

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Rumah Sakit dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna. Rumah sakit menyediakan beberapa pelayanan kesehatan meliputi: pelayanan rawat inap, rawat jalan, gawat darurat, laboratorium, radiologi, farmasi dan pelayanan lainnya. Rumah sakit dituntut untuk selalu melakukan inovasi-inovasi manajemen termasuk inovasi di bidang pelayanan medis, serta meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit untuk menghadapi daya saing. Rumah sakit memiliki tenaga kesehatan yang menjalankan tugas dan fungsi (promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif) sesuai dengan profesi masing-masing seperti dokter, perawat, bidan, apoteker, ahli gizi dan tenaga kesehatan lainnya. Selain tenaga kesehatan, rumah sakit juga memiliki staf lain yang juga memiliki peranan penting di suatu rumah sakit dalam memberikan pelayanan kesehatan. Pelayanan yang diberikan merupakan bagian integrasi dari pelayanan kesehatan, memiliki kontribusi yang sangat besar dalam menentukan kualitas pelayanan di rumah sakit.

Salah satu faktor keberhasilan rumah sakit sangat ditentukan dari manajemen pengelolaan sumber daya manusia. Hal tersebut yang membuat manajemen sadar akan nilai investasi karyawan sebagai salah satu aset penting rumah sakit. Terdapat suatu pendapat yang mengemukakan bahwa "*Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling utama pada suatu perusahaan dilihat dari faktor-faktor lainnya selain modal usaha*". Berdasarkan pemaparan tersebut, maka dapat dikatakan sumber daya manusia adalah hal yang penting untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menjadi aset paling berharga yang harus dikelola dengan baik, namun pada kenyataannya mengelola sumber daya manusia di rumah sakit bukanlah hal yang mudah, masalah-masalah pengelolaan sumber daya manusia masih banyak ditemukan pada praktiknya, salah satunya adalah permasalahan yang berkaitan dengan kinerja (*job performance*). Pencapaian kinerja yang masih relatif rendah merupakan masalah yang masih sering terjadi di rumah sakit. Kinerja diartikan sebagai penyelesaian dalam produktivitas sistem dalam bentuk jasa atau barang, kinerja menunjukkan perilaku individu yang berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian kinerja yang rendah dapat menjadi suatu masalah bagi rumah sakit, terutama dalam memberikan mutu pelayanan bagi pasien, selain itu juga dapat menghambat efektivitas dari rumah sakit.

Ditinjau dari tingkat persaingan rumah sakit yang begitu tinggi, sumber daya manusia selalu dituntut optimal dalam bekerja. Optimalisasi kerja merupakan pencapaian pelaksanaan kerja yang dapat dilakukan staf untuk mencapai tujuan rumah sakit. Seluruh staf akan selalu dituntut optimal dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya, tapi disisi lain setiap staf memiliki keterbatasan secara intrinsik dalam mendukung kinerja yang diharapkan. Motivasi kerja dan lingkungan kerja non-fisik yang belum tercapai memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kualitas kerja staf. Indikator motivasi kerja juga dapat meningkatkan kinerja staf.

Kinerja dianggap sebagai parameter penting dalam pelayanan kesehatan. Setiap organisasi memiliki sistemnya sendiri dalam manajemen dan evaluasi kinerja, dan apakah itu berkaitan dengan kinerja individu, atau kinerja departemen atau tim, atau kinerja organisasi secara keseluruhan, melalui pengukuran kinerja, organisasi dapat mengontrol program, sistem, dan beserta pencapaian tujuannya. Evaluasi kinerja merupakan sarana yang mendorong unit-unit manajerial untuk menjalankan vitalitas dan aktivitas. Hasil evaluasi kinerja dapat digunakan untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja staf, dalam penerapannya evaluasi ini dapat digunakan sebagai alat untuk menentukan bonus dan kenaikan jabatan; alat mendeteksi kebutuhan pelatihan dan sarana; menilai keamanan seleksi, perekrutan dan kebijakan pelatihan serta dasar obyektif untuk membuat suatu kebijakan. Kinerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai kinerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga akan bekerja sesuai dengan prosedur yang ada, dengan demikian apabila kinerja staf rendah dapat menyebabkan kecelakaan kerja serta dapat mengancam aspek keselamatan pasien. Keselamatan pasien merupakan hal penting yang perlu diperhatikan dalam pelayanan rumah sakit.

