

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Rumah sakit sebagai organisasi pelayanan kesehatan mengalami pertumbuhan yang sangat pesat dalam satu dasawarsa terakhir. Hal ini menimbulkan persaingan yang semakin ketat antar rumah sakit. Rumah sakit tidak hanya bersaing dengan rumah sakit lainnya tetapi juga harus bersaing dengan praktek bidan, praktek dokter dan pelayanan kesehatan lainnya. Perubahan yang terjadi dalam masyarakat dewasa ini sangat mempengaruhi persaingan tersebut, baik perubahan demografi, sosial ekonomi, ilmu pengetahuan dan teknologi, kompetisi pasar maupun sumber daya manusianya. Rumah sakit juga perlu melakukan analisis kelemahan, kekuatan, kesempatan serta tantangan di masa depan untuk menyusun strategi yang tepat dalam menghadapi perubahan yang terjadi dan mengantisipasi kemungkinan yang terjadi.

Harian *Kompas*, 8 Juni 2012 menyebutkan bahwa Indonesia kedatangan tujuh juta penduduk kelas menengah setiap tahunnya. Dari hasil sensus penduduk di tahun 2010 didapatkan data diantara 237 juta penduduk Indonesia, sebesar 56,5 persen sudah tergolong kelas menengah. Jika alur hal ini berlanjut, maka dalam 10 tahun mendatang mayoritas rakyat Indonesia akan terangkat status sosial dan ekonominya menjadi kelas menengah. Terdapat fakta yang cukup menarik tentang pola hidup kelas menengah pada tahun yang sama pula (2010). Untuk belanja pakaian dan alas kaki saja sudah mencapai Rp 113,4 triliun, rumah tangga dan jasa Rp 194,4 triliun, dan belanja luar negeri, terutama di Singapura Rp 59 triliun. Pada 2012 ini perkiraan belanja itu akan semakin membengkak. Angka-angka belanja mereka itu memang luar biasa. Dengan kata lain, laporan Bank Dunia itu menegaskan, pola hidup konsumtif kelas menengah baru itu telah menyumbang sekitar 70 persen pertumbuhan ekonomi nasional.

Kalangan kelas menengah terbagi dalam empat kelompok. Pertama, pendapatan US\$ 2-4 atau Rp 1-1,5 juta per bulan (38,5 persen). Kedua, pendapatan US\$ 4-6 atau Rp1,5 -2,6 juta per bulan (11,7 persen). Ketiga, berpendapatan US \$ 6-10 atau Rp 2,6-5,2 juta per bulan (5 persen) serta keempat, golongan menengah berpendapatan US \$10-20 atau Rp 5,2-6 juta per bulan (1,3 persen). Jumlah itu melebihi data yang pernah disampaikan bahwa jumlah kelas menengah di Indonesia tumbuh pesat dalam kurun waktu 10 tahun terakhir. Pada 1999 kelompok kelas menengah baru 25 persen atau 45 juta jiwa, namun satu dekade kemudian melonjak jadi 42,7 persen atau 93 juta jiwa. Sedangkan jumlah kelompok miskin berkurang dari 171 juta jiwa menjadi 123 juta jiwa.

Terhadap kenaikan itu, pengamat ekonomi Mohammad Ikhsan dalam *Vivanews*, 30/3/2011 mengungkapkan, golongan menengah merupakan fenomena yang dominan di perkotaan. Kelas menengah terdiri dari sebagian besar adalah profesional di sektor jasa dan industri. Kebanyakan mereka tidak ingin masuk dalam kepemilikan lahan serta entrepreneur di luar pertanian. Sebagian besar kalangan menengah di Indonesia adalah pengusaha di sektor informal dan jumlahnya kecil. Dari sisi demografi, kalangan menengah cenderung memiliki ukuran keluarga relatif kecil. Mereka umumnya juga memiliki mobilitas tinggi dalam hal pekerjaan dan tempat tinggal. Kalangan menengah juga lebih cenderung menghabiskan dana untuk pendidikan dan layanan kesehatan yang berkualitas. Dengan demikian rumah sakit sebagai penyedia jasa layanan kesehatan harus siap dalam merespon peningkatan permintaan masyarakat terhadap tuntutan pelayanan kesehatan yang berkualitas.

Oleh karena itulah untuk menghadapi tuntutan dari masyarakat dan persaingan global seperti sekarang ini, rumah sakit harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Organisasi senantiasa perlu melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi manajemen sumber daya manusia secara profesional.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimal.

Selain memegang peran penting, sumber daya manusia juga memiliki rentang terhadap faktor-faktor negatif jika tidak dikelola dengan baik. Kinerja yang tidak dikontrol dan efektifitas kerja yang rendah sehingga produktifitas perusahaan menurun adalah sedikit dari efek negatif jika sumber daya manusia yang ada tidak dikendalikan dengan baik. Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam organisasi penting untuk diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam suatu organisasi serta sebesar apapun modal organisasi, karyawan dalam organisasilah pada akhirnya yang menjalankan. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung dengan kinerja yang baik dari pegawai dalam melaksanakan tugasnya, maka keberhasilan organisasi tidak tercapai serta kontribusi pegawai pada suatu organisasi akan menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi.

Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu

mempertimbangkan proses manajemen sumber daya manusia, yang meliputi antara lain motivasi, kompensasi, promosi, kepemimpinan, disiplin, pendidikan pelatihan dan sebagainya. Apabila proses diatas berjalan dengan baik, maka organisasi tersebut akan berkembang seiring dengan visi, misi dan sasarannya, karyawannya pun akan lebih mudah dimotivasi, sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Selain itu perusahaan telah menetapkan pemberian insentif kepada karyawan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan agar mencapai hasil kinerja yang baik. Insentif diberikan satu kali dalam satu tahun periode penilaian kinerja. Besaran insentif masih belum ditetapkan skemanya secara baku sehingga masih menimbulkan pertanyaan di kalangan karyawan tentang obyektifitas antara insentif yang didapat dengan hasil kinerja yang dicapai.

Dalam beberapa tahun terakhir, banyak fungsi sumber daya manusia mengalami perubahan dan berkaitan erat dengan visi, strategi, struktur dan proses dalam sistem organisasi. Namun demikian, untuk kelangsungan transformasi fungsi-fungsi tersebut, profesional sumber daya manusia harus mengembangkan dan menunjukkan kompetensi baru untuk memenuhi peran dan tanggung jawab mereka. Untuk mencapai nilai lebih tinggi pada perusahaan mereka, banyak fungsi sumber daya manusia ditunjukkan untuk menurunkan biaya, meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan hubungan yang lebih kuat dengan kebutuhan bisnis dan meningkatkan kinerja perusahaan<sup>1</sup>.

Rumah Sakit Ibu dan Anak Family adalah rumah sakit swasta milik PT. Pluit Mas Bahagia Sejahtera yang mempunyai visi : *“One stop service for women and children with perfect healthcare”* serta misi sebagai berikut :

1. Tercapainya kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayanan paripurna,
2. Meningkatkan mutu sumber daya rumah sakit secara berkesinambungan,

---

<sup>1</sup> Yeung, A., Woolcock, P., and Sullivan, J., 2000. *“Identifying and Developing HR Competencies For The Future,”* Human Resource Planning

3. Melakukan manajemen rumah sakit secara profesional demi tercapainya efisiensi dan efektifitas.

Rumah Sakit Ibu dan Anak Family mulai beroperasi sejak 25 Maret 2002, berlokasi di Kompleks Perumahan Pluit Mas Jl. Pluit Mas I Blok A No. 2A-5A. Pada awalnya terdiri dari bangunan 2 lantai, 19 tempat tidur perawatan, 2 dokter spesialis kebidanan & kandungan, 1 dokter spesialis anak, 2 dokter spesialis anestesi, kamar bedah, kamar bersalin, ruang bayi, pelayanan instalasi farmasi, laboratorium klinik, unit gawat darurat dan fisioterapi. Setelah beroperasi selama 2 tahun dan berkembang pesat, ternyata kapasitas tempat tidur pasien dan fasilitas yang disediakan tidak mencukupi, maka dilakukan peningkatan fisik bangunan & pelayanan menjadi 4 lantai terdiri dari 57 tempat tidur perawatan, 12 dokter spesialis kebidanan dan kandungan, 7 dokter spesialis anak, dokter spesialis gizi dan estetika, dokter spesialis penyakit dalam, dokter umum, dokter spesialis lainnya (bedah umum, bedah digestif dan bedah lainnya) serta fasilitas pelayanan penunjang seperti USG 4 Dimensi, Fertility Center (Bayi Tabung), Laboratorium Sitogenetika untuk analisa kelainan kromosom, senam hamil, dan radiologi.

Dengan semakin berkembangnya aktifitas bisnis rumah sakit yang ditandai dengan terus meningkatnya kunjungan pasien baik rawat jalan maupun rawat inap dari tahun ke tahun, maka Rumah Sakit Ibu dan Anak Family terus melakukan pembenahan dan pengembangan di berbagai bidang termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Total ketenagaan sampai dengan 31 Desember 2011 sebanyak 247 orang. Mengingat perkembangan organisasi yang semakin besar serta terus bertambahnya jumlah personil yang terlibat didalamnya, maka Rumah Sakit Ibu dan Anak Family menyadari pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik maka diharapkan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan baik juga.

Pengelolaan sumber daya manusia juga dilakukan dengan pembaharuan struktur organisasi dan pembentukan jabatan yang dipandang perlu demi

terlaksananya manajemen perusahaan yang lebih baik. Jenjang jabatan yang ada di Rumah Sakit Ibu dan Anak Family adalah jenjang jabatan fungsional dan jenjang jabatan struktural. Jenjang jabatan fungsional adalah staf yang tergolong pelaksana harian dan bertanggung jawab kepada pemegang jabatan struktural di atasnya. Jenjang jabatan struktural terdiri dari Kepala Unit dan Kepala Bidang yang mempunyai tugas dan wewenang untuk memimpin staf fungsional di bawahnya.

Struktur jabatan di Rumah Sakit Ibu dan Anak Family dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang dibantu oleh Direktur Umum dan Direktur Medis yang masing-masing membawahi para Kepala Bidang. Di bawah Kepala Bidang adalah Kepala Bagian kemudian Kepala Unit/Ruangan. Direktur Utama Rumah Sakit Ibu dan Anak Family di dalam struktur organisasi melapor dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur PT. Pluit Mas Bahagia Sejahtera sebagai perwakilan pemilik rumah sakit.

Divisi sumber daya manusia di Rumah Sakit Ibu dan Anak Family dikepalai oleh seorang Kepala Divisi dan membawahi bagian perekrutan, personalia dan diklat serta bertanggung jawab langsung terhadap Direktur Utama. Menurut Kepala Divisi Sumber Daya Manusia Rumah Sakit Ibu dan Anak Family proses penilaian kinerja karyawan baru dilaksanakan secara efektif sejak tahun 2010 yaitu satu kali penilaian dalam periode satu tahun. Sedangkan mulai tahun 2012, penilaian kinerja dilakukan dua kali dalam periode setahun atau setiap 6 bulan sekali.

Berdasarkan data yang didapat dari divisi sumber daya manusia, ditemukan kondisi pencapaian kinerja karyawan Rumah Sakit Ibu dan Anak Family pada tahun 2011 sebagai berikut :

Tabel 1. Hasil penilaian kinerja karyawan tahun 2010 dan 2011

Kategori Nilai	A	B	C	D	Total
Jumlah					
2010	1	72	121	1	195
2011	17	96	114	4	231
Persentase (%)					
2010	0,51	36,92	62,06	0,51	100
2011	7,36	41,56	49,35	1,73	100

Sumber : Divisi Sumber Daya Manusia Rumah Sakit Ibu dan Anak Family

Adapun kategori hasil penilaian yang ditetapkan oleh manajemen adalah sebagai berikut :

