

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Rumah sakit sebagai salah satu fasilitas pelayanan kesehatan memiliki peran yang sangat strategis dalam upaya mempercepat peningkatan derajat kesehatan masyarakat, karena rumah sakit memberikan pelayanan medik dengan tujuan mengupayakan penyembuhan (*kuratif*) dan pemulihan (*rehabilitatif*) pasien.

Rumah sakit dipandang sebagai usaha sosial dimasa lalu, dan kini sudah bergeser menjadi usaha sosial ekonomi. Konsumen yang mengkonsumsi jasa rumah sakit tidak berbeda dengan konsumen yang mengkonsumsi produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan-perusahaan bermotif laba. Manajemen rumah sakit telah berusaha mengubah paradigma manajemen mereka agar sikap dan tindakan mereka dalam menjalankan bisnis menjadi lebih efektif dan dapat bertahan hidup dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang telah berubah.

Rumah Sakit Umum Daerah Al Ihsan merupakan unit sosioekonomi, yang menjalankan pengelolaannya berdasarkan fungsi sosial dan ekonomi. Artinya dalam menjalankan manajemen RSUD Al Ihsan tetap menggunakan perhitungan ekonomi, dimana pekerjaan dilakukan secara profesional, efisien dan produktif tetapi tidak melupakan fungsi sosialnya bagi masyarakat. Pengelolaan menjadi lebih kompleks, karena di satu sisi pihak manajemen dihadapkan pada situasi persaingan yang semakin ketat, sementara pada sisi yang lain RSUD Al Ihsan harus tetap menjalankan fungsi sosialnya.

Implementasi dalam menjalankan fungsi sosialnya, RSUD Al Ihsan menyediakan fasilitas yang layak untuk melayani pasien yang kurang mampu, juga banyak melakukan aktifitas bakti sosial bagi masyarakat yang membutuhkan seperti khitanan masal, pengobatan gratis, bantuan penanggulangan bencana dan lain-lain. Sebagai Rumah Sakit rujukan nomor satu provinsi Jawa Barat di Kabupaten Bnadung, RSUD Al Ihsan diharapkan dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Dalam kaitan itu, pimpinan dan karyawan mulai memikirkan cara-cara yang benar dalam berkarya atau bekerja untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat. Bagaimanapun pelayanan rumah sakit sangat erat kaitannya dengan jasa manusia. Peralatan medis tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya sumber daya manusia yang profesional. Sumber daya manusia atau karyawan merupakan faktor yang menentukan dalam menggerakkan aktivitas perusahaan, dalam hal ini salah satunya adalah perawat.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2014 menyatakan bahwa Pelayanan Keperawatan adalah suatu bentuk pelayanan profesional yang merupakan bagian integral dari pelayanan kesehatan yang didasarkan pada ilmu dan kiat Keperawatan ditujukan kepada individu, keluarga, kelompok, atau masyarakat, baik sehat maupun sakit. Bahkan di rumah sakit pelayanan keperawatan adalah penghasil aktivitas terbesar sehingga dapat mencerminkan mutu pelayanan rumah sakit. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga perawat perlu mendapat perhatian dari pimpinan rumah sakit.

Mengingat tenaga keperawatan sebagai aset penting di rumah sakit maka perlu adanya pemeliharaan hubungan baik antar karyawan. Satu hal yang patut

diperhatikan adalah kepuasan kerja yang mempengaruhi produktivitas dan prestasi kerja seseorang. Perawat di rumah sakit tidak hanya memberikan pelayanan kepada pasien tetapi mereka juga mengharapkan pelayanan dari pihak manajemen rumah sakit agar apa yang menjadi haknya dapat diterima dengan baik.

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik sedangkan kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya.

