

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Hak setiap orang mendapatkan pelayanan kesehatan dijamin dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 diwujudkan dengan upaya peningkatan derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya. Peningkatan mutu dan jangkauan pelayanan Rumah Sakit serta pengaturan hak dan kewajiban masyarakat dalam memperoleh pelayanan kesehatan diatur oleh UUD, namun rumah sakit belum cukup memadai untuk dijadikan landasan hukum dalam penyelenggaraan rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat (Hukumonline, 2003).

Rumah sakit merupakan suatu organisasi kesehatan atau badan amal yang didanai oleh pemerintah serta lembaga swasta lainnya. Ada beberapa jenis rumah sakit yaitu rumah sakit umum daerah dan provinsi, rumah sakit swasta yang disiapkan untuk memberikan layanan medis (Solayappan *et al.*, 2011).

Rumah sakit memiliki peran yang besar dalam mengembangkan dan mempertahankan kesehatan masyarakat. Setiap rumah sakit memiliki sumber daya manusia yaitu bagian utama dari organisasi. Sumber daya manusia ini biasanya disebut dengan karyawan. Karyawan merupakan sumber daya

paling berharga yang dapat menentukan kualitas dan kuantitas pelayanan yang diberikan terhadap masyarakat/ individu (Jahani *et al.*, 2017).

Kualitas pelayanan rumah sakit tergantung dari kinerja yang diberikan oleh karyawan. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang merupakan suatu energi atau kekuatan yang mendorong karyawan untuk memulai suatu pekerjaan. Sangat penting bagi rumah sakit memiliki karyawan yang motivasi kerjanya tinggi sehingga memiliki keunggulan kompetitif disetiap rumah sakit (Kanfer *et al.*, 2008). Demikian juga, motivasi kerja yang rendah merupakan penentu utama masalah kesehatan terkait pekerjaan (Kotera *et al.*, 2018).

Tantangan dalam mencapai motivasi adalah bagaimana cara mendorong semangat kerja mereka, sehingga mereka ingin bekerja keras dengan kemampuan mereka memberikan semua tujuan yang ingin dicapai rumah sakit (Makta *et al.*, 2013). Pada dasarnya rumah sakit tidak hanya mengharapkan pemberi pelayanan yang mampu berbicara dan terampil, namun hal terpenting yang mereka inginkan dan butuhkan adalah karyawan yang bekerja lebih aktif, disiplin dan memiliki keinginan untuk mencapai hasil optimal sesuai perencanaan (Sari *et al.*, 2017). Pekerjaan karyawan akan selesai dengan baik jika memiliki motivasi kerja yang baik, sehingga berdampak pada rasa kepuasan karyawan untuk meningkatkan kualitas pelayanan mereka (Putri, 2012).

Dalam meningkatkan kualitas pelayanan, kontribusi karyawan dengan loyalitas kerja yang tinggi, rasa bangga saat bekerja, rasa senang untuk bekerja, bekerja bersama, sikap disiplin saat melaksanakan kewajiban serta rasa percaya diri merupakan penentu utama keberhasilan dalam suatu organisasi (Hatmawan, 2015).

Bagi rumah sakit, bagaimana seorang karyawan dapat menyelaraskan antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi untuk mencapai hasil yang terbaik. Perubahan itu perlu ditanggapi secara otomatis di luar kontribusi karyawan, sehingga diperlukan suatu budaya kerja dilingkungan kerja yang disebut dengan budaya organisasi (Acar & Acar, 2014).

Budaya organisasi ini merupakan perspektif yang dapat memberikan pola perilaku karyawan untuk menangani dan memecahkan masalah yang dihadapinya didalam suatu organisasi. Meskipun respon organisasi terhadap situasi yang muncul karena tekanan lingkungan eksternal dan dinamika internal akan bervariasi sesuai dengan budaya organisasinya.

Budaya organisasi merupakan suatu ciri khas di setiap perusahaan. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja serta layanan yang berkualitas di rumah sakit. Ada beberapa faktor ataupun aspek yang berpengaruh terhadap layanan yang berkualitas, salah satunya yaitu *culture organization* serta pengorganisasiannya. *Culture organization* dapat mempengaruhi perilaku sekelompok orang dalam organisasi, jika kualitas