(D) buruk : 2 - 2,49

(C) sedang : 2,49 - 2,99

(B) baik : 3 - 3,49

(A) sangat baik : 3,5 - 3,99

Dari tabel 1 diatas dapat dilihat bahwa jumlah karyawan dengan kategori nilai C memiliki jumlah terbanyak yaitu 121 orang atau 62,06 % dari total 195 karyawan di tahun 2010 dan 114 orang atau 49,35% dari total 231 karyawan di tahun 2011. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih belum menunjukkan kinerja yang optimal karena masih didominasi karyawan dengan perolehan nilai C atau kategori sedang. Sedangkan dari angka rata-rata penilaian kinerja yang dibandingkan antara tahun 2011 dan 2010 yaitu masing-masing didapat angka 2.97 dan 2.96 menunjukkan bahwa hasil kinerja tidak mengalami peningkatan secara signifikan bahkan cenderung mendatar, dimana masih belum sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan bahwa angka rata-rata kinerja karyawan diatas 3.

Hal inilah yang menimbulkan ketertarikan bagi peneliti bahwa kinerja di Rumah Sakit Ibu dan Anak Family perlu dikaji kembali agar kinerja karyawan bisa lebih optimal. Dengan demikian arah penelitian adalah

untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga dapat memberikan masukan bagi manajemen dalam merumuskan strategi sumber daya manusia yang tepat guna meningkatkan kinerja karyawan sebagai basis keunggulan bersaing.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan informasi yang didapat dari hasil wawancara dengan Kepala Divisi Sumber Daya Manusia serta data awal yang didapat, maka beberapa masalah yang dapat diidentifikasi pada kinerja karyawan di Rumah Sakit Ibu dan Anak Family adalah :

1. Kinerja karyawan secara keseluruhan masih rendah karena masih didominasi oleh hasil kinerja dengan kategori C atau sedang.
2. Kinerja karyawan di tahun 2010 dibandingkan 2011 tidak mengalami peningkatan secara signifikan, bahkan belum mencapai target yang ditetapkan.
3. Masih ada karyawan yang rendah disiplinnya, dimana akan berdampak terhadap pencapaian kinerja karyawan karena kedisiplinan mendapatkan porsi yang cukup besar yaitu 25% pada penilaian kinerja karyawan dalam faktor kompetensi kepribadian dan perilaku.
4. Kinerja karyawan berdampak pada kualitas pelayanan yang diberikan, mengingat kondisi persaingan dengan rumah sakit lain terutama di area Jakarta Utara dan sekitarnya seperti Rumah Sakit Pluit, Rumah Sakit Pantai Indah Kapuk, Rumah Sakit Royal Taruma, Siloam Hospitals Kebon Jeruk, Rumah Sakit Atma Jaya dan klinik bersalin serta sarana pelayanan kesehatan lainnya membuat pasien punya pilihan yang lebih banyak untuk mendapatkan pelayanan kesehatan dengan sumber daya manusia yang bermutu.
5. Profil ketenagaan dan profesi di rumah sakit yang sangat beragam latar belakang pendidikan dan kompetensinya baik medis maupun non medis merupakan tantangan tersendiri dalam pengelolaan manajemen kinerja sumber daya manusia di rumah sakit. Terlebih di rumah sakit tentunya staf

medis mempunyai jumlah yang lebih banyak dari staf non medis yang mana staf medis mempunyai ciri khas dalam profesinya sehingga diperlukan pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang tepat untuk meningkatkan kinerja profesi medis tersebut.

6. Rumah sakit mempunyai jenjang jabatan struktural dalam organisasi yang mana diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan, namun kenyataannya pencapaian hasil kinerja yang baik belum merata dan masih terbatas pada pemegang jabatan struktural. Terhadap pemegang jabatan struktural tersebut, hasil penilaian kerjanya akan menentukan yang bersangkutan masih layak atau tidak memegang jabatan yang diemban. Jika hasil penilaian kinerja dan evaluasi tidak mendukung, maka akan dilakukan peninjauan ulang terhadap pemegang jabatan tersebut.
7. Penilaian kinerja karyawan baru efektif dimulai pada tahun 2010 sehingga masih banyak kendala di lapangan baik dari karyawan yang dinilai maupun atasan yang memberi penilaian.
8. Belum adanya skema baku untuk penghitungan kenaikan gaji dan pemberian insentif tahunan yang diatur sesuai dengan kinerja yang diperoleh karyawan sehingga banyak karyawan yang mempertanyakan keefektifan penilaian kinerja yang dilakukan.
9. Masih kurangnya pelatihan untuk karyawan non medis karena masih beranggapan bahwa karyawan medis merupakan tonggak utama sumber daya manusia di Rumah Sakit Ibu dan Anak Family.