Ada beberapa macam faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang perawat dalam melaksanakan asuhan keperawatan, pada dasarnya tingkat kepuasan kerja perawat dipengaruhi oleh faktor dari dalam diri perawat itu sendiri dan faktor dari luar diri perawat. Faktor dari dalam diri perawat antara lain pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya. Sedangkan faktor dari luar diri perawat yaitu beban kerja dan gaya kepemimpinan dalam organisasi yang sangat berperan dalam mempengaruhi kepuasan kerja perawat.

Kepuasan kerja perawat dinilai sangat penting keberadaannya bagi RSUD Al Ihsan, karena kepuasan kerja akan menunjang segala aktivitas selama bekerja. Melalui kepuasan kerja dapat diketahui kekurangan maupun kelebihan dari karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, serta sampai dimana keahlian dan kemampuan dalam bekerjanya. Karyawan yang memperoleh kepuasan kerja akan menghasilkan pekerjaan yang jauh lebih baik.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan penulis berupa penyebaran kuesioner sementara kepada 15 perawat di Instalasi Rawat Jalan RSUD Al Ihsan, hasil observasi dapat dilihat bahwa persentase sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu pada pernyataan yang diajukan masih tinggi bila dibandingkan dengan persentase setuju dan sangat setuju. Hal ini mengindikasikan adanya permasalahan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan.

Berikut penyelesaiannya lebih lanjut :

**Tabel 1.1**  
**Hasil Survey Kepuasan Kerja**  
**di RSUD Al Ihsan**

NO	Pertanyaan	Tanggapan Responden (%)				
		STS	TS	RR	S	SS
1.	Gaji yang saya terima sesuai dengan tingkat pendidikan saya	13,3	33,3	33,3	33,3	-
2.	Saya merasa puas dengan kondisi lingkungan kerja	13,3	26,7	26,7	-	-
3.	Saya merasa nyaman dan solid bekerja sama dengan rekan sekerja	6,7	26,7	40	20	6,7
4.	Saya merasa atasan selalu memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas	20	40	20	33,3	-
5.	Saya merasa puas dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan yang saya emban	13,3	26,7	26,7	33,3	-
6.	Saya merasa kesempatan saya untuk naik jabatan/promosi cukup besar	26,7	53,3	13,3	13,3	-
Jumlah rata-rata		15,55	34,45	26,7	22,2	1,1

