

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. (UU No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, 2009). Keberhasilan rumah sakit dalam menjalankan fungsinya ditandai dengan adanya mutu pelayanan prima rumah sakit. Keberadaan karyawan rumah sakit sebagai ujung tombak pelayanan harus benar-benar diperhatikan dan dikelola secara profesional sehingga memberikan kontribusi yang positif bagi masyarakat dan juga untuk kemajuan rumah sakit itu sendiri.

Kesehatan merupakan kebutuhan yang mendasar bagi setiap manusia. Dengan semakin banyak dan beragamnya penyakit yang diderita manusia, berkaitan dengan perubahan gaya hidup yang dipengaruhi oleh kemajuan jaman, menyebabkan kebutuhan manusia akan pelayanan kesehatan semakin meningkat. Akan tetapi peningkatan kebutuhan tersebut tidak diikuti dengan peningkatan kompetensi dan jumlah tenaga kesehatan sebagai pemberi pelayanan kesehatan yang utama. Jumlah dokter, perawat, bidan serta tenaga kesehatan lainnya di beberapa daerah masih sangat kurang. Dengan demikian, tidak semua masyarakat mendapatkan pelayanan kesehatan yang semestinya (Murdiyanti, 2012).

Kualitas pelayanan rumah sakit dipengaruhi beberapa faktor. Adapun faktor yang paling dominan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam pemberian pelayanan kepada pasien adalah tenaga kesehatan yang terdiri dari dokter, perawat, bidan dan tenaga penunjang lainnya. Di antara tenaga tersebut, tenaga perawat dan bidan menempati urutan terbanyak sebesar 40% (Dep.Kes.RI, 2005).

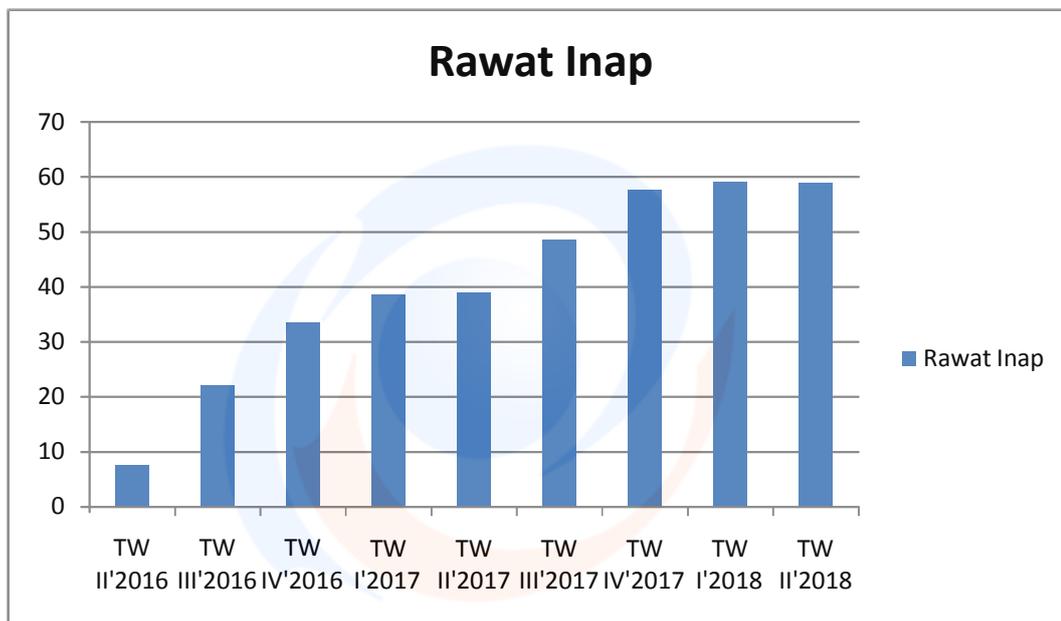
Dengan masuknya Era Jaminan Kesehatan Nasional mengakibatkan banyak rumah sakit yang harus melakukan upaya penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup (*survive*) dan mencapai pertumbuhan (*growth*) melalui kinerja yang efektif dan efisien. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu rumah sakit bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilan mengelola sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa rumah sakit harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan rumah sakit dalam rangka mencapai tujuan rumah sakit antara lain pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pimpinan kepada bawahannya.

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah mengubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition*, dimana telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Alat ukur kinerja tradisional yang menfokuskan pada pengukuran keuangan tentunya harus bergeser menyesuaikan dengan tuntutan agar memberikan arah yang lebih baik bagi perusahaan. Hanya dengan menggunakan ukuran keuangan saja, belum dapat menggambarkan kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan.

