

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Dalam rangka menghadapi era gelombang globalisasi ekonomi akibat pasar bebas saat ini, telah menciptakan tantangan bisnis yang semakin besar, yaitu kompetisi yang semakin tinggi, teknologi yang semakin canggih, peraturan dan perundang-undangan yang lebih ketat, serta pelanggan yang semakin berpengetahuan, dimana ditandai dengan adanya perubahan yang begitu cepat.

Bahkan seringkali ditemukan beberapa masalah yang menyebabkan banyak perusahaan mengalami kegagalan, baik yang disebabkan oleh ketidakmampuan beradaptasi dengan kemajuan teknologi maupun yang disebabkan oleh kurang baiknya hasil kerja dari Sumber Daya Manusia yang ada pada perusahaan tersebut, padahal harus diakui manusia adalah faktor yang turut menentukan keberhasilan suatu perusahaan.

Oleh karena itu, dalam menghadapi persaingan dibutuhkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan Sumber Daya Manusia yaitu orang-orang yang menyediakan tenaga, bakat kreativitas, dan semangat bagi perusahaan serta memegang peranan penting dalam fungsi operasional perusahaan.

Perusahaan tidak mungkin terlepas dari tenaga kerja manusia, walaupun aktivitas perusahaan itu telah mempunyai modal yang cukup besar dan teknologi modern, sebab bagaimanapun majunya teknologi tanpa ditunjang oleh manusia

sebagai sumber dayanya maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai, dengan demikian maka Sumber Daya Manusia sangat penting untuk diberikan arahan dan bimbingan dari manajemen perusahaan pada umumnya dan manajemen Sumber Daya Manusia pada khususnya.

Sehingga suatu organisasi atau lembaga institusi dituntut untuk mengadakan penyesuaian-penyesuaian dalam semua segi yang ada pada organisasi. Tantangan seperti ini menghadapkan para pelaku bisnis maupun produsen pada dua pilihan, yaitu masuk dalam arena kompetisi dengan melakukan perubahan dan perbaikan atau keluar arena kompetisi tanpa dibebani perubahan dan perbaikan.

Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari dalam suatu kemajuan ilmu, pengetahuan, dan teknologi. Sumber Daya Manusia juga merupakan faktor kunci untuk membangun suatu keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dan salah satu kekuatan membangun organisasi adalah orang-orangnya. Sumber Daya Manusia adalah salah satu komponen sumber daya organisasi atau institusi sebagai penggerak dan penentu (Hasibuan, 2012:10).

Oleh karena itu dalam era sekarang ini dimana teknologi dan peradaban sudah sangat maju, menuntut Sumber Daya Manusia yang kompeten yang memiliki semangat dan kedisiplinan yang tinggi dalam menjalankan peran dan fungsinya baik untuk individual maupun tujuan organisasional. Sikap acuh dan tidak peduli harus segera ditinggalkan jika ingin berkembang, persepsi para pelanggan harus mengerti kepada institusi perlu diubah menjadi bagaimana memberikan yang terbaik kepada para pelanggan agar mereka mau secara rutin menggunakan jasa institusi.

Pembahasan di atas adalah mengenai upaya dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, tak terkecuali yang terjadi di lingkungan Rumah Sakit Daerah Sidoarjo dalam melayani masyarakat di bidang kesehatan. Pada era sekarang ini, waktu menjadi komoditas yang berharga, karena itu perilaku disiplin didalamnya adalah disiplin kerja.

Sangat diperlukan bagi setiap individu. Namun pada kenyataannya tidak semua pegawai instansi pemerintah memiliki etos kerja yang baik bagi instansi pemerintah, hal ini salah satunya terjadi karena disiplin kerja mereka berbeda-beda. Disiplin yang baik akan mencerminkan besarnya tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugas yang yang diberikan kepadanya.

Karena itu setiap pimpinan selalu berusaha, agar bawahannya mempunyai disiplin kerja yang baik. Seorang pimpinan dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan disiplin kerja yang baik adalah bukanlah sesuatu yang gampang, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Di samping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi

kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik memang merupakan hal yang cukup sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Terkadang kekurangtahuan pegawai tentang peraturan, prosedur, dan akan kebijakan yang ada merupakan penyebab terbanyak tindakan indisipliner. Salah satu upaya untuk mengatasi hal tersebut pihak pimpinan sebaiknya memberikan program orientasi kepada tenaga kerja.