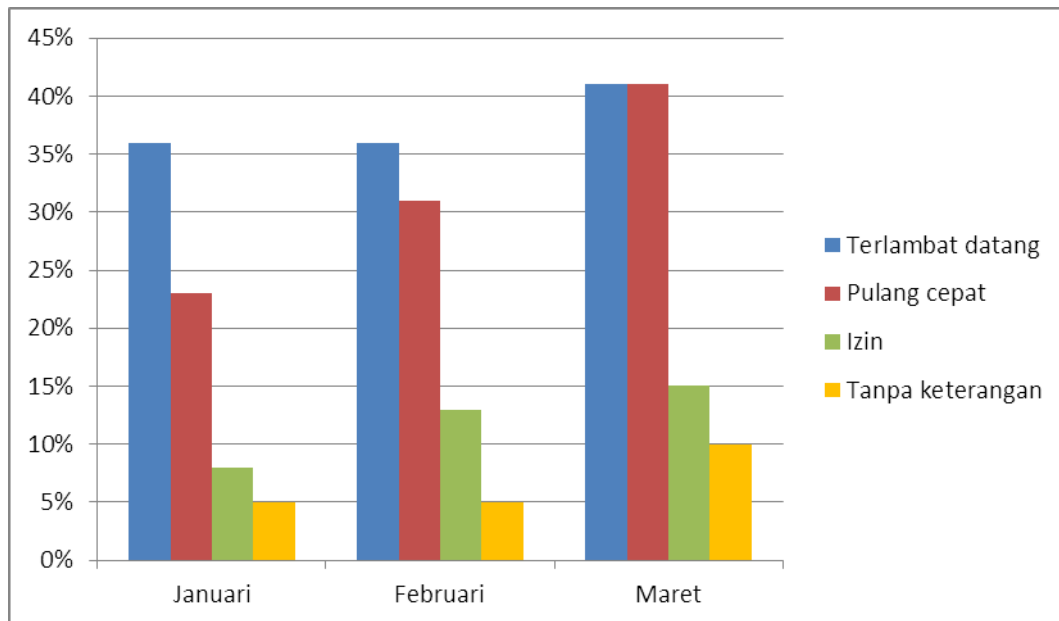
Sumber : Data kuesioner yang diolah

Berdasarkan hasil survey, pernyataan yang paling besar adalah pernyataan negatif atau kurang puas sebesar 50% secara akumulasi yaitu dari 15,55% pada pernyataan STS (Sangat Tidak Setuju), dan 34,45% pada pernyataan TS (Tidak Setuju), sedangkan pernyataan positif atau puas hanya sebesar 23,3% secara akumulasi yaitu dari 22,2% pada pernyataan S (Setuju) dan 1,1% pada pernyataan SS (Sangat Setuju), dan netral sebesar 26,7% pada pernyataan CS (Cukup Setuju). Dilihat dari jumlah tersebut maka kepuasan kerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Al Ihsan mendapatkan tanggapan yang kurang baik, sehingga menjadi fenomena yang menarik untuk diteliti.

Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat persentase paling besar dari faktor-faktor kepuasan kerja tersebut adalah promosi jabatan, yaitu sebesar 53,3% untuk TS (Tidak Setuju) dan 26,7% untuk STS (Sangat Tidak Setuju), maka dari itu promosi jabatan adalah faktor yang harus diperhatikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dalam hasil wawancara penulis dengan beberapa perawat Instalasi Rawat Jalan, terjadinya penurunan kepuasan kerja karyawan dikarenakan penilaian kinerja untuk promosi jabatan atau kenaikan golongan yang dilakukan oleh RSUD Al Ihsan dinilai tidak adil karena tidak didasarkan pada kinerja atau senioritas (lama bekerja), tetapi hanya berdasarkan tingkat pendidikan. Sedangkan dalam hal lain, karyawan yang ingin mengembangkan pendidikannya terpaksa tertunda, dikarenakan segi pembiayaan yang belum mencukupi. Hal ini diperkuat dengan teori penilaian kinerja dari Randall Schuller dalam Serdamayanti (2011:270), yang menjelaskan bahwa penilaian kinerja yang mendasarkan pada beberapa kriteria seperti sifat atau karakteristik individu,

bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa yang telah dicapai oleh karyawan selama bekerja dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa perawat Instalasi Rawat Jalan dan juga dengan beberapa pegawai dibidang lain, menyatakan pada form penilaian tidak dicantumkan kriteria penilaian dan standar penialaian secara spesifikasi sehingga pegawai yang dinilai merasa adanya ketidak absahan dari penilaian tersebut karena tidak mengetahui secara spesifikaasi kriteia apa saja yang dinilai.

Data penunjang lainnya yang didapatkan, selain melalui hasil observasi pada 15 perawat Instalasi Rawat Jalan RSUD Al ihsan dengan mengajukan kuesioner sementara, yaitu berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub. Bagian SDM, yang dapat mengukur permasalahan yang terjadi di perusahaan adalah absensi. Penggunaan absensi dianggap tepat dalam mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan karena dengan bentuk kehadiran seorang karyawan, akan dinilai dengan baik oleh manajemen dan merupakan data yang dapat menunjukkan kepuasan kerja serta tingkat tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugasnya masing-masing. Sementara tingkat absensi yang kurang baik seperti masuk kerja atau masuk kantor terlambat, pulang kantor sebelum waktunya dan tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas dapat disimpulkan sebagai kurangnya kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Berikut data absensi karyawan Intalasi Rawat Jalan RSUD Al Ihsan Kabupaten Bandung:



