteseden penting dari perilaku OCB. Dalam penelitian Mousa (2020) menyatakan dokter wanita memandang kebijakan/protokol manajemen keragaman lebih positif daripada rekan pria mereka.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk meneliti hubungan antara OCB dengan perbedaan usia karyawan, diantaranya adalah penelitian pada pekerja industri di Ghana yang menunjukkan hasil bahwa pekerja dengan usia muda lebih terlibat dalam OCB. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Gyekye & Haybatollahi (2018) yang menyatakan bahwa pekerja yang lebih tua, lebih aktif dalam OCB daripada karyawan yang lebih muda Selain

gender dan usia, tingkat pendidikan juga diprediksi menjadi faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan dalam melakukan OCB.

Menciptakan *organizational citizenship behavior* yang baik antar karyawan, salah satunya perlu didasari oleh internalisasi nilai budaya organisasi yang kuat dan dilakukan secara konsisten kepada seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi kerja tim, kepemimpinan dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku (Robbins dan Coulter (2019). Budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi.

RS Karya Medika Bantar Gebang mengharapkan para karyawannya memiliki nilai-nilai budaya organisasi yang tinggi dalam rangka meningkatkan kualitas dan produktivitas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Berdasarkan observasi yang dilakukan kepada 10 karyawan di RS Karya Medika Bantar Gebang, terdapat fenomena 50% kerjasama antar anggota tim yang tidak terjalin baik karena kurangnya budaya kolaboratif. Sebagian karyawan cenderung fokus pada tugas dan tanggung jawabnya sendiri tanpa aktif berpartisipasi dalam kerjasama tim. 40% kurangnya rasa saling menghargai antar sesama, kurangnya komunikasi, dan kurangnya berbagi pengetahuan antar karyawan dapat menghambat terbentuknya sinergi dan efektivitas tim.

Pada Penelitian yang dilakukan sebelumnya tidak menghubungkan keempat variabel. hasil penelitian terdahulu, terdapat beberapa penelitian yang mengindikasikan *research gap* pada penelitian Pratiwi *et al* (2021) menemukan efikasi diri dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, efikasi diri berpengaruh positif terhadap *employee performance* namun *servant leadership* tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai. Serta dalam penelitian Anne S. Tsui, Lyman W. Porter and Terri D. Egan (2018) menemukan keragaman berpengaruh dengan peringkat pengawasan kinerja bawahan, tetapi tidak signifikan pada tugas inti dan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil penelitian Asaolu, A. Olalekan, Odu, P. Ekene (2019) menunjukkan bahwa peran budaya memiliki struktur dan sistem yang menjamin perlindungan karyawan dan stabilitas organisasi, budaya berorientasi prestasi membangkitkan keinginan karyawan untuk saling mendukung dan peduli, yang terkait dengan aspek altruistik perilaku OCB. Selain itu menurut Ni Kadek Desi Arianti (2021) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediator.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas maka peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian berjudul **“Pengaruh Keberagaman di Tempat Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Efikasi Diri sebagai Mediator di RS Karya Medika Bantar Gebang”**.

B. Identifikasi Masalah

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

1. Dari hasil data wawancara prasurvei yang dilakukan terdapat fenomena 50% rendahnya perilaku saling membantu rekan kerja yang sedang sibuk (pekerjaannya *overload*), 40% sering mengeluh mengenai pekerjaan.
2. kurangnya dukungan dari rekan kerja, serta adanya ketidakadilan dalam pembagian tugas.
3. Adanya masalah interpersonal antar karyawan dipicu oleh hal finansial dan hal pribadi
4. Fenomena 60 % karyawan merasa kurang percaya diri akan tugas yang diberikan karena merasa belum berpengalaman semasa kerjanya.
5. Karyawan yang lebih tua merasa tidak nyaman bekerja di lingkungan yang didominasi oleh karyawan muda, karena perbedaan dalam gaya kerja, nilai-nilai, atau preferensi komunikasi.
6. Sebagian karyawan mengalami kesulitan dalam memahami atau berkolaborasi dengan rekan kerja yang memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda.
7. Fenomena 50% kerjasama antar anggota tim yang tidak terjalin baik. Sebagian karyawan cenderung fokus pada tugas dan tanggung jawabnya sendiri tanpa aktif berpartisipasi dalam kerjasama tim.
8. Fenomena 40% kurangnya rasa saling menghargai antar sesama, komunikasi serta berbagi pengetahuan antar karyawan.

C. Pembatasan Masalah

Penelitian terfokus pada tenaga kesehatan yang bekerja di RS Karya Medika Bantar Gebang sampai dengan bulan Juli 2022. Penelitian mengacu pada variabel-variabel yang ada yaitu keberagaman di tempat kerja, budaya organisasi, *organizational citizenship behavior* dan efikasi diri.

D. Rumusan Masalah

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

1. Apakah terdapat pengaruh keberagaman di tempat kerja dan Budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan efikasi diri sebagai mediator di RS Karya Medika Bantar Gebang?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara keberagaman di tempat kerja terhadap *organizational citizenship behavior*?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara efikasi diri dengan *organizational citizenship behavior*?
4. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan *organizational citizenship behavior*?
5. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara keberagaman di tempat kerja dengan efikasi diri?
6. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan efikasi diri?

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 keberagaman di tempat kerja dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan efikasi diri sebagai mediator di RS Karya Medika Bantar Gebang.

2. Tujuan Khusus

- a. Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan antara keberagaman di tempat kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.
- b. Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan antara efikasi diri dengan *organizational citizenship behavior*.
- c. Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan *organizational citizenship behavior*.
- d. Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan antara keberagaman di tempat kerja dengan efikasi diri.
- e. Untuk menganalisis pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan efikasi diri.

F. Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat hasil studi pengaruh menganalisis pengaruh keberagaman di tempat kerja, budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan efikasi diri sebagai mediator 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 menganalisis pengaruh keberagaman di tempat kerja, budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan efikasi diri sebagai mediator.
- 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 menganalisis pengaruh keberagaman di tempat kerja, budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan efikasi diri sebagai mediator.