Berdasarkan hasil observasi dan *preliminary survey* yang dilakukan, didapatkan bahwa nilai *turnover* dari staf di rumah sakit X cukup tinggi yaitu rata-rata 15 persen per tahun dimana nilai toleransi *turnover intention* adalah 10 persen, sehingga dapat di perkirakan bahwa masih kurangnya motivasi kerja, lingkungan kerja yang mendukung dan *employee engagement* pada staf di rumah sakit X. Hasil observasi menjelaskan 60 persen staf belum memiliki rasa keterikatan dengan rumah sakit. Selain itu, beban kerja di RS X juga relatif tinggi, dimana beban kerja yang tinggi akan memengaruhi kinerja staf. Staf akan cenderung menurunkan performa dalam bekerja apabila beban kerja yang diberikan melebihi batas kemampuan beban yang dapat diterima oleh masing-masing staf. Tumpang tindih tugas yang masih terjadi di RS X menjadi salah satu permasalahan yang memengaruhi kinerja staf. Selain tumpang tindih tugas, penggunaan SIMRS yang baru diberlakukan pada tahun 2019 menyebabkan seluruh pencatatan administrasi di rumah sakit tersebut masih dilakukan secara manual yang mana RS X telah didirikan sejak tahun 2015. Beban kerja yang cukup tinggi juga mungkin dapat menjadi salah satu faktor tingginya *turnover* di rumah sakit X.

Kinerja memiliki sebab dari suatu *employee engagement* dan hubungannya terhadap kinerja, *engagement* ditandai dengan energi, keterlibatan, dan kemampuan diri. *Employee engagement* memiliki karakteristik hubungan yang energik dan efektif dengan aktivitas kerja dan kemampuan memenuhi tuntutan pekerjaan. *Employee engagement* memiliki peran terhadap kinerja, selain itu *employee engagement* memberikan 63% pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian sebelumnya skor pengaruh tidak langsung tertinggi dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan adalah dimensi harapan di tempat kerja. Seseorang memiliki perasaan keterikatan dengan pekerjaannya jika mereka puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung lebih memiliki kinerja yang baik karena memiliki perasaan yang positif dan tidak menjadikan pekerjaannya sebagai beban, karena peningkatan *employee engagement* dalam pekerjaan yang akan mengarah pada hasil kinerja yang lebih baik.

Employee engagement merupakan hal yang sangat individual, karena setiap individu akan memiliki tingkat keterikatan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku disetiap individu. *Employee engagement* adalah keterikatan secara psikologis yang dimiliki seorang karyawan dengan organisasi. *Employee engagement* memiliki peran besar dalam memastikan ikatan yang dimiliki karyawan dengan organisasi. Karyawan dengan keterlibatan yang lebih tinggi akan lebih konstruktif dan proaktif dengan pekerjaan mereka. Salah satu ahli menyatakan, karyawan yang memiliki keterikatan akan mengetahui konteks bisnis, dan bekerja dengan rekan kerjanya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi. Kinerja karyawan menjadi salah satu hal yang menyebabkan terciptanya *employee engagement* yang tinggi, karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performa dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan (Robinson, 2004). *Employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan salah satunya melalui peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki keterikatan akan bekerja lebih keras, lebih setia dan lebih cenderung bekerja ekstra untuk perusahaan (Lockwood, 2007).