**Gambar 1.1**  
**Rekapitulasi Absensi Karyawan Intalasi Rawat Jalan RSUD Al Ihsan**  
**Januari - Maret Tahun 2016**

Berdasarkan pada Gambar 1.1 dapat dilihat bahwa rekapitulasi absensi dalam tiga bulan terakhir pada bulan Januari sampai dengan bulan Maret untuk keterangan “terlambat datang” mengalami kenaikan dari 35% menjadi 41%. Pada keterangan “pulang lebih awal” mengalami kenaikan dari 23% dibulan Januari menjadi 41% di bulan Maret. Pada keterangan “izin” mengalami kenaikan dari 8% menjadi 15%. Dan pada keterangan “tanpa keterangan” mengalami kenaikan dari 5% dibulan Januari menjadi 10%.

Karyawan-karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadiran (absensi) tinggi, sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subyektif. Dari hasil pengamatan dan analisis penulis, menunjukkan bahwa diagram rekapitulasi absensi pada tahun 2016 menunjukkan bahwa terdapat permasalahan kepuasan kerja karyawan, yang belum sesuai dengan harapan,

disebabkan adanya karyawan yang sering terlambat masuk kerja dan pulang sebelum waktunya.

Kepuasan kerja merupakan masalah strategis, karena tidak terpenuhinya kepuasan kerja akan berdampak pada hasil kerja yang kurang baik, dengan kualitas rendah dan target tidak terpenuhi. Menciptakan kepuasan kerja karyawan tidaklah mudah karena kepuasan kerja tidak akan tercipta apabila variabel-variabel yang mempengaruhinya tidak berjalan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan. Salah satu tugas perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya yaitu dengan dorongan atau memotivasi karyawan dalam bekerja.

Motivasi kerja bisa timbul dan tenggelam, tidak selamanya kegairahan dalam bekerja bisa terus berada pada titik maksimal. Kadangkala seorang pekerja dapat mengalami penurunan kepuasan terhadap pekerjaan, hal ini diakibatkan karena kejenuhan dalam bekerja, atau bisa saja karena berbagai permasalahan yang dihadapinya. Seperti yang dikemukakan oleh McClelland dalam Anwar Prabu (2011), kebutuhan berprestasi yang rendah, kebutuhan kekuasaan, yang tinggi, dan kebutuhan berafiliasi yang rendah akan mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

Pada wawancara penulis terhadap beberapa karyawan di Instalasi Rawat Jalan RSUD Al Ihsan, bahwa selama masa kerjanya, tidak ada penghargaan terhadap kinerja apabila melebihi standar kerja, dengan tingkat pekerjaan karyawan yang cukup meningkat, menyebabkan karyawan tidak terdorong untuk memberikan segala upaya yang dimilikinya. Hal ini terlihat masih adanya karyawan yang meninggalkan pekerjaan pada waktu jam kerja untuk keperluan



pribadi. Karyawan cenderung bersikap pasif terhadap pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, dan kecepatan tugas masing-masing karyawan belum optimal.

Sedangkan saat ini RSUD Al Ihsan merupakan Rumah Sakit rujukan pertama Provinsi Jawa Barat di Kabupaten Bandung. Hal ini mengakibatkan bertambahnya pasien dari hari ke hari. Selain itu dengan adanya program pemerintah untuk kesehatan masyarakat atau BPJS, pasien semakin banyak dan pekerjaan perawat semakin padat. Dalam hal ini, perawat diharapkan untuk bekerja secara profesional untuk berorientasi pada pencapaian yang signifikan. Sedangkan disisi lain tidak adanya dukungan dari perusahaan terhadap kinerja perawat. Bagaimana pun perawat sebagai salah satu tenaga kesehatan di Rumah Sakit memegang peranan penting dalam upaya mencapai tujuan pembangunan kesehatan. Keberhasilan pelayanan kesehatan bergantung pada partisipasi perawat dalam memberikan asuhan keperawatan yang berkualitas bagi pasien. Rumah Sakit yang memiliki kualitas perawat yang baik akan menciptakan prestasi dan tujuan perusahaan dalam hal ini rumah sakit dapat tercapai secara signifikan.