Selain memberikan orientasi, pimpinan harus menjelaskan secara rinci peraturan-peraturan yang sering dilanggar, berikut rasional, dan konsekuensinya. Demikian pula peraturan atau prosedur atau kebijakan yang mengalami perubahan atau diperbaharui, sebaiknya diinformasikan kepada staf melalui diskusi aktif. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Dalam mewujudkan hak dan kewajiban berarti adanya kepatuhan atau ketaatan (obedience) terhadap kesepakatan bersama dan adanya pengendalian diri (self control) yang merupakan hakikat dari disiplin. Disiplin harus ditegakkan dalam suatu organisasi, karena tanpa dukungan disiplin kerja yang baik, maka sulit bagi perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya.

Moekijat (2003:55) menjelaskan bahwa tujuan disiplin baik kolektif maupun perseorangan yang sebenarnya adalah untuk menjuruskan atau mengarahkan

perilaku pada realisasi yang harmonis dari tujuan-tujuan yang diinginkannya. Jiwa kedisiplinan harus dimiliki pada setiap pegawai terutama dalam melaksanakan berbagai pekerjaan di lingkungan kerja Rumah Sakit Daerah Sidoarjo.

Hal ini akan memberatkan prospek perusahaan di masa yang akan datang, bila semangat dan kegairahan kerja tersebut, dibebani secara serius oleh perusahaan. Agar semangat kerja tinggi maka aspek-aspek semangat kerja perlu untuk dipelajari karena di dalam aspek tersebut dapat mengukur tinggi rendahnya semangat kerja.

Hal ini mengakibatkan orang tersebut memiliki kegairahan, kualitas bertahan dalam menghadapi kesulitan untuk melawan frustrasi, memiliki semangat berkelompok. Peningkatan semangat kerja dan gairah kerja karyawan atau pegawai ini amat besar pengaruhnya terhadap peningkatan prestasi kerja atau kinerja pegawai khususnya jika dikaji di lingkungan pegawai Rumah Sakit Daerah Sidoarjo.

Dengan semangat yang tinggi akan dapat menumbuhkan nilai-nilai kemanusiaan serta harkat para pegawai sebagai profesional. Hal tersebut dapat mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan mendukung tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pada dasarnya tidak semua pegawai yang memiliki prestasi kerja yang tinggi, karena untuk memberdayakan kualitas yang tinggi masih dibutuhkan dorongan atau dukungan dari pimpinan untuk memberikan semangat para pegawai dalam meningkatkan prestasi yang baik maka dibutuhkan perencanaan yang matang.

Profesionalitas pegawai dalam menjalankan peran dan fungsinya menuntut adanya disiplin dalam segala hal sebagai prasyarat tercapainya tujuan organisasi. Kondisi tersebut akan dapat terwujud apabila setiap diri pegawai mematuhi semua peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang diterapkan organisasi serta adanya disiplin yang tinggi terhadap kepatuhan untuk melaksanakannya.

Dalam konteks ini, disiplin merupakan instrumen untuk mencapai suatu tujuan, dan bukan tujuan itu sendiri. Hal ini berarti bahwa disiplin menjadi prasyarat bagi terwujudnya tujuan dari organisasi (instansi-instansi pemerintah). Pada kenyataan di lapangan, berdasarkan penelitian awal penulis memperlihatkan bahwa pegawai di Rumah Sakit Daerah Sidoarjo memiliki tingkat disiplin yang kelihatan semakin menurun sehingga mengundang keprihatinan semua pihak.

Menurunnya atau bahkan rendahnya disiplin pegawai terlihat secara kasat mata di lapangan, yakni dari semakin meningkatnya tingkat kemangkiran, keterlambatan masuk kantor dan pulang kerja lebih awal dari jam kerja yang ditentukan. Kenyataan tersebut di atas didukung oleh data rekapitulasi dari Unit Kepegawaian di Rumah Sakit Daerah Sidoarjo yang dapat digambarkan seperti pada tabel-tabel berikut ini:

**Tabel 1. 1.**  
**Laporan Rekapitulasi Absensi Pegawai di Rumah Sakit Daerah Sidoarjo**

<b>Keadaan Bulan</b>	<b>Σ Pegawai</b>	<b>Cuti Tahunan</b>	<b>Surat Dokter</b>	<b>Ijin</b>	<b>Cuti Bersalin</b>	<b>Terlambat</b>
Januari 2013	1181	7	28	6	7	75
Februari 2013	1181	9	18	21	9	150
Maret 2013	1181	9	18	21	9	250

Sumber: Unit Kepegawaian Rumah Sakit Daerah Sidoarjo, Juli 2013.

Hasil rekapitulasi Januari dan Februari 2013 menunjukkan jumlah pegawai yang tidak masuk kerja karena cuti tahunan dan bersalin masing-masing bertambah 2 orang, sedangkan yang ijin dengan alasan ada kepentingan meningkat hingga 15 orang, dan pegawai yang datang terlambat naik 75 orang. Hasil rekapitulasi tersebut di atas menunjukkan bahwa pada setiap bulannya masih terdapat pegawai yang tidak masuk kerja karena cuti atau ijin dengan alasan ada kepentingan, serta datang terlambat.

Sedangkan Maret 2013 terdapat peningkatan yaitu 100 orang dari para pegawai yang terlambat datang atau masuk kerjanya dengan berbagai alasan yang dikemukakan, tidak sedikit pegawai yang bekerja sekedar memenuhi kewajibannya, mereka kurang empati terhadap lembaga yang menaungi apakah lembaga tersebut berkembang atau sebaliknya mengalami kemunduran, kurangnya disiplin pegawai dalam menjalankan standar pelayanan.

Lebih dari itu penurunan kedisiplinan juga nampak pada pegawai yang pulang tidak sesuai aturan yang berlaku, diantara mereka ada yang ijin meninggalkan tugas dengan alasan melayat atau bertakziah, menghadiri resepsi pernikahan atau khitanan dan sebagainya. Kebiasaan meninggalkan tugas tersebut seolah-olah hal yang lumrah dan telah membudaya dilingkungan kerja.

Kurang disiplinnya pegawai dalam menjalankan tugas karena kurangnya kesadaran terhadap standart peraturan Rumah Sakit yang ada, kurangnya tanggung jawab, dan dirasa mengabaikan prosedur kerja, sehingga menimbulkan kecemburuan terhadap pegawai yang disiplin. Gambaran ini semakin mencolok

apabila dilihat di lapangan yang memperlihatkan masih banyak pegawai yang pulang lebih cepat dari waktu yang ditentukan.

Disisi lain, sebagaimana digambarkan dari hasil kajian dari tim Rumah Sakit Daerah Sidoarjo memperlihatkan bahwa disiplin kerja juga merupakan salah satu “isu strategis” yang menjadi perhatian serius dari pimpinan organisasi. Dalam hal ini, pegawai di lingkungan Rumah Sakit Daerah Sidoarjo sebagian besar ditengarai masih belum memiliki disiplin yang tinggi.

Faktor lain adalah terjadi penurunan semangat kerja pegawai, menurunnya semangat kerja pegawai bisa melalui intern keluarga, kebutuhan hidup yang makin meningkat sehingga harus bekerja tambahan diluar pekerjaan, yang akhirnya banyak memobilisir tenaga. Sehingga pada saat jam dinas partisipasi kerja dengan rekan kerja, kesungguhan dalam bekerja dan tingkat keterampilan atau kecakapan menjadi berkurang.

Selain faktor kedisiplinan, semangat kerja yang menurun, permasalahan lain juga muncul dari segi insentif dirasakan masih kurang. Hal ini juga membuat kepedulian antar pegawai dalam mendukung kerja kurang, dari faktor-faktor ini bisa menjadi hambatan bagi pegawai lain dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Sementara itu, penulis juga mencoba mengkaitkan belum optimalnya pelayanan di Rumah Sakit Daerah Sidoarjo dengan masalah insentif yang berlaku di lingkup organisasi ini. Sebagaimana diketahui insentif yang berlaku selama ini di lingkungan pegawai dianggap belum mampu menyentuh rasa keadilan dan kesejahteraan pegawai.