Untuk mencapai kinerja, seorang staf pasti memiliki motivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai memenuhi segala kepuasan dan kebutuhan. Kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh bermacam-macam hal, baik yang timbul dari dalam tenaga kerja itu sendiri (seperti kepuasan kerja, kompensasi, ketrampilan) dan lingkungan kerja secara keseluruhan maupun diluar lingkungan kerja. Motivasi yang dimiliki setiap individu sangatlah beragam, keanekaragaman ini menyebabkan perbedaan pola perilaku dan berhubungan erat dengan kebutuhan dan tujuan. Tujuan dari lingkungan kerja non-fisik dapat bersifat positif seperti pujian, penghargaan, promosi. Sebaliknya, tujuannya juga dapat bersifat negatif, seperti teguran, tidak diberikannya kesempatan dan sebagainya. Motivasi diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dalam hal ini adalah kinerja (Shernmerhorn, 1996), untuk meningkatkan motivasi secara optimal dibutuhkan faktor-faktor motivasi yang lebih dari sekedar pemenuhan kebutuhan dasar. Jika seseorang termotivasi, ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Kinerja tidak selalu berhubungan dengan kompetensi yang dimiliki karena terdapat faktor diri dan lingkungan kerja yang memengaruhi kinerja. Kinerja yang tinggi adalah fungsi dan interaksi antara motivasi, kompetensi, dan peluang sumber daya pendukung.

Salah satu tantangan lainnya untuk mencapai kinerja staf adalah memenuhi lingkungan kerja fisik yang kondusif bagi seluruh staf di tempat kerja. Suatu kondisi lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila lingkungan kerja tersebut sehat, nyaman, aman dan menyenangkan bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja disarankan untuk didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerjaan dengan lingkungan. Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat membuat para karyawan merasa betah dalam menyelesaikan pekerjaannya serta mampu

mencapai suatu hasil yang optimal (Rahmawanti, 2014). Lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan, kinerja karyawan akan meningkat seiring dengan aspek lingkungan kerja. Aspek lingkungan kerja memiliki pengaruh yang besar adalah kondisi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik. Kedua kondisi lingkungan kerja ini saling berhubungan dan saling seimbang. Dengan aspek lingkungan kerja yang seimbang ini, pekerjaan akan semakin tertunjang dengan kondusifnya lingkungan kerja sehingga capaian pekerjaan jadi lebih optimal.

Motivasi dalam penelitian ini dilakukan karena, *pertama*, kinerja staf merupakan hal yang penting bagi rumah sakit dalam menjalankan suatu pelayanan kesehatan yang bermutu bagi masyarakat. *Kedua*, hasil *pilot study* didapatkan nilai *turnover* yang cukup tinggi dengan rata-rata 15% per tahun, dengan 60% staf nya merasa belum memiliki keterikatan dengan rumah sakit. *Ketiga*, kebaruan dari penelitian ini adalah bahwa *employee engagement* bertindak sebagai variabel mediasi atau intervening sebagai pengembangan dari penelitian lain sebelumnya, yang menempatkan *employee engagement* sebagai variabel independen. Serta lingkungan kerja fisik yang akan secara spesifik dibahas pada penelitian ini. *Keempat*, motivasi kerja dan lingkungan kerja fisik merupakan hal yang unik dan mempunyai karakteristik yang dapat berubah-ubah tergantung pada situasi dan kondisi, waktu, dan persepsi.

Berdasarkan uraian diatas, pengaruh terhadap kinerja staf hendaknya dapat membantu bagi para manajer rumah sakit agar dapat mengatasi apa yang menjadi kekurangan yang harus diperbaiki dalam menghadapi masalah rendahnya *employee engagement* terhadap karyawan sehingga sumber daya manusia yang ada dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan mencapai tujuan organisasi. Sehingga, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Staf Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan dan fokus dalam penulisan ini, maka ada beberapa hal dalam mengidentifikasi masalah, yaitu:

1. Motivasi kerja merupakan hal yang penting bagi setiap staf untuk melaksanakan seluruh tugas, sehingga seluruh tugas dan pekerjaan dapat diselesaikan dengan sebaik mungkin. Motivasi yang rendah akan menyebabkan staf merasa tidak antusias menyelesaikan pekerjaannya dan juga akan mudah merasa putus asa apabila mengalami kegagalan. Pemimpin atau pemilik organisasi harus peka terhadap kondisi ini, karena lambat laun akan mempengaruhi seluruh kinerja organisasi sehingga tujuan-tujuan sulit dicapai
2. Lingkungan kerja fisik merupakan salah satu faktor keberhasilan pencapaian kinerja staf. Lingkungan kerja yang kondusif untuk menunjang kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dan diharapkan hasil kerja yang diperoleh dapat tercapai secara optimal.