Berdasarkan uraian diatas dan data yang diperoleh terlihat betapa besarnya pengaruh penilaian kinerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menjadi bahan pertimbangan bagi penulis untuk membahas masalah tersebut dengan menyusun dan melakukan penelitian yang berjudul **“PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI INSTALASI RAWAT JALAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH AL IHSAN DI KABUPATEN BANDUNG.”**

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah Penelitian**

Identifikasi masalah dan rumusan masalah berkaitan dengan permasalahan-permasalahan dan fenomena yang terjadi dalam penelitian ini. Berdasarkan berbagai permasalahan-permasalahan tersebut pada latar belakang masalah, peneliti dapat mengidentifikasi masalah dan rumusan masalah sebagai berikut :

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk mengetahui masalah-masalah yang terjadi dimana penulis menemukan :

#### **1. Penialain Kinerja**

1. Penilaian kinerja untuk promosi jabatan dinilai tidak obyektif karena hanya berdasarkan kriteria pendidikan saja.
2. Pada form penilaian kinerja tidak tercantum kriteria penilaian dan standar penilaian secara spesifikasi.

#### **2. Motivasi Kerja**

1. Karyawan tidak serius dalam melaksanakan pekerjaan yang diembannya karena tifak adanya penghargaan terhadap kinerjanya.
2. Karyawan tidak berorientasi pada pencapaian yang signifikan terhadap pekerjaaanya.

#### **3. Kepuasan Kerja**

1. Karyawan tidak puas dengan promosi jabatan atau kenaiakn golongan yang hanya berdasarkan tingkat pendidikan.

2. Karyawan banyak yang meninggalkan pekerjaan pada waktu jam kerja untuk keperluan pribadi.
3. Menurunnya tingkat kehadiran karyawan.
4. Meningkatnya karyawan yang terlambat masuk kerja.
3. Meningkatnya karyawan yang pulang kerja sebelum waktunya.

### **1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah, maka dalam penelitian ini masalah dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana Penilaian Kinerja di Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Umum Daerah Al-Ihsan di Kabupaten Bandung.
2. Bagaimana Motivasi Kerja di Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Umum Daerah Al-Ihsan di Kabupaten Bandung.
3. Bagaimana Kepuasan Kerja Karyawan di Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Umum Daerah Al-Ihsan di Kabupaten Bandung .
4. Seberapa besar pengaruh Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Umum Daerah Al-Ihsan di Kabupaten Bandung baik secara parsial maupun secara simultan.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penulis melakukan penelitian ini untuk memperoleh data yang berhubungan dengan pengaruh penilaian kinerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Umum Daerah Al-

Ihsan, dimana data tersebut akan digunakan sebagai bahan dalam penyusunan usulan penelitian.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Penilaian kinerja di Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Umum Daerah Al-Ihsan di Kabupaten Bandung.
2. Motivasi kerja di Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Umum Daerah Al-Ihsan di Kabupaten Bandung.
3. Tingkat Kepuasan kerja karyawan di Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Umum Daerah Al-Ihsan di Kabupaten Bandung.
4. Besarnya pengaruh penilaian kinerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara simultan maupun parsial di Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Umum Daerah Al-Ihsan di Kabupaten Bandung.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

1. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan penulis dan menambah ilmu, baik dalam teori maupun praktek.
2. Penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar studi perbandingan dan referensi bagi penelitian yang sejenis.

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Bagi perusahaan

Dengan melakukan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan saran bagi perusahaan dalam usaha untuk memecahkan masalah

yang berhubungan dengan penilaian kinerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan dan pengalaman tersendiri dan dapat dijadikan bahan studi perbandingan antara teori yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan dengan praktek atau kenyataan yang ada selama penelitian.

3. Bagi pihak lain

Dapat dijadikan dasar sebagai sumber sumbangan pemikiran dalam penelitian di bidang yang sama, khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.