Balanced scorecard merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non keuangan dengan mempertimbangkan empat aspek yang berkaitan dengan perusahaan antara lain : aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

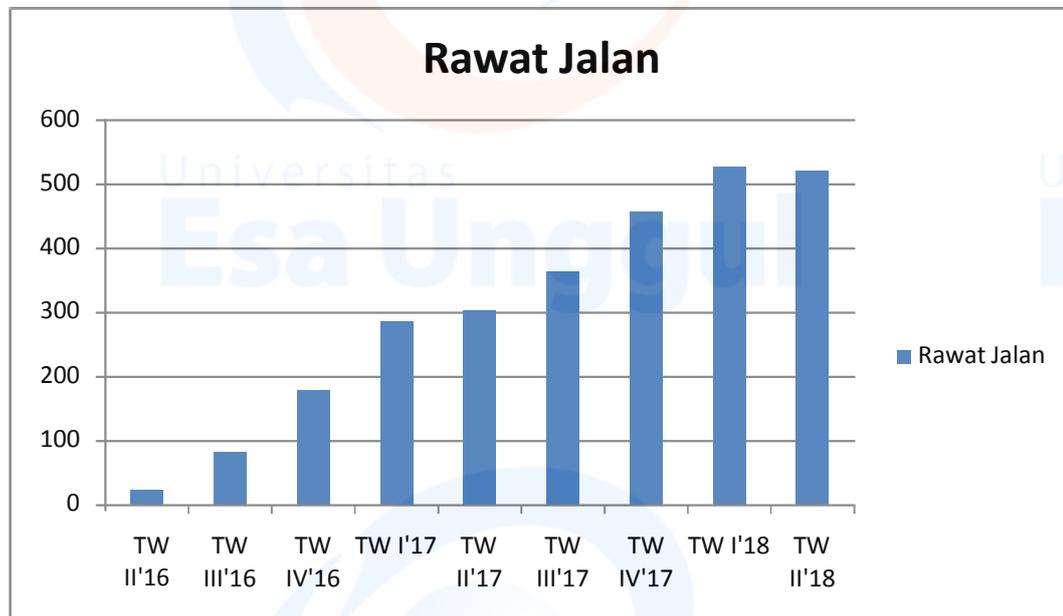
Rumah Sakit Hermina Bitung adalah rumah sakit swasta yang terdapat di Kabupaten Tangerang. Rumah sakit ini merupakan rumah sakit cabang ke 23 dari Hermina *Hospital Group*. Pengguna jasa pelayanan Rumah Sakit Hermina Bitung adalah masyarakat kabupaten Tangerang. Walaupun rumah sakit ini baru berjalan dalam waktu 2 tahun, namun penambahan jumlah kunjungan pasien semakin cepat. Sehingga RS Hermina Bitung berupaya terus untuk meningkatkan kualitas pelayanannya.

Terjadi peningkatan kinerja rumah sakit dari triwulan (TW) II 2016 s/d triwulan (TW) II 2018, namun dalam beberapa TW terakhir persentase peningkatan kinerja rumah sakit dibandingkan dengan TW sebelumnya cenderung menurun. Berikut ini beberapa tolak ukur kinerja rumah sakit RS Hermina Bitung:



Grafik 1.1. Jumlah Kunjungan Rawat Inap

Sumber: Data Rekam Medis Tahun 2016-2018



Grafik 1.2. Jumlah Rata-rata Kunjungan Rawat Jalan

Sumber : Data Rekam Medis Tahun 2016-2018

Peningkatan kinerja rumah sakit terhadap pencapaian target yang telah ditentukan tidak diikuti dengan peningkatan kinerja dalam perspektif *Balanced scorecard*.

Tabel 1.1 Hasil *Balanced Scorecard* RS Hermina Bitung Tahun 2017

INDIKATOR	STANDARD	CAPAIAN	CAPAIAN	CAPAIAN	CAPAIAN
		TW I	TW II	TW III	TW IV
KEUANGAN	100%	40%	40%	40%	60%
PELANGGAN	100%	20%	20%	20%	40%
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN	100%	40%	0%	40%	40%
PROSES BISNIS INTERNAL	100%	40%	20%	20%	20%

Sumber : Data Departemen Mutu dan Akreditasi RS Hermina Bitung Tahun 2017

Berdasarkan tabel 1.1 diatas didapatkan pencapaian target dari masing-masing indikator kinerja masih berkisar diantara 20% s/d 60% dari target 100%. Hal ini menunjukkan masih kurangnya pencapaian target kinerja perusahaan.

Menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhi antara lain: motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi/ perusahaan dapat diakomodasi dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam organisasi/ perusahaan. Gibson (1996) mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi.

Sujak (1990) mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Dalam hal ini seorang manajer perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh

karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda-beda.

Salah satu elemen yang bernilai tinggi dalam sistem manajemen perusahaan selain motivasi kerja kepada para karyawan adalah kepemimpinan (*leadership*). Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. (Ayu & Suprayetno, 2008)

Sehubungan dengan masih barunya rumah sakit dan masih terbatasnya sumber daya manusia di RS Hermina Bitung, sehingga masih ada beberapa pekerjaan yang dirangkap, seperti : manajer penunjang medis dan manajer pelayanan medis dirangkap oleh manajer pelayanan medis, wakil direktur rumah sakit yang masih dirangkap oleh direktur rumah sakit dan beberapa kepala keperawatan instalasi yang masih memegang dua ruangan.

Jumlah karyawan rumah sakit semakin bertambah dalam 2 tahun terakhir. Jumlah tenaga keperawatan di RS Hermina Bitung menempati urutan pertama dibandingkan jumlah tenaga lain di rumah sakit. Tenaga keperawatan yang berjumlah lebih banyak dari yang lain tentu saja akan

mempengaruhi kualitas pelayanan terhadap pasien. Berikut ini tabel jumlah karyawan di RS Hermina Bitung :

Tabel 1.2. Jumlah Karyawan di RS Hermina Bitung Tahun 2016-2018

Jenis Pekerjaan	Jumlah Karyawan		
	2016	2017	2018
Tenaga dokter umum	5	6	6
Tenaga perawat	70	120	114
Tenaga kesehatan lain	29	56	59
Tenaga Non Klinis	49	83	98

Sumber : Data HRD (Human Resource Department) Tahun 2016-2018

Dengan jumlah karyawan yang semakin meningkat dari tahun 2016 s/d tahun 2018 namun berdasarkan rekapitulasi nilai indeks kepuasan pasien dari April 2016 s/d April 2018 belum mampu mencapai target yang diharapkan. Hal tersebut bisa dilihat pada tabel 1.3 :

Tabel 1.3. Rekapitulasi Nilai Indeks Kepuasan Pasien Rumah Sakit Hermina Bitung Terhadap Pelayanan Rumah Sakit Tahun 2016-2018

Bulan	Target	Rata-rata Pencapaian
Tahun 2016	4.0	3,2
Tahun 2017	4.0	2,9
Tahun 2018	4.0	2,6

Sumber: Departemen Marketing Rumah Sakit Hermina Bitung Tahun 2-16-2018

Keterangan penilaian:

1.0 - 1.9 = tidak memuaskan

2.0 – 2.9 = kurang memuaskan

3.0 – 3.9 = memuaskan

4.0 – 4.9 = sangat memuaskan

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa dari tahun 2016 s/d 2018 kepuasan pasien terhadap pelayanan karyawan rumah sakit khususnya perawat terjadi penurunan nilai indeks kepuasan pasien.

Pemenuhan jumlah karyawan yang belum sebanding dengan kebutuhan karyawan, dapat meningkatkan beban kerja karyawan dan menurunkan motivasi kerja karyawan.

Berikut ini tabel yang menggambarkan belum tercapainya peningkatan jumlah karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan :

Tabel 1.4. Jumlah karyawan dan jumlah kebutuhan

Tahun	Jumlah karyawan yang ada	Jumlah Kebutuhan karyawan
2016	153	248
2017	265	280
2018	277	310

Sumber : Data HRD (*Human Resource Department*) Tahun 2016-2018

Kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat ketidakhadiran (absen) kerja. Karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif. (Mangkunegara, Manajer Sumber Daya Manusia Perusahaan, 2011). Menurut Badeni (2013) terdapat hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan tingkat absensi, yaitu semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah tingkat absensi karyawan dan sebaliknya.

Data persentase ketidakhadiran/ alpa karyawan RS Hermina Bitung tahun 2016 s/d 2018 sebagai berikut :

**Tabel 1.5. Data Persentase Ketidakhadiran/ Alpa Karyawan RS
Hermina Bitung Tahun 2016 sd 2018**

Tahun	Rata-rata persentase alpa
2016	0,06 %
2017	1,01%
2018	0,02%

Sumber : Data HRD Tahun 2016-2018

Sutrisno (2014) berpendapat bahwa ketidakpuasan dalam kerja akan menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi.

