

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan global yang ketat seiring dengan perkembangan teknologi yang berubah dengan cepat, perubahan demografi, fluktuasi ekonomi serta kondisi-kondisi yang dinamis lain telah mengharuskan setiap organisasi untuk dapat beradaptasi dan bergerak dengan cepat. Organisasi membutuhkan struktur organisasi yang dapat tumbuh dan beradaptasi dengan lingkungan yang begitu dinamis, termasuk Rumah Sakit. Organisasi rumah sakit secara internal harus dapat membenahi manajemennya dan secara eksternal berusaha untuk menawarkan produk dan jasanya sebaik mungkin untuk dapat diterima masyarakat luas.

Karyawan atau sumber daya manusia merupakan unsur utama dalam organisasi rumah sakit yang mempunyai peran sangat penting dalam pelayanan jasa yang diselenggarakan oleh rumah sakit. Semua unsur organisasi, tidak akan berfungsi tanpa ditangani oleh karyawan. Karyawan sebagai sumber daya manusia perusahaan bukan semata-mata menjadi obyek dalam pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga menjadi pelaku. Karyawan merupakan perencana, pelaksana dan pengendali yang berperan aktif dalam melaksanakan operasional perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam aktivitas tersebut karyawan memberikan kontribusi

kepada perusahaan berupa kemampuan, keahlian dan kompetensi yang dimilikinya.

Hal ini menuntut rumah sakit untuk melakukan pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang efektif yaitu dengan mengarahkan karyawan ke arah yang produktif. Usaha untuk membuat karyawan betah bekerja demi kepentingan organisasi rumah sakit dapat dilakukan melalui pendekatan psikologis. Beberapa faktor psikologis karyawan yang diantaranya motivasi, kepuasan kerja, serta ketenangan dan kegairahan kerja. Pada akhirnya karyawan akan betah bekerja dan dapat menunjukkan prestasi yang baik bila tersedia fasilitas yang memungkinkan kebutuhan mereka sebagai manusia telah terpenuhi.

Prestasi kerja merupakan pencapaian hasil kerja karyawan yang merupakan kunci pokok tercapainya tujuan organisasi rumah sakit dalam hal kualitas pelayanan jasa kesehatan maupun dilihat dari sisi ekonomi yaitu pencapaian laba yang maksimal. Prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang tercapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001). Karyawan sebagai sumber yang produktif dan terbina dapat diarahkan sebagai tenaga kerja yang efektif dan efisien.

Menurut Prawirosentono (1999) kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku

kerja dan kinerja individu, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.

Kelompok variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Menurut Gibson (1996), variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung. Kelompok variabel psikologis terdiri dari variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Kelompok variabel organisasi terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Menurut Kopelman (1998), variabel imbalan akan berpengaruh terhadap variabel motivasi, yang pada akhirnya secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian Robinson dan Larsen (1990) terhadap para pegawai penyuluh kesehatan pedesaan di Columbia menunjukkan bahwa pemberian imbalan mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibanding pada kelompok pegawai yang tidak diberi. Imbalan yang diberikan organisasi akan meningkatkan motivasi kerja karyawan yang akan memberikan dampak pada tercapainya kinerja yang maksimal. Didukung pendapat dari Robbins (2003) menyatakan bila data kepuasan dan produktivitas dikumpulkan untuk organisasi itu secara keseluruhan, bukannya pada tingkat individual, akan

ditemukan bahwa organisasi dengan karyawan terpuaskan cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan karyawan yang kurang terpuaskan.

Pencapaian prestasi kerja karyawan juga sangat bergantung pada lingkungan kerja yang ada di rumah sakit. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja, yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 2001). Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan non fisik. Kondisi lingkungan kerja fisik yang baik yang ditandai oleh baiknya peredaran udara yang cukup, penerangan lampu yang terang dan jauh dari kebisingan suara yang mengganggu konsentrasi kerja, tata ruang yang baik dan warna yang indah, serta kebersihan yang terjaga sangat membuat pegawai betah bekerja. Sedangkan lingkungan kerja non fisik diwujudkan dengan suasana yang tercipta melalui pengelolaan faktor-faktor organisasi dalam bentuk pengaturan sistem imbalan, struktur, desain pekerjaan serta pemeliharaan komunikasi melalui praktek kepemimpinan yang mendorong rasa saling percaya serta lingkungan kerja antara manajer-karyawan dan karyawan-karyawan yang sifatnya kondusif. Lingkungan kerja yang tidak mendukung akan menurunkan aktivitas tenaga kerja dan pada akhirnya menurunkan produktivitas kerja sedangkan sebaliknya, lingkungan yang baik akan meningkatkan produktivitas/prestasi kerja (Blum, 1968).

RSI Muhammadiyah Kendal sebagai salah satu amal usaha milik persyarikatan Muhammadiyah yang sedang mengupayakan pengembangan dan pengelolaan terhadap sumber daya manusia yang efektif. Upaya yang

dilakukan rumah sakit diantaranya yaitu melalui usaha untuk mendukung terciptanya motivasi kerja yang dituangkan dalam kebijakan sebagai berikut :

1. Peningkatan wawasan keilmuan dan ketrampilan.
2. Peningkatan syiar dakwah dan pembinaan keberagaman kepegawaian.
3. Peningkatan kesejahteraan pegawai.
4. *In house training*.
5. Perbaikan manajemen personalia, rekrutmen, seleksi, penempatan dan pemutusan hubungan kerja.
6. Pemantapan administrasi dan kesekretariatan.
7. Pengajuan pengadaan sarana dan prasarana personalia.
8. Pemantapan Stándar Operasional Prosedur bagi personalia.

RSI Muhammadiyah Kendal juga menetapkan pengusulan pemberian peningkatan kesejahteraan kepada pegawai serta dalam upaya tertib administrasi sebagai berikut:

1. SK Direktur RSI Muhammadiyah Kendal no 215/KEP/III.4./AU/C/2010 tentang ketentuan pemberian insentif (BOR), dengan menetapkan penghitungan BOR dengan ketentuan sebagai berikut :
 - a. Manajemen:
 - 1) Direktur : Dihitung dari prosentasi gaji non pokok
 - 2) Manajer : Dihitung dari prosentase tunjangan struktural

- 3) Kabag/Kasi/Karu/Koord: Dihitung dari prosentase Gapok dan tunjangan struktural
 - 4) Karyawan non OJT : Dihitung dari prosentase Gapok.
- b. BOR diberikan sebesar 10% dari ketentuan point 1, apabila BOR RS mencapai 70-80%
 - c. BOR diberikan sebesar 15% dari ketentuan point 1, apabila BOR RS mencapai >80%
2. SK Direktur RSI Muhammadiyah Kendal no 288/KEP/III.4./AU/C/2010 tentang ketetapan pemberian SHU bagi pegawai dengan ketentuan sebagai berikut :
- a. Bagi pegawai dengan masa kerja 12 bulan lebih akan mendapatkan SHU sebesar 1 kali gaji terakhir normal ditambah tunjangan fungsional/bagian tanpa insentif dan lain-lain.
 - b. Bagi pegawai dengan masa kerjanya kurang dari 12 bulan dengan penghitungan : masa kerja dibagi 12 dikalikan jumlah gaji terakhir tanpa insentif.
 - c. Bagi para pejabat struktural mendapatkan tambahan sebesar 1 kali tunjangan struktural
 - d. Atas pertimbangan khusus kepada para pegawai OJT, masing-masing diberikan sebesar Rp 100.000,00.
3. SK Direktur no 177/KEP/III.4./AU/C/2010 tentang tunjangan kehadiran bagi Assisten Direktur sebesar Rp 500.000,00.

4. SK Direktur RSI Muhammadiyah Kendal no 176/KEP/III.4./AU/C/2010 tentang tunjangan fungsional bagi Manajer Pelayanan yang sebelumnya diberikan sebesar 80% menjadi 100% berlaku mulai 1 Maret 2010.
5. Memo Direktur no 260/KEP/III.4./AU/C/2010 dalam rangka peningkatan kelancaran komunikasi manajemen memberikan tunjangan kepada sekretaris direktur dan kepala bagian umum dan rumah tangga.
6. SK Direktur no 176/KEP/III.4./AU/C/2010 tentang pemberian tunjangan fungsional kepada sekretaris direktur.

Kebijakan yang telah diterapkan oleh RSI Kendal belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Hal ini dipaparkan pihak rumah sakit dalam hasil wawancara yang dilakukan secara random terhadap beberapa orang pegawai RSI Muhammadiyah Kendal tersebut. Dikatakan lebih lanjut, bahwa masih terdapatnya kesenjangan dalam hal pemberian insentif. Disamping itu, pelaksanaan pembagian insentif tersebut masih terlalu rapuh, baik pelaksanaannya maupun pengawasannya. Pembagian prosentase yang sudah ditentukan kadang kala masih dapat dimanfaatkan baik perawat pelaksana maupun dokter itu sendiri untuk mendapatkan insentif lebih besar, yang jaga perawat dikatakan dokter umum, dan sebaliknya sehingga waktu-waktu kerja kurang efektif.

Kebijakan juga belum disertai dengan peningkatan prestasi kerja yang baik. Hal tersebut terlihat dari berbagai permasalahan yang berkaitan dengan prestasi kerja karyawan. Permasalahan tersebut diantaranya adalah

masalah keterlambatan kerja dan perilaku bolos kerja karyawan (pulang lebih awal). Berdasarkan data absensi karyawan diketahui tingkat keterlambatan dan pulang lebih awal pada karyawan sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Keterlambatan dan Pulang Lebih Awal

Bulan dan tahun amatan	Jumlah keterlambatan	Pulang lebih awal
Desember 2008	343 orang	3 orang
Januari 2009	415 orang	13 orang
Mei 2009	693 orang	146 orang
Juni 2009	185 orang	98 orang
Agustus 2009	614 orang	84 orang

Sumber: Data sekunder tahun 2010

Data diatas diperoleh dari rekapan data absensi pegawai dengan sistem absensi amano. Namun, kehadiran pegawai yang didata dari sistem amano tersebut belum tentu 100% akurat. Mengingat kelemahan yang dimiliki oleh mesin amano tersebut, seperti : 1) Kehadiran karyawan masih dapat dimanipulasi dengan berbagai cara, diantaranya yang sering dilakukan adalah dengan menitipkan tanda tangan pada buku absensi ke karyawan lain, 2) Mesin absensi manual dapat direayasa sedemikian rupa sehingga mesin absensi tidak menampilkan data waktu yang sebenarnya, 3) Apabila pihak manajemen Organisasi menerapkan sistem penggajian yang dikelola pihak yang terkait, maka harus melakukan rekapitulasi absensi terlebih dahulu sebelum memberikan gaji kepada pegawai, 4) Memakan sumber daya (manusia dan waktu) dalam sirkulasinya dari mulai penyediaan kartu diawal bulan, pemantauan absensi selama sebulan sampai melakukan perhitungan dan perangkuman absensi diakhir bulan.

(Muhlis 2009)

Pada kenyataannya, berdasarkan hasil observasi lapangan yang dilakukan oleh peneliti, kelemahan-kelemahan inilah yang dijumpai di lapangan. Terutama untuk poin 1 dan 2 tanpa mengenyampingkan kelemahan yang terletak pada poin 3 dan 4 diatas. Menyadari hal ini, maka pihak manajemen RSI memberikan solusi dengan mengganti sistem absensi penggunaan mesin amano dengan *finger scan* yang mulai aktif sejak Januari 2010. Namun, penerapan sistem inipun menghadapi masalah karena belum dapat beroperasi secara maksimal, sehingga kedisiplinan karyawan belum dapat dinilai secara akurat (Sumber: RSI Muhammadiyah Kendal, 2010).

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa karyawan diketahui ketidakhadiran para pegawai juga dikarenakan oleh beberapa faktor, ada yang mengatakan tidak nyaman sehingga mereka merasa tidak betah berada di kantor. Ada pula yang memang dikarenakan sakit atau ada keperluan lain sehingga harus meminta ijin tidak hadir untuk bekerja.

Fakta lain dari lapangan diketahui bahwa kurangnya disiplin kerja karyawan tersebut bisa terjadi karena belum dapat berfungsinya DP3 (Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai) dan catatan kedisiplinan untuk acuan pengangkatan koordinator dan pejabat struktural seperti yang disebutkan dalam Laporan Kinerja Personalia Triwulan I (Jan-Maret) 2010, sehingga beredar rumor diantara pegawai walau dedikasi dan kedisiplinan kurang, tetap dapat menjadi dan diangkat sebagai pejabat struktural. Hal ini mengurangi semangat para pegawai untuk berdedikasi tinggi kepada

perusahaan serta mengurangi semangat kedisiplinan pegawai yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap prestasi kerja pegawai

(Sumber: Rumah Sakit Islam Muhammadiyah Kendal, 2010).

Menurut Prawirosentono (1999) kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Peningkatan semangat kerja melalui pemberian *reward* dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sangat diperlukan bagi karyawan RSI Muhammadiyah Kendal, karena rumah sakit adalah pemberi pelayanan jasa kesehatan yang mengutamakan pelayanan terhadap masyarakat. Tanpa adanya semangat kerja karyawan sebagai pelaku utama pelayanan kesehatan di rumah sakit, maka segala pekerjaan tidak akan tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka peneliti tertarik untuk meneliti apakah pemberian *rewards* dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan di RS Islam Muhammadiyah Kendal.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan diatas, maka pokok permasalahan yang dapat disimpulkan penulis dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah pemberian *rewards* dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan RS Islam Muhammadiyah Kendal?

2. Apakah lingkungan kerja dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan RS Islam Muhammadiyah Kendal?
3. Apakah *Rewards* dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan RS Islam Muhammadiyah Kendal?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh pemberian *rewards* terhadap prestasi kerja karyawan RS Islam Muhammadiyah Kendal.
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap prestasi kerja karyawan RS Islam Muhammadiyah Kendal.
3. Untuk menganalisis pengaruh pemberian *rewards* dan lingkungan kerja terhadap prestasi kerja karyawan RS Islam Muhammadiyah Kendal.

D. Manfaat Penelitian.

Berdasarkan tujuan penelitian yang akan dicapai, maka kegunaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Penulis, memotivasi penulis untuk banyak belajar dan untuk memahami manajemen sumber daya manusia, menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis tentang pemberian *rewards* secara proporsional di perusahaan maupun secara teoritis yang di dapat di Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen RS Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

2. Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen RS Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, hasil penelitian ini diharapkan menjadi tambahan informasi bagi civitas akademik di lingkungan Magister Manajemen RS Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dan sebagai referensi di perpustakaan.
3. RSI Muhammadiyah Kendal, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan yang sekiranya diperlukan oleh pihak RS yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam penetapan kebijakan pemberian *rewards* serta penciptaan lingkungan kerja yang baik dalam lingkup luar maupun dalam RS sebagai upaya untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan RS Islam Muhammadiyah Kendal.

E. Keaslian Penelitian

1. Penelitian Robinson dan Larsen (1990) tentang Pengaruh Pemberian Imbalan (*Rewards*) Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai Penyuluh Kesehatan Di Columbia, menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang lebih besar pada pegawai yang diberi imbalan dibanding pada kelompok pegawai yang tidak diberi.
2. HM. Reza Maulana (2008) dalam penelitian deskriptif, rancangan *cross sectional*nya dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di RSUD Ciparigi Bogor. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa karyawan yang memiliki seorang pemimpin yang baik dan selalu memperhatikan

kesejahteraan karyawannya dan menerapkan aturan yang sama untuk semua pegawai tanpa melihat kedudukan dan memiliki lingkungan kerja yang baik pula memberikan pengaruh yang bermakna terhadap kinerja pegawai.

3. Penelitian Rinto Prabowo (2004) yang berjudul Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kota Tanjungbalai Provinsi Sumatra Utara Ditinjau Dari Faktor Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja dengan metode penelitian deskriptif analitik rancangan potong lintang menunjukkan ada hubungan yang kuat dan bermakna antara kinerja karyawan dengan lingkungan kerja.

Kekhasan yang menunjukkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya terletak pada adanya pengukuran 2 variabel yaitu pemberian *rewards* dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas terhadap prestasi kerja karyawan RS Islam Muhammadiyah Kendal sebagai variabel terkait.