pemberi layanan rumah sakit baik maka tidak lepas dari suatu organisasi yang menjalankannya lebih baik (Wirnipin *et al.*, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Putri (2012) tentang analisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa *culture organization* memiliki pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wirnipin (2015), menunjukkan budaya organisasi bermakna secara keseluruhan pada prestasi suatu organisasi. *Culture organization* bermakna pada prestasi suatu organisasi, dapat disimpulkan bahwa praktik *culture organization* jika dilakukan dengan baik maka akan meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan lima orang pegawai Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro Putussibau pada tanggal 22 Januari 2018 didapatkan bahwa tiga dari lima pegawai mengatakan bahwa mereka kehilangan motivasi untuk bekerja dikarenakan beberapa faktor yaitu mereka merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerja, pemberian insentif/tunjangan kerja tidak sesuai dengan harapan, hubungan managerial kurang baik, ketertarikan terhadap pekerjaan kurang, pegawai lebih banyak mementingkan kepentingan pribadi daripada pekerjaan, perhatian terhadap pekerjaan kurang baik, keagresifan terhadap pekerjaannya juga kurang. Sedangkan dua orang pegawai mengatakan kami senang bekerja di

lingkungan rumah sakit dikarenakan sesuai dengan profesi kami walaupun insentif belum sesuai seperti yang diharapkan, sebagian dari karyawan memiliki inovasi dan pengambilan resiko yang baik untuk perkembangan teknologi rumah sakit.

Hasil wawancara terkait dengan studi pendahuluan pada bagian kepegawaian atau bagian personalia Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro bahwa pegawai rumah sakit dilakukan penilaian evaluasi kerja satu tahun sekali oleh atasan langsung pegawai yang bersangkutan, kemudian hasilnya didiskusikan ke pegawai yang bersangkutan untuk mendapatkan penjelasan tentang hasil evaluasi kinerjanya tersebut. Format penilaian kinerja untuk bagian pelayanan atau staf fungsional khusus dan staf fungsional umum berbeda. Penilaian dilakukan oleh pejabat terkait atau atasan langsung selama satu tahun sekali sejak dilakukan penilaian evaluasi kinerja sebelumnya. Untuk menghindari terjadinya penilaian secara subyektifitas dari atasan, penilaian harus mengacu pada format yang telah disediakan oleh bagian kepegawaian rumah sakit. Setelah dilakukan penilaian, atasan langsung harus melakukan diskusi dengan pegawai yang bersangkutan tentang hasil penilaian. Pegawai dapat mengajukan keberatan tentang hasil penilaian, jika pegawai tersebut dapat membuktikan nilai yang diberikan oleh atasan tidak sesuai dengan kenyataan yang dirasakan, dengan batas waktu 1x24 jam sejak dilakukan

diskusi. Atasan langsung bisa memberikan hasil penilaian yang berbeda dari penilaian awal jika pegawai yang bersangkutan terbukti bisa memberikan bukti yang jelas dan lengkap tentang bagian yang dinilai dalam format penilaian. Atasan langsung memberikan masukan, saran dan rekomendasi yang sebaiknya dilakukan pegawai tersebut kedepannya supaya menjadi lebih baik lagi. Penilai dan yang dinilai harus menandatangani format penilaian kinerja dan diketahui oleh tim kredensial rumah sakit dan harus disetujui oleh kepala bagian atau kepala seksi yang membawahi pegawai yang dinilai. Format evaluasi kinerja pegawai untuk staf fungsional khusus terdiri dari 3 unsur, yaitu unsur perilaku yang berisi 7 penilaian (keramahan/komunikasi, tanggungjawab, kepribadian/penampilan pribadi, kesopanan, kerja sama dengan orang lain, kehadiran dan kestabilan emosi) unsur teknis keperawatan yang berisi 5 penilaian (akurasi dan kepedulian, kecekatan/keandalan/keterampilan, kreatifitas, pengetahuan kerja dan prestasi kerja) dan unsur manajerial yang berisi 4 penilaian (perencanaan, wawasan, kepemimpinan dan penerimaan kritik). Format evaluasi kinerja pegawai untuk staf fungsional umum terdiri dari 3 aspek penilaian, yaitu aspek teknis pekerjaan yang berisi 3 penilaian, aspek non teknis yang berisi 3 penilaian (terti administrasi, inisiatif/prakarsa, kerjasama dan koordinasi antar bagian) dan aspek kepribadian yang berisi 5 penilaian (perilaku, kedisiplinan, tanggungjawab dan loyalitas, ketaatan terhadap instruksi kerja

atasan dan kelengkapan atribut pakaian dinas). Namun bagian kepegawaian hanya memiliki data hasil penilaian kinerja secara individu dan tidak memiliki data rata-rata hasil penilaian atau persentase secara keseluruhan, sehingga peneliti tidak bisa mendapatkan angka presentase dari hasil penilaian kinerja pegawai. Hasil penilaian kinerja juga tidak pernah dilakukan evaluasi atau pemantauan kembali sampai pada penilaian kinerja selanjutnya. Sedangkan penilaian kinerja merupakan dasar bagi manajemen atau pimpinan dalam suatu organisasi untuk mengambil keputusan atau kebijakan strategis. Sebagai contoh, manajemen akan membuat keputusan pada tingkat staf, penempatan karyawan yang tepat dapat dilakukan jika dasar adalah peringkat kinerja nyata. Manajemen akan membuat kebijakan yang berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan karyawan. Manajemen bisa membuat kebijakan yang tepat untuk mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerjanya (Sopiah, 2016)