Data karyawan yang keluar dari RS Hermina Bitung sebagai berikut:

**Tabel 1.6. Data Jumlah Karyawan yang Keluar dan Persentase
Karyawan yang keluar**

Tahun	Jumlah Karyawan yang keluar	Jumlah Total karyawan	Persentase karyawan yang keluar
2017	35	250	14%
Januari s/d Mei 2018	21	276	7,6%

Sumber : Data HRD dari Januari 2017 s/d Mei 2018

Menurut Valensia, *et al* mengemukakan bahwa *turn over rate* dikategorikan tinggi apabila melebihi 10%. Berdasarkan tabel diatas tingkat *turn over* tahun 2017 sebesar 14% dan pada tahun 2018 sampai dengan bulan Mei 2018 sudah mencapai 7,6% yang berarti tingkat *turn over* pada RS Hermina Bitung kategori tinggi.

Selain itu berdasarkan temuan di lapangan bahwa beberapa karyawan mengeluh bahwa mereka keletihan, kelebihan kerja (*overwork*), pimpinan mereka kurang memberikan bimbingan, bahkan ada yang mengatakan tidak ada motivasi kerja.

Berdasarkan ulasan diatas, penelitian ini dilakukan untuk pengembangan beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh motivasi kerja karyawan, kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan dengan harapan dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan diharapkan terjadinya peningkatan kinerja rumah sakit.

Berdasarkan latar belakang dan ulasan diatas maka penelitian ini dilakukan dengan mengangkat judul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening di RS Hermina Bitung”.

B. Identifikasi Masalah

Salah satu indikator pengukur tingkat kinerja karyawan rumah sakit ialah tingkat kepuasan pasien. Berdasarkan data kepuasan pasien terhadap pelayanan karyawan Rumah Sakit Hermina Bitung dari tahun 2016-2018, belum mencapai target yang diharapkan oleh Rumah Sakit Hermina Bitung. Target yang ditentukan untuk nilai index kepuasan pasien sebesar 4,0 namun pencapaian rata-rata baru sekitar 2,6 pada tahun 2018, hal ini termasuk kategori kurang memuaskan.

Peningkatan kinerja rumah sakit mulai tidak signifikan dalam beberapa triwulan terakhir, bahkan terjadi penurunan angka kunjungan rawat inap pada triwulan 1 dan triwulan 2 tahun 2018 sebesar 0,29 % dan terjadi penurunan angka kunjungan rawat jalan pada triwulan 1 dan triwulan 2 tahun 2018 sebesar 1,24% dan pencapaian kinerja perusahaan berdasarkan *Balance Scorecard* tidak memuaskan, persentase pencapaian kinerja hanya berkisar antara 20% sampai dengan 60% dari target 100%. Hal ini perlu dikaji apakah berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan dan bagaimana motivasi kerja karyawan dan kepemimpinan di lapangan.

Selain itu jumlah karyawan yang keluar sejak awal RS Hermina Bitung mencapai angka 14% yang termasuk kategori tinggi. Peningkatan jumlah karyawan yang keluar berdasarkan hasil interview dan analisa dilapangan ditemukan karena kepuasan karyawan yang menurun.

Kepemimpinan pada setiap instalasi terhadap bawahan baik pemimpin yang baru diangkat maupun terhadap bawahan yang baru direkrut, tentu merupakan permasalahan sendiri. Ada beberapa posisi pimpinan yang belum terisi dan masih merangkap juga mempengaruhi kinerja kepemimpinan.

C. Pembatasan Masalah

Terdapat beberapa faktor yang akan diteliti oleh penulis, faktor internal rumah sakit yang terdiri dari motivasi kerja karyawan, kepemimpinan (sebagai variabel bebas), kinerja perusahaan (sebagai variabel terikat) dan kepuasan kerja karyawan (variabel antara). Penelitian ini dilakukan pada sampel yang diambil dari seluruh karyawan RS Hermina Bitung, baik dokter, perawat, bidan, tenaga kesehatan lain, maupun tenaga umum/ non kesehatan. Dokter yang termasuk dalam populasi dan sampel adalah dokter yang bekerja di RS Hermina Bitung sebagai karyawan dan mendapat gaji bulanan.

D. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan RS Hermina Bitung
2. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan RS Hermina Bitung

3. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja perusahaan RS Hermina Bitung
4. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan RS Hermina Bitung
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja perusahaan RS Hermina Bitung

E. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Tujuan umum dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja karyawan dan kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening di RS Hermina Bitung.

2. Tujuan Khusus

- a. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan di RS Hermina Bitung.
- b. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di RS Hermina Bitung.
- c. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja perusahaan RS Hermina Bitung.
- d. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan RS Hermina Bitung.

- e. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja perusahaan RS Hermina Bitung.

F. Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini memberi manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat hasil-hasil studi yang membