

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Unit rawat inap merupakan salah satu layanan inti dalam sistem pelayanan rumah sakit yang memiliki peran krusial dalam menentukan mutu layanan kesehatan secara keseluruhan. Pegawai yang bertugas di unit ini memiliki tanggung jawab langsung terhadap pasien dengan berbagai tingkat keparahan yang memerlukan perawatan intensif, pemantauan berkelanjutan, pencatatan medis yang akurat, serta koordinasi yang erat antar tenaga medis. Kompleksitas dan beban kerja yang tinggi tersebut menuntut kinerja pegawai rawat inap yang optimal, tidak hanya dari aspek kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan berkomunikasi, ketahanan dalam menghadapi tekanan, serta sikap profesional dalam bekerja selama 24 jam pelayanan.

Kinerja pegawai rawat inap merupakan refleksi dari kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja ini dapat diukur melalui ketepatan waktu, akurasi tindakan, kecepatan respons terhadap kondisi pasien, dan kemampuan bekerja sama dengan tim medis lainnya (Mangkunegara, 2017). Mathis & Jackson (2012) menambahkan bahwa kinerja karyawan juga dapat dilihat dari tingkat kehadiran, produktivitas, serta sikap kooperatif dan profesional di lingkungan kerja. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi salah satu aspek penting yang harus diperhatikan oleh manajemen

rumah sakit guna meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

Upaya meningkatkan kinerja pegawai, berbagai faktor organisasi dan individu perlu diperhatikan. Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai adalah pelatihan. Pelatihan merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap pegawai agar mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Dalam konteks pelayanan kesehatan, pelatihan menjadi sangat penting karena tenaga kesehatan harus selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi medis, serta standar operasional prosedur yang terus berkembang. Pelatihan yang berkelanjutan dapat meningkatkan kompetensi pegawai dalam menangani pasien, mengurangi kesalahan tindakan medis, serta meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien. Alshamsi & Masters (2022) menunjukkan bahwa program pelatihan yang efektif di sektor kesehatan mampu meningkatkan kepercayaan diri tenaga kesehatan, meningkatkan efisiensi kerja, serta memperbaiki kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien.

Komunikasi yang efektif juga sangat menentukan kinerja pegawai rawat inap. Koordinasi antar profesi seperti perawat, dokter, dan tenaga penunjang membutuhkan keterbukaan, kejelasan informasi, serta respon yang cepat dan tepat. Sebaliknya, komunikasi yang tidak efektif dapat menimbulkan berbagai permasalahan serius dalam pelayanan kesehatan, seperti kesalahan dalam pemberian obat kepada pasien, informasi medis yang tidak lengkap, kesalahan dalam diagnosis penyakit, serta ketidaktepatan dalam pelaksanaan prosedur medis. Sartorius et al. (2024) menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dalam tim

kesehatan berperan penting dalam meminimalkan kesalahan medis serta meningkatkan efisiensi pelayanan kesehatan.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah karakteristik individu dari pegawai itu sendiri. Karakteristik seperti motivasi kerja, kepercayaan diri, daya tahan terhadap stres, dan rasa tanggung jawab sangat memengaruhi bagaimana seorang pegawai melaksanakan tugasnya. Menurut Kim et al. (2022) dalam *Healthcare* menyatakan bahwa *self-efficacy* dan resiliensi merupakan prediktor signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan di lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tekanan.

Praktiknya peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor formal seperti pelatihan, komunikasi, dan karakteristik individu, tetapi juga oleh perilaku sukarela pegawai yang melebihi tuntutan formal pekerjaan. Perilaku tersebut dikenal dengan istilah Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB merupakan perilaku individu yang dilakukan secara sukarela untuk membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja yang kondusif, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organ (2018), menjelaskan bahwa OCB dapat meningkatkan efektivitas organisasi karena pegawai tidak hanya bekerja sesuai tugas formal, tetapi juga menunjukkan inisiatif untuk membantu organisasi mencapai kinerja yang lebih baik. Dalam konteks pelayanan kesehatan, perilaku OCB dapat terlihat dari kesediaan pegawai membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, memberikan informasi tambahan kepada pasien, serta menunjukkan kepedulian terhadap kualitas pelayanan rumah sakit.

Fenomena yang terjadi di RSUD Kabupaten Buleleng menunjukkan bahwa

unit pelayanan rawat inap telah beroperasi secara optimal dalam melayani masyarakat. Namun demikian, masih ditemukan beberapa permasalahan yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal. Beberapa permasalahan yang sering muncul antara lain keterlambatan dalam pelaporan data pasien, ketidaksesuaian dalam pencatatan dokumentasi tindakan medis, serta kurang optimalnya koordinasi antar tenaga kesehatan dalam beberapa situasi pelayanan. Selain itu, dalam kondisi tertentu juga ditemukan adanya kesenjangan antara beban kerja yang tinggi dengan kompetensi individu pegawai, yang berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan kepada pasien.

Fenomena tersebut juga tercermin dari data jumlah pasien rawat inap dan jumlah keluhan pasien yang diterima oleh rumah sakit dalam beberapa tahun terakhir.

Tabel 1.1 Jumlah Pasien Rawat Inap dan Keluhan di RSUD Kabupaten Buleleng

Tahun	Jumlah Pasien Rawat Inap	% Perubahan Pasien	Jumlah Keluhan	% Perubahan Keluhan
2022	14.253	—	107	—
2023	16.173	13%	62	-42%
2024	16.571	2%	69	11%

Sumber : RSUD Kabupaten Buleleng

Tabel ini menunjukkan bahwa jumlah pasien rawat inap mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, yaitu dari 14.253 pasien pada tahun 2022 menjadi 16.571 pasien pada tahun 2024. Peningkatan jumlah pasien tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan masyarakat terhadap layanan rumah sakit terus meningkat. Namun demikian, jumlah keluhan pasien menunjukkan kondisi yang fluktuatif. Pada tahun 2023 terjadi penurunan keluhan sebesar 42% dibandingkan tahun sebelumnya, tetapi pada tahun 2024 jumlah keluhan kembali meningkat

sebesar 11%. Kondisi ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan belum sepenuhnya stabil dan masih terdapat beberapa permasalahan dalam proses pelayanan kepada pasien.

Fluktuasi keluhan tersebut dapat mengindikasikan adanya berbagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan, seperti keterbatasan pelatihan yang diterima pegawai, komunikasi yang belum berjalan secara optimal antar tenaga kesehatan, serta perbedaan karakteristik individu dalam menghadapi tekanan kerja. Selain itu, rendahnya implementasi perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) juga dapat memengaruhi tingkat kerja sama dan kepedulian pegawai terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien.

Penelitian ini juga dilandasi oleh adanya research gap. Lupitasari et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian oleh Kuncorowati et al. (2022) juga menyimpulkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil berbeda ditemukan dalam penelitian Al-Asror (2022) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara komunikasi dan kinerja. Robert & Mori (2025) bahkan menegaskan bahwa pelatihan tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, beberapa penelitian lain Juniarti et al. (2025) dan Syah & Safrida (2024) mengungkap bahwa OCB dapat berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara faktor individu/organisasi dengan kinerja pegawai.

Perbedaan hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan

antara pelatihan, komunikasi, dan karakteristik individu terhadap kinerja pegawai masih belum konsisten. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba mengisi kesenjangan tersebut dengan menghadirkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi, khususnya pada konteks unit rawat inap rumah sakit pemerintah di Kabupaten Buleleng.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang mendasari penelitian ini, yaitu:

- 1) Meningkatnya kompleksitas tuntutan pelayanan di unit rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng menuntut pegawai tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga memiliki perilaku ekstra-peran (OCB) seperti kepedulian, kerjasama, dan inisiatif untuk menjaga kualitas pelayanan.
- 2) Pelatihan yang diberikan kepada pegawai rawat inap belum sepenuhnya terukur efektivitasnya dalam mendorong munculnya perilaku OCB dan peningkatan kinerja secara optimal.
- 3) Komunikasi antar tim medis dan non-medis masih menghadapi kendala, sehingga berpotensi menghambat terciptanya koordinasi, kolaborasi, dan perilaku positif yang mendukung kinerja pegawai.
- 4) Karakteristik individu pegawai, seperti motivasi, kedisiplinan, dan kemampuan adaptasi, berbeda-beda, namun pengaruhnya terhadap pembentukan OCB dan kinerja pegawai rawat inap belum teridentifikasi secara jelas.

- 5) Terdapat research gap dalam penelitian terdahulu, di mana hasil studi sebelumnya terkait pengaruh pelatihan, komunikasi, dan karakteristik individu terhadap kinerja pegawai menunjukkan temuan yang tidak konsisten.
- 6) Belum ada penelitian yang secara spesifik menguji peran mediasi OCB dalam hubungan antara pelatihan, komunikasi, dan karakteristik individu dengan kinerja pegawai pada unit rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas maka penulis memfokuskan penelitian sebagai berikut.

- 1) Subjek penelitian dibatasi hanya pada pegawai yang bekerja di unit rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng, baik tenaga medis maupun non-medis, yang terlibat langsung dalam proses pelayanan pasien.
- 2) Variabel independen yang diteliti meliputi pelatihan, komunikasi, dan karakteristik individu; variabel dependen adalah kinerja pegawai; serta variabel mediasi adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
- 3) Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang didukung dengan wawancara terbatas, sehingga hasil penelitian bersifat deskriptif-kuantitatif dan berlaku khusus untuk konteks RSUD Kabupaten Buleleng.
- 4) Waktu penelitian dibatasi pada tahun 2025, sehingga perubahan kondisi organisasi setelah periode tersebut tidak menjadi bagian dari kajian ini

1.4 Rumusan Masalah

Penelitian Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng?
- 2) Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng?
- 3) Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng?
- 4) Apakah pelatihan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng?
- 5) Apakah komunikasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng?
- 6) Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng?
- 7) Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng?
- 8) Apakah OCB memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng?
- 9) Apakah OCB memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng?

10) Apakah OCB memediasi pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng.
2. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng.
3. Menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng.
4. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng.
5. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng.
6. Menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng.
7. Menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng.
8. Menganalisis peran mediasi OCB dalam pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng.

9. Menganalisis peran mediasi OCB dalam pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng.
10. Menganalisis peran mediasi OCB dalam pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja pegawai rawat inap RSUD Kabupaten Buleleng.

1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis dan manfaat teoritis sebagai berikut.

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia (SDM), dengan fokus pada:

- 1) Memperkuat teori kinerja pegawai dengan menambahkan bukti empiris mengenai peran mediasi OCB dalam hubungan antara pelatihan, komunikasi, dan karakteristik individu dengan kinerja pegawai.
- 2) Memberikan kontribusi dalam pengayaan literatur terkait perilaku organisasi (*organizational behavior*), khususnya mengenai pengaruh faktor internal (pelatihan dan karakteristik individu) serta faktor organisasi (komunikasi) terhadap OCB dan kinerja.
- 3) Menambah khazanah penelitian di bidang manajemen rumah sakit, terutama dalam konteks pelayanan rawat inap sektor publik, yang masih relatif terbatas di tingkat lokal.

b. Manfaat Empiris (Praktis)

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

- 1) Manajemen RSUD Kabupaten Buleleng, sebagai bahan evaluasi dan dasar kebijakan dalam meningkatkan kinerja pegawai rawat inap melalui program pelatihan, strategi komunikasi internal yang efektif, serta pemahaman karakteristik individu pegawai dengan memperhatikan peran OCB.
- 2) Pegawai rumah sakit, dengan memberi pemahaman mengenai pentingnya pelatihan, komunikasi, dan pengembangan karakteristik individu, serta bagaimana OCB dapat memperkuat kinerja dan meningkatkan kualitas pelayanan rawat inap.
- 3) Pemerintah daerah, sebagai masukan dalam merumuskan kebijakan pengembangan SDM kesehatan pada rumah sakit milik pemerintah, dengan penekanan pada pembinaan perilaku kerja ekstra peran (OCB) yang berdampak pada pelayanan publik.
- 4) Peneliti selanjutnya, sebagai referensi empiris untuk penelitian lebih lanjut terkait hubungan antar variabel SDM dan OCB, baik dengan objek rumah sakit maupun organisasi sektor publik lainnya, dengan lingkup dan pendekatan yang lebih luas.