Peneliti juga ingin mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai dengan melihat rata-rata presensi/kehadiran pegawai dan hanya beberapa pegawai yang cuti atau ijin yang jumlahnya hanya 1-3 hari saja. Ketika peneliti menanyakan kepada bagian kepegawaian angka kemangkiran/ketidakhadiran pegawai dan pegawai yang sering keluar diwaktu jam kerja mereka mengatakan jika absensi selalu diisi penuh karena absensi ijin tidak boleh melebihi 3 hari walaupun pada kenyataannya

pegawai tersebut memiliki ijin lebih dari 3 hari atau sering keluar dijam kerja kecuali pegawai tersebut sakit dengan membuktikan surat keterangan dari dokter, sehingga peneliti juga tidak bisa mendapatkan angka sebenarnya dari kehadiran pegawai rumah sakit.

Peneliti merasa penting untuk melakukan penelitian ini karena Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro merupakan satu-satunya Rumah Sakit yang ada di Putussibau Kabupaten Kapuas Hulu Provinsi Kalimantan Barat yang berkontribusi besar dalam memberikan pelayanan kesehatan pada masyarakat setempat sehingga pegawai dituntut untuk menghasilkan kinerja secara maksimal untuk mencapai tujuan Rumah Sakit sedangkan berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro ditemukan lebih dari sebagian pegawai kehilangan motivasi dalam bekerja karena yang diharapkan dalam bekerja tidak sesuai dengan harapan, insentif yang diinginkan juga tidak sesuai dengan prestasi kerja pegawai, pegawai jarang dilibatkan dalam pertemuan atau rapat dalam pengambilan keputusan Rumah Sakit, sehingga dikhawatirkan jika banyaknya pegawai yang kurang/tidak memiliki motivasi dalam bekerja mengakibatkan penurunan dalam produktifitas bekerja, bekerja menjadi tidak stabil, kurangnya disiplin dalam bekerja, kerja sama dengan lingkungan menjadi tidak kondusif dan kurangnya tanggungjawab dalam bekerja. Lebih dari sebagian pegawai juga mengatakan merasa tidak

nyaman dengan lingkungan kerja, hubungan manajerial kurang baik, pegawai lebih banyak mementingkan kepentingan pribadi daripada pekerjaan, perhatian terhadap pekerjaan kurang, kurangnya ide-ide yang inovatif dan keagresifan terhadap pekerjaan juga kurang, sehingga dikhawatirkan akan menyebabkan lemahnya budaya organisasi, jika hal ini terjadi maka tugas-tugas tidak dapat dilakukan dengan baik, kurangnya semangat dalam bekerja, timbulnya kecurigaan-kecurigaan dalam organisasi, komunikasi menjadi kurang lancar, loyalitas dan kesetiaan pada tugas juga berkurang sehingga organisasi menjadi tidak efektif dan kurang kompetitif. Dan hingga saat ini belum pernah dilakukan evaluasi melalui suatu penelitian tentang hasil penilaian kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro.

Berdasarkan uraian fenomena di atas penulis tertarik meneliti judul tentang “Pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian fenomena yang melatarbelakangi penulisan ini, penulis membuat suatu rumusan masalah berupa pertanyaan, yaitu:

1. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro?

2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro?
3. Apakah ada pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro?

### **C. Tujuan Penulisan**

Adapun tujuan penulisan ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Tujuan Umum

Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro.

#### 2. Tujuan Khusus

- a. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro.
- b. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro.
- c. Menganalisis pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro Putussibau.

#### **D. Manfaat Penulisan**

1. Bagi peneliti

Sebagai sarana untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan serta pola pikir tentang pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro.

2. Bagi institusi pendidikan

Diharapkan dapat memberikan umpan balik keberhasilan proses pembelajaran khususnya pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro.

3. Bagi Mahasiswa

Diharapkan menerapkan proses pembelajaran khususnya motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro.