

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan dan dikerjakan oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Seorang pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi dari motif diri sendiri selain lingkungan kerja. Hal itu timbul karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah (Anwar, 2004).

Kinerja seorang pegawai tidak akan tercapai bilamana motivasi diri rendah serta lingkungan organisasi dalam membentuk nilai-nilai perusahaan tidak menunjang orang untuk berprestasi sehingga kepuasan kerja seorang pegawai tidak akan tercapa serta berimplikasi pada kinerja yang buruk pada diri pegawai. Hasil akhir ini akan membuat seorang pegawai yang tidak puas dalam pekerjaan akan berniat untuk berpindah kerja.

Kinerja karyawan belum optimal yang dapat dilihat dari penilaian kinerja tahunan yang dilakukan oleh bagian SDM dan personalia menunjukkan yang bervariasi antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Adanya fenomena di bagian SDM dimana kenaikan gaji karyawan yang fluktuatif dan tidak stabil membuat sebagian karyawan kurang

termotivasi dalam bekerja sehingga membuat kinerjanya menurun yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja rumah sakit secara umum (HRD, 2017)..

Kepuasan kerja merupakan “perasaan seseorang terhadap pekerjaan” ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya (As’ad, 2004). Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiiaannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja seseorang akan meningkat apabila dalam melaksanakan pekerjaan banyak memperoleh apa yang diinginkan, mendapatkan reward yang sesuai dan renumerasi yang tinggi demikian sebaliknya apabila renumerasi yang diperoleh rendah serta reward yang tidak signifikan dengan hasil kerja kita, maka kepuasan kerja akan menurun.

Hasil survey kepuasan karyawan yang dilakukan pada bulan Oktober dan Nopember tahun 2017 terhadap karyawan rumah sakit Qadr sebesar 73 %, hasil ini masih lebih rendah dari standar Akreditasi rumah sakit versi tahun 2012 yaitu lebih dari 90 %. Fenomena yang lain adalah banyaknya karyawan terutama yang masih muda dan baru bergabung di rumah sakit qadr menjadikannya sebagai batu loncatan pertama untuk mencari pengalaman kerja seraya menunggu kesempatan untuk mendaftar menjadi pegawai negeri

atau paling tidak sebagai pegawai kontrak atau honorer di rumah sakit pemerintah yang notabene lebih menjanjikan baik di lihat dari pendapatan yang diterima maupun dari jenjang karier.

Fenomena ini terjadi seiring dengan regulasi pemerintah tentang pelaksanaan Jaminan Kesejahteraan Nasional (JKN) dibidang Kesehatan dimana Pemerintah melalui Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan memperlakukan hal yang sama antara rumah sakit pemerintah dengan rumah sakit swasta terutama tentang pembayarannya yang menggunakan sistem INA-CBGs. Dengan pola pembayaran yang sama ini menyebabkan daya saing rumah sakit swasta sedikit berkurang dibandingkan dengan dengan rumah sakit pemerintah, karena pada rumah sakit swasta semua pengeluaran dibiayai dari pendapatan rumah sakit sedangkan rumah sakit pemerintah banyak komponen pengeluaran yang dibiayai oleh APBN atau APBD. Karena alasan tersebut diatas banyak rumah sakit swasta termasuk rumah sakit qadr tidak bisa memberikan *reward* yang sama dengan yang diberikan oleh rumah sakit pemerintah, hal ini akan menyebabkan kepuasan karyawan di rumah sakit qadr kurang.

Karyawan juga terikat oleh budaya organisasi yang merupakan norma, nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, dan kebiasaan organisasi yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mengaruh pada pola pikir,

sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2007 : 10). Budaya organisasi merupakan sistem dari kepercayaan dan nilai bersama dalam organisasi, mengarahkan perilaku anggotanya dan sebagai budaya kerja serta merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Oleh karena itu, budaya kerja sebagai perekat organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolis dan cita-cita sosial yang ingin dicapai (Kreitner dan Kinicki, 2000).

Konsep budaya organisasi menjadi obyek dari sikap yang melihat sebagai derajat afeksi positif atau afeksi negatif terhadap budaya organisasi (berupa sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku). Rumah Sakit Qadr mengedepankan budaya organisasi yang mengedepankan keikhlasan dalam melakukan pekerjaan tanpa memperhatikan reward yang diperolehnya menjadikan hal tersebut menjadi nilai tersendiri yang menjadi insentif bagi sebagian karyawan. Sehingga memunculkan nilai ikhlas dan menunjukkan kemaslahatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Budaya organisasi yang mengedepankan keikhlasan dalam melakukan pekerjaan tanpa memperhatikan reward yang diperolehnya menjadikan hal tersebut menjadi nilai tersendiri yang menjadi insentif bagi

sebagian karyawan, tapi menjadi disinsentif bagi sebagian karyawan lainnya (Anonim, 2017). Meskipun belum ada data tentang seberapa banyak karyawan yang bekerja dengan keikhlasan sesuai dengan budaya yang dibangun oleh rumah sakit Qadr, namun kalau diamati karyawan yang sudah lama bekerja yang biasanya sudah tua pada umumnya lebih ikhlas daripada karyawan yang masih baru bekerja atau masih muda.

Hal diatas mempengaruhi motivasi karyawan. Motivasi adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi adalah atasan, rekan, sarana fisik, kebijakan dan peraturan, imbalan jasa dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan (Susilo Martoyo, 2000). Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu, serta bermanfaat sekali bagi perusahaan, karena dengan adanya motivasi tersebut akan menimbulkan rasa memiliki terhadap perusahaan.

Motivasi seseorang untuk bekerja di suatu perusahaan terutama berhubungan dengan mengejar karier yaitu mendapatkan penghasilan yang tinggi dan mempunyai jabatan dibidangnya . Selain itu jaminan kesehatan, jaminan hari tua, kegiatan- kegiatan yang sering melibatkan keluarga (famili gathering) atau kegiatan semisalnya juga akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Hal sebaliknya yang menyebabkan motivasi

karyawan rendah adalah gaji yang rendah, tidak adanya jenjang karier yang jelas serta suasana yang monoton didalam perusahaan tersebut. Berdasarkan hasil penelitian Mc Clelland, *et al.* (Robbin 2002) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasi yang rendah. Motivasi karyawan dalam bekerja dikelompokkan menjadi tiga macam kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan afiliasi.

Motivasi kerja karyawan rumah sakit Qadr belum seluruhnya baik, hal ini dapat dilihat dari absensi karyawan. Ada sebagian kecil dari karyawan yang datangnya sering terlambat meskipun keterlambatannya masih berada dibawah batas toleransi yaitu kurang dari 15 menit. Selain itu motivasi yang kurang dapat dilihat dari tingkat kehadiran para staf saat rapat koordinasi yang diadakan setiap hari rabu, tidak semua penanggungjawab unit hadir setiap rapat koordinasi.

Beberapa penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini adalah hasil penelitian Nur Qctaviana (2011). yang menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi, Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan

Kerja, Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja, Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja, dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.

Hasil penelitian dari Teman Koesmono (2005). menunjukkan terdapat efek langsung dari variabel Budaya organisasi terhadap Motivasi, variabel Motivasi terhadap Kepuasan kerja, Variabel Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja, variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja, sedangkan variabel Kepuasan kerja terhadap Kinerja.

Nimran (2016) dalam penelitian yang dilakukan menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, kemudian Budaya Organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Organisasi

Kadek, Ni (2015) dalam penelitiannya berkesimpulan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi yang diberikan maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Kedua, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi yang diterima oleh pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Ketiga, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Nabi et al. (2017) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang dimana motivasi bertanggung jawab untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dan dari penelitian itu juga disimpulkan bahwa terdapat hubungan natural antara motivasi dan kinerja, dimana apabila karyawan mendapatkan motivasi atau dorongan yang ekstra pasti kinerjanya akan baik.

Penelitian ini dilakukan karena motivasi berikut ini : *pertama*, tingkat kepuasan kerja karyawan yang rendah dengan adanya implementasi nilai-nilai keikhlasan dalam penerapan budaya organisasi membuat terjadinya disinsentif bagi karyawan yang mempunyai prestasi tinggi. *Kedua* : Sumber daya manusia di rumah sakit Qadr merupakan aset intelektual capital sebagai aset perusahaan yang sangat tinggi yang akan menentukan kinerja rumah sakit secara umum. *Ketiga* : Kinerja rumah sakit Qadr tergantung pada kinerja individu dari karyawan yang mempunyai kompetensi tinggi tetapi mendapat penghargaan dengan keikhlasan yang akan berbeda hasil pengukurannya apabila dilakukan dengan penghargaan prestasi kerja dengan kinerja. *Keempat* : bahwa kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit secara keseluruhan, sehingga apabila kinerja karyawannya rendah dapat dipastikan kinerja rumah sakitnya akan rendah demikian sebaliknya apabila kinerja karyawannya tinggi maka kinerja rumah sakit akan tinggi pula. *Kelima* : motivasi kerja karyawan yang tinggi akan meningkatkan kinerja rumah sakit baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai vadiabel intervening di rumah sakit Qadr Tangerang**

Penelitian ini bersifat *replikatif* dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nur Oktaviana (2011) dengan judul “Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan”. Beda penelitian ini dengan sebelumnya selain meneliti pengaruh variabel budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja sendiri sendiri juga menguji pengaruh variabel budaya organisasi, motivasi dan kepuasan secara bersama sama atau simultan terhadap kinerja. Selain itu kalau penelitian sebelumnya dilakukan pada jenis usaha yang menghasilkan barang yaitu pada industri makanan, saat ini dilakukan pada jenis usaha yang menghasilkan jasa yaitu rumah sakit yang tentunya mempunyai karakter yang berbeda.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan paparan yang diatas dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

- a. Tingkat kepuasan karyawan di rumah sakit Qadr sebesar 73 %, tingkat kepuasan yang masih dibawah yang distandarkan yaitu 90% artinya sebagian dari karyawan tidak puas dengan keadaan ini..

- b. Kinerja karyawan yang masih berfluktuatif setiap tahunnya sehingga berakibat terhadap kinerja rumah sakit secara keseluruhan.
- c. Budaya organisasi yang mengedepankan nilai keikhlasan dalam melakukan pekerjaan merupakan insentif tersendiri bagi sebagian karyawan. tetapi menjadi nilai disinsentif bagi sebagian karyawan lainnya.
- d. Motivasi karyawan yang belum semuanya tinggi menjadi kendala dalam mencapai tujuan dan fungsi rumah sakit secara umum

C. Pembatasan Masalah

Adapun dalam penelitian ini dibatasi dengan:

1. Variabel yang akan diteliti adalah
 - Budaya organisasi sebagai variabel independent
 - Motivasi kerja sebagai variabel independent
 - Kinerja karyawan rumah sakit qadr sebagai variabel dependent
 - Kepuasan karyawan sebagai variabel intervening
2. Sampel diambil dari semua karyawan rumah sakit Qadr baik karyawan kontrak maupun tetap, dari jajaran pelaksana sampai Kepala Bidang, tidak termasuk Direksi dan dokter spesialis
3. Unit analisisnya adalah individu dalam hal ini karyawan rumah sakit qadr
4. Analisa data menggunakan Structural Equation Models (SEM)

5. Periode penelitiannya dilakukan pada bulan Desember 2017 s/d Pebruari 2018

D. Rumusan masalah

- a. Apakah ada Pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit Qadr Tangerang
- b. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada karyawan RS Qadr Tangerang?
- c. Apakah Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada karyawan RS Qadr?
- d. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada karyawan RS Qadr?
- e. Apakah Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada karyawan RS Qadr Tangerang?
- f. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada karyawan RS Qadr Tangerang?

E. Kegunaan Hasil Penelitian

Adapun kegunaan dari hasilpenelitian ini adalah :

- a. Bagi rumah sakit Qadr

Hasil penelitian dapat dijadikan masukan yang berguna untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan usaha peningkatan

kinerja karyawan yang berhubungan dengan budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan

b. Bagi peneliti

Merupakan tambahan pengetahuan dengan penerapan ilmu yang didapat selama mengikuti kuliah yang sebenarnya, memperoleh pengalaman awal berpikir teoritis, dan menambah wawasan dibidang Manajemen Sumberdaya Manusia, khususnya yang berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja, serta kinerja karyawan.

c. Bagi ilmu pengetahuan

Untuk menambah kajian pustaka atau referensi khususnya tentang pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja, serta kinerja karyawan.