3. Kinerja merupakan tolak ukur yang digunakan untuk menilai keberhasilan atau pencapaian staf dalam menyelesaikan tugasnya. Kinerja akan mempengaruhi pelaksanaan pelayanan kepada pasien di rumah sakit, sehingga akan berdampak pada kualitas pelayanan rumah sakit.
4. *Employee engagement* adalah keterikatan antara organisasi dengan para staf yang bertugas. *Employee engagement* adalah hasil dari kepuasan kerja staf, dimana *employee engagement* yang rendah juga dapat memengaruhi kinerja staf.
5. Adanya *turnover intention* yang cukup tinggi dengan rata-rata 15% per tahun serta beban kerja yang tinggi di rumah sakit, sehingga akan memengaruhi motivasi kerja dan *employee engagement* yang akan berdampak terhadap kinerja staf di rumah sakit.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka batasan masalah dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Variabel yang diteliti adalah Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja sebagai variabel independen; *Employee Engagement* sebagai variable intervening; dan Kinerja Staf sebagai variable dependen.
2. Obyek yang diteliti adalah seluruh karyawan Rumah Sakit Anggrek Mas Kebun Jeruk
3. Unit analisis adalah individu karyawan bagian Tenaga medis dan non medis.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka perumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif secara bersama-sama antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja staf dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening di Rumah Sakit secara simultan?
2. Apakah terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja staf di Rumah Sakit?
3. Apakah terdapat pengaruh positif lingkungan kerja fisik terhadap kinerja staf di Rumah Sakit?
4. Apakah terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap *employee engagement* staf di Rumah Sakit?
5. Apakah terdapat pengaruh positif lingkungan kerja fisik terhadap *employee engagement* staf di Rumah Sakit?
6. Apakah terdapat pengaruh positif *employee engagement* terhadap kinerja staf di Rumah Sakit?

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Tujuan Umum

Untuk mengetahui pengaruh positif secara bersama-sama antara motivasi kerja dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja staf dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening di Rumah Sakit

2. Tujuan Khusus

1. Untuk mengetahui pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja staf di Rumah Sakit
2. Untuk mengetahui pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja staf di Rumah Sakit
3. Untuk mengetahui pengaruh positif motivasi kerja terhadap *employee engagement* staf di Rumah Sakit
4. Untuk mengetahui pengaruh positif lingkungan kerja terhadap *employee engagement* staf di Rumah Sakit
5. Untuk mengetahui pengaruh positif *employee engagement* terhadap kinerja staf di Rumah Sakit

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini semoga diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan praktis :

1. Manfaat Teoritis :

a. Bagi Peneliti

Bagi peneliti, semoga penelitian ini dapat menambah pengalaman dan meningkatkan wawasan peneliti tentang bagaimana seharusnya seorang staf menjadikan motivasi kerja sebagai dampak yang positif berupa tantangan untuk meningkatkan kualitas diri sehingga meningkatkan kinerja staf di rumah sakit.

b. Bagi Penelitian Selanjutnya

Diharapkan dapat menjadi bahan referensi, acuan dan dasar untuk melakukan penelitian berikutnya. Untuk memperkaya khasanah ilmu pengetahuan pada bidang ilmu manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Tempat Penelitian

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan ilmiah dipergustakaan dan juga sebagai bahan referensi bagi mahasiswa yang meneliti masalah manajemen, analisis pengaruh persepsi motivasi kerja, lingkungan kerja fisik dan *employee engagement* terhadap kinerja staf di rumah sakit.

b. Bagi Institusi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai alternatif maupun dasar pertimbangan bagi rumah sakit untuk mengambil kebijakan staf medis maupun non medis demi terciptanya pelayanan kesehatan yang berkualitas, kebaruan dari penelitian ini adalah bahwa *employee engagement* bertindak sebagai variabel mediasi atau intervening sebagai pengembangan dari penelitian lain sebelumnya, yang menempatkan *employee engagement* sebagai variabel independen. Serta variabel lingkungan kerja yang akan dibahas secara spesifik dalam penelitian ini adalah

lingkungan kerja fisik, diharapkan dapat menjadi suatu referensi baru bagi rumah sakit untuk menciptakan suatu lingkungan kerja yang kondusif.