### **1.3. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang disebutkan diatas, maka penulis memilih sebagian masalah yang dibatasi untuk fokus dilakukan penelitian karena melihat bahwa kinerja karyawan di Rumah Sakit Ibu dan Anak Family yang masih rendah sehingga perlu dikaji lebih dalam dan diteliti faktor apa yang berpengaruh meningkatkan kerjanya. Oleh karena itu penulis memilih hasil pencapaian kinerja yang masih rendah sebagai variabel

terikat. Untuk variabel bebasnya, maka penulis akan memilih masalah kedisiplinan karyawan yang masih rendah, pemberian insentif, dan jenjang jabatan. Penulis akan meneliti keterkaitan antara variabel independen Disiplin, Insentif dan Jenjang Jabatan terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan Rumah Sakit Ibu dan Anak Family.

#### **1.4. Rumusan Masalah**

Setelah menetapkan batasan masalah yang telah diuraikan diatas, maka masalah yang akan dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran Disiplin, Insentif dan Jenjang Jabatan dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Ibu dan Anak Family?
2. Apakah terdapat pengaruh Disiplin, Insentif dan Jenjang Jabatan terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Ibu dan Anak Family?
3. Bagaimanakah urutan tingkatan pentingnya variabel Disiplin, Insentif, Jenjang Jabatan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Ibu dan Anak Family?

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Mengacu pada latar belakang penelitian dan identifikasi masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor utama yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Ibu dan Anak Family dengan rincian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran Disiplin, Insentif, Jenjang Jabatan serta Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Ibu dan Anak Family.
2. Untuk menganalisis pengaruh variabel Disiplin, Insentif, Jenjang Jabatan terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Ibu dan Anak Family.
3. Untuk mengetahui variabel independen mana (Disiplin, Insentif, Jenjang Jabatan) yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Ibu dan Anak Family.

## 1.6 Manfaat Penelitian

### 1. Bagi manajemen :

- Memberi masukan tentang faktor-faktor apa yang menjadi penyebab utama dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga perusahaan dapat memperbaiki kebijakan-kebijakan yang ada atau menyusun kebijakan baru yang diperlukan serta program manajemen sumber daya manusia secara tepat agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya di masa mendatang.
- Hasil penelitian dapat digunakan sebagai masukan dalam upaya perencanaan dan pengembangan kinerja karyawan untuk mencapai visi, misi, dan pelaksanaan strategi perusahaan serta pengembangan perusahaan yang berdaya saing dan kompetitif dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas.

### 2. Bagi akademisi :

- Hasil penelitian diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- Memberi masukan bagi riset-riset / penelitian di bidang sumber daya manusia, terkait dengan pengembangan kinerja karyawan khususnya di rumah sakit.
- Hasil penelitian diharapkan mendorong penelitian selanjutnya, khususnya dalam penelitian perencanaan dan pengembangan kinerja karyawan di suatu perusahaan atau organisasi.

### 3. Bagi peneliti :

- Mendapatkan pengalaman dalam melakukan penelitian dan hasilnya diharapkan dapat menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia di rumah sakit.
- Memberikan pemahaman lebih dalam terhadap berbagai ilmu pengetahuan yang diperoleh selama perkuliahan khususnya tentang

sumber daya manusia dan diharapkan dapat diaplikasikan secara nyata dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas di tempat kerja.

- Memperoleh pengalaman dan pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang Disiplin, Insentif, Jenjang Jabatan terhadap kinerja karyawan di perusahaan.