

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Berlakunya Revolusi Industri 4.0 memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap operasional jasa Rumahsakit di daerah Graesik. Utamanya terhadap ketersediaan SDM yang dituntut lebih kompeten baik dari aspek perilaku maupun skill serta memiliki literasi teknologi sesuai tuntutan kebutuhan operasional perusahaan. Kompetensi karyawan secara tidak sadar akan mempengaruhi kinerja karyawan dimana sebuah bisnis akan eksis dan bertahan apabila mampu mempertahankan kinerja. Untuk itu diperlukan perhatian yang serius dengan memperhatikan berbagai bidang untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (Setiadi, 2016). Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu tantangan yang berat baik dalam rangka persaingan global maupun dalam rangka peningkatan akselerasi pembangunan disegala bidang. Tantangan sumber daya manusia di Indonesia yang mendasar yakni tingkat produktifitas kinerja yang masih rendah di bandingkan negara lain, yang lebih unggul disegala aspek, bidang, serta produktivitasnya.

Upaya meningkatkan kualitas layanan yang baik dilakukan untuk memenuhi tuntutan dan harapan masyarakat atau pasien melalui strategi untuk memenangkan kompetisi diantara pengelola rumah sakit sehingga diperlukan kesiapan yang mantap dari semua sektor. Sebuah layanan rumah sakit yang unggul semuanya bermula dari adanya kinerja yang unggul pula sehingga melalui kinerja yang unggul rumah sakit mampu mempertahankan okupansinya khususnya untuk daerah Gresik dan Sekitarnya. Sesuai amanah perundang-undang Nomor 44 Tahun 2009 definisi Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Rumah sakit sebagai suatu organisasi pelayanan

kesehatan agar tetap dapat “*survive*” harus memiliki kinerja yang baik sehingga dapat memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat.

Semua aktivitas di rumah sakit dapat berjalan dengan baik apabila mendapatkan dukungan dari seluruh anggota organisasi. Bentuk keberhasilan sumber daya manusia didasari atas apa yang mereka kerjakan, jika yang mereka kerjakan dapat berjalan dengan baik maka hal ini akan berdampak terhadap keberhasilan organisasi. Bentuk keberhasilan dapat di lihat dari kinerja atau *performance* yang merupakan sebuah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting jika dilihat dari kesuksesan suatu organisasi, hal ini dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dengan kinerja yang baik merupakan kunci keberhasilan dan oleh karena itu diperlukan karyawan yang mampu, cakap dan terampil untuk bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Namun kemudian permasalahan yang muncul adalah bagaimana organisasi mendukung kinerja karyawan agar mampu bekerja dengan lebih baik lagi dan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan lembaga pelayanan kesehatan. Herlambang Susatyo, (2016)

Secara umum manusia akan melakukan pekerjaannya dengan baik apabila terpenuhi kebutuhannya, baik yang bersifat materi ataupun non materi. Untuk itu perlu diperhatikan aspek-aspek kritis dari sumber daya manusia yang merupakan faktor yang dapat menentukan kinerja karyawan dan pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja lembaga pelayanan kesehatan. Pada lembaga pelayanan masyarakat, karyawan merupakan salah satu komponen yang memiliki peranan vital dan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas kinerjanya dengan memberikan berbagai dukungan yang memiliki keterkaitan dengan kinerja dan kepuasan karyawan dalam bekerja (Herlambang Susatyo, 2016).

Kepuasan kinerja karyawan diekspresikan dengan antusias yang tinggi, disiplin, motivasi yang bagus, kesediaan belajar dan menerima pelajaran dari orang lain dan sebagainya (Wijono, 2010). mengemukakan kepuasan kerja merupakan suatu tindakan efektif karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tersebut dianggap sebagai hasil pengalaman karyawan dalam kaitannya dengan penilaian terhadap diri sendiri seperti apa yang dikehendaki atau diharapkan dari pekerjaannya, sehingga tingkat kepuasan kerja merupakan suatu sikap dan umpan balik karyawan terhadap pekerjaannya (Hasibuan, 2018). Armstrong, (2006) Kepuasan karyawan pada dasarnya sangatlah individualistis dan merupakan hal yang sangat tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Namun demikian terdapat beberapa faktor yang berhubungan dengan kepuasan karyawan seperti, faktor kepuasan sosial seperti: hubungan antar sesama karyawan, karyawan dengan atasan dan karyawan dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaan. Faktor kepuasan fisik seperti kondisi fisik lingkungan kerja, dan kondisi fisik karyawan. Faktor kepuasan finansial yang merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan (Sedarmayanti, 2012).

Saat bekerja seseorang cenderung memiliki kebiasaan atau pengaruh lingkungan mereka bekerja. Hal tersebut mengingatkan untuk semua karyawan dalam satu organisasi memiliki budaya atau *culture* yang sama dalam berorganisasi untuk

mencapai satu tujuan. Budaya organisasi merupakan sebuah perekat antar pekerja dalam menghadapi suatu perubahan (Tumbelaka et al., 2016); (Waluyo, 2015). Membangun budaya organisasi tentu tidak semudah mengucapkannya, harus melalui suatu proses lama dan berkelanjutan. Disebut berkelanjutan karena nilai-nilai dan norma-norma yang terkandung dalam budaya tersebut berkembang sesuai dengan zamannya (Isvandiari & Purwanto, 2018). Oleh karena itu budaya organisasi perlu dibangun sedemikian rupa agar fleksibel, adaptif dan akomodatif terhadap aneka perubahan sehingga cita-cita organisasi yang memiliki keunggulan bukan sekedar impian. Organisasi dengan budaya tertentu memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung. Budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut (Schein, 2004).

Budaya organisasi dapat dijadikan acuan bersama diantara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi. Dengan adanya budaya organisasi yang baik, biasanya dapat mempengaruhi kerja pegawai (Tumbelaka et al., 2016); (Isvandiari & Purwanto, 2018). Nilai-nilai yang terdapat pada budaya organisasi akan berperan dalam terbentuknya kinerja yang maksimal. Dalam hal ini nilai-nilai budaya organisasi akan mengarahkan seorang pegawai dalam bersikap dan berperilaku baik. Kedisiplinan seseorang dalam lingkup budaya organisasi pegawai mencakup pelajaran, patuh, taat, kesetiaan, hormat kepada ketentuan / peraturan / norma yang berlaku (Waluyo, 2015). Budaya organisasi yang di jalankan dengan kesadaran yang dibangun karyawan pada saat mereka berkerja akan memberikan dampak yang baik terhadap apa yang mereka kerjakan sehingga kepuasan bekerja terpenuhi dengan sendirinya, kinerja merekapun akan meningkat (Isvandiari & Purwanto, 2018).

Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya (Rangel Sousa Simoes et al., 2017). Seringkali orang berpendapat bahwa motivasi kerja dapat ditimbulkan apabila mendapatkan imbalan yang baik, dan adil, namun kenyataan

meskipun sudah diberi imbalan yang baik tetapi pekerjaannya masih belum maksimal. Setiap manusia tentu mempunyai dasar alasan mengapa seseorang bersedia melakukan jenis kegiatan atau pekerjaan tertentu, mengapa orang yang satu bekerja dengan giat, sedangkan yang lain biasa saja. Semua ini ada dasar dan alannya yang mendorong seseorang bekerja seperti itu, atau dengan kata lain pasti ada motivasinya. Motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks dalam pekerjaannya, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya (Waluyo, 2015), Husaini, (2013) motivasi merupakan langkah awal seseorang pekerja dalam melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis dari pekerja tersebut ataupun dengan kata lain, motivasi dapat memberikan suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu, apabila kondisi ini tidak terjadi, maka hal tersebut akan menurunkan motivasi kerja karyawan dan akan berdampak pada kinerja karyawan yang menurun.

Motivasi kerja juga sangat diperlukan untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan. Tinggi rendahnya pegawai dalam menilai kinerjanya akan tergantung pada daya dorong internal yang ada dalam dirinya (Suzanto dan Fitriyani, 2014). Daya dorong internal inilah yang disebut motivasi. Organisasi dalam keberhasilan meningkatkan motivasi kerja pegawai ditempuh dengan cara yang tidak mudah, dibutuhkan adanya kerjasama yang berkesinambungan antara organisasi dengan pekerjanya. Selain itu dibutuhkan ketepatan konsep serta ketajaman analisis aspek kemanusiaan. Selanjutnya apabila aspek kemanusiaan dapat dijalankan dan diterapkan dengan baik tentu akan memberikan dorongan atau motivasi kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan senang hati, sehingga hal tersebut menumbuhkan kepuasan pada para pekerja. Motivasi sangat bermanfaat dalam menciptakan gairah kerja dan dapat membawa implikasi pada meningkatnya produktivitas kerja. Bekerjasama dengan seseorang yang memiliki motivasi tinggi sangat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan tepat. Dengan

demikian suatu pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan. Dengan demikian faktor motivasi dalam meningkatkan hasil kerja yang baik dan maksimal dan akan membawa dampak pada tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan (Ariani et al., 2013). Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi kerja yang terdapat dalam seorang pegawai dalam suatu organisasi dianggap sederhana namun dapat pula menjadi masalah yang kompleks hal tersebut dikarenakan minimnya dorongan motivasi kerja sehingga kepuasan karyawan saat bekerja menurun. Begitupun sebaliknya jika pegawai tidak didorong dengan motivasi kerja akan mengakibatkan rendahnya tingkat produktif kinerja. Seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi akan berpengaruh terhadap produktifitas kinerja (Rangel Sousa Simoes et al., 2017).

Sebagai obyek penelitian adalah Rumah Sakit Semen Gresik, organisasi rumah sakit secara operasional konsisten berjalan namun masih memiliki permasalahan-permasalahan dalam internal organisasi. Adapun permasalahan tersebut diantaranya ialah motivasi kerja karyawan yang masih rendah, keseragaman budaya organisasi yang telah dijalankan yakni SPIRIT (*Safety, Profesional, Integrity, Reliable, Innovative dan Teamwork*) dalam penerapannya masih belum berjalan maksimal sehingga berdampak terhadap kinerja Rumah Sakit Semen Gresik secara keseluruhan. Data berikut ini menjelaskan kinerja Rumah Sakit selama 5 (lima) tahun sejak Tahun 2015 hingga 2019 disajikan dalam table 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Kinerja Rumah Sakit Semen Gresik**

No.	Indikator	Tahun				
		2015	2016	2017	2018	2019
1.	BOR ( <i>Bed Occupancy Ratio</i> )	78,1 %	79,0 %	71,8 %	73,0 %	71,7 %
2.	Kepuasan Kerja Karyawan	62 %	71 %	69 %	88 %	79 %
3.	Pencapaian Target Pendapatan terhadap RKAP	110 %	101 %	100 %	99 %	99 %

Sumber; Bagian SDM, Bagian Keuangan dan Rekam Medis Rumah Sakit Semen Gresik

Bedasarkan tabel diatas menunjukkan pencapaian BOR (*Bed Occupancy Ratio*) atau tingkat hunian pasien dari tahun ke tahun menunjukkan penurunan yang signifikan, sedangkan Kepuasan kinerja karyawan mengalami peningkatan sejak 2015 hingga 2018 walaupun 2019 mengalami penurunan. Sedangkan capaian target pendapatan mengalami penurunan yang signifikan sejak tahun 2015 berangsur-angsur turun hingga tahun 2019 tidak bisa mencapai 100 %. Berdasarkan data diatas memberikan gambaran bahwa ketiga factor yang mendukung kinerja organisasi memberikan sinyal yang serius untuk dilakukan upaya perbaikan secara konsisten dan berkelanjutan dalam upaya mempertahankan kinerja. Budaya organisasi dan motivasi kerja yang telah diterapkan belum memberikan dampak yang baik terhadap kinerja maupun kepuasan kerja sehingga tujuan organisasi belum terpenuhi, budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki keterkaitan yang erat terhadap kepuasan serta dampaknya terhadap kinerja (Waluyo, 2015).

Berdasarkan latar belakang masalah diatas peneliti ingin meneliti secara mendalam tentang budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Semen Gresik dengan melihat fenomena yang sedang terjadi pada saat ini, sehingga peneliti tertarik untuk mengangkat judul Tesis “Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan kepuasan kerja sebagai Variabel intervening pada Rumah Sakit Semen Gresik”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?

5. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
4. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
7. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diperoleh dari proses penelitian serta analisis data dalam pengujian hipotesis penelitian, diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis, yaitu:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya pada pengelolaan lembaga pelayanan



kesehatan yang berfokus pada budaya organisasi, disiplin kerja dan motivasi kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja pada Rumah Sakit Semen Gresik.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu bahan referensi dalam melakukan penelitian di masa depan yang mengangkat tema yang serupa.