Bahkan, menurut hasil penelitian bahwa insentif yang diterima pegawai hanya dapat memenuhi separo kebutuhan hidup sehari-hari (Achmady, 1999:114). Dalam konteks pemberian insentif di Rumah Sakit Daerah Sidoarjo, terdapat beberapa hal yang belum berjalan dengan baik. Dalam hal ini, adalah terkait dengan pemberian tunjangan diantara para pegawai.

Misalnya, adanya pembedaan penentuan besaran Jasa Medis, Jasa Pavilyun, dan Jasa Pelayanan. Dengan demikian, insentif di lingkungan organisasi ini belum memberikan gambaran yang sesuai dengan harapan pegawai secara keseluruhan. Permasalahan yang terjadi di Rumah Sakit Daerah Sidoarjo dalam masalah pemberian insentif yaitu kurangnya perhatian pimpinan terhadap pemberian insentif kepada pegawai, hal ini dapat dilihat dari kurangnya semangat kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sehingga kinerja pegawai menurun. Rumah Sakit Daerah Sidoarjo adalah salah satu Rumah Sakit Pemerintah yang berada di kabupatean Sidoarjo, yang harus bisa melayani seluruh lapisan masyarakat. Maka dari itu, kinerja pegawai Rumah Sakit Daerah Sidoarjo sangat perlu diperhatikan, agar bisa memaksimalkan kinerjanya dan memberikan pelayanan yang terbaik untuk semua masyarakat yang berkunjung ke sana.

Dari uraian-uraian di atas, penulis mencoba memfokuskan penelitian ini mengenai pengaruh antara disiplin kerja, semangat kerja, dan insentif terhadap kinerja pegawai di lingkungan organisasi pemerintahan dalam konteks ini adalah Rumah Sakit Daerah Sidoarjo. Dengan demikian, berdasarkan latar belakang masalah yang ditemukan dan sekaligus untuk memfokuskan pembahasan dalam penelitian (tesis) ini, maka penulis menentukan judul "Pengaruh Disiplin Kerja,

Semangat Kerja, dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Daerah Sidoarjo”.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang yang dikemukakan di atas sangat menarik jika penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, semangat kerja, dan insentif terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Daerah Sidoarjo, maka penulis membuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Daerah Sidoarjo?
2. Apakah semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Daerah Sidoarjo?
3. Apakah insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Daerah Sidoarjo?

### **1.3. Batasan Masalah**

Berangkat dari rumusan masalah di atas, agar dalam pembahasan lebih fokus dan terarah, maka penulis memberikan batasan masalah, yaitu:

1. Sampel yang dijadikan obyek penelitian adalah seluruh pegawai Rumah Sakit Daerah Sidoarjo.
2. Faktor-faktor yang menjadi perhatian peneliti adalah disiplin kerja, semangat kerja, dan insentif terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Daerah Sidoarjo.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti dalam melakukan penelitian di Rumah Sakit Daerah Sidoarjo adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Daerah Sidoarjo.
2. Untuk mengetahui pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Daerah Sidoarjo.
3. Untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Daerah Sidoarjo.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Daerah Sidoarjo adalah sebagai berikut:

1. Dapat dijadikan informasi dan menambah ilmu pengetahuan serta membuktikan pengaruh disiplin kerja, semangat kerja, dan insentif terhadap kinerja.
2. Dapat dijadikan sebagai landasan bagi penelitian selanjutnya mengenai masalah disiplin kerja, semangat kerja, dan insentif terhadap kinerja.
3. Dapat dijadikan sebagai masukan untuk dijadikan pertimbangan pada Direktur Rumah Sakit Daerah Sidoarjo dalam menentukan arah dan kebijakan yang berkaitan penataan dan peningkatan Sumber Daya Manusia.

4. Dapat dijadikan sebagai standart perbaikan kinerja Rumah Sakit Daerah Sidoarjo guna menumbuhkan disiplin kerja, semangat kerja, dan insentif pegawai sehingga kinerjanya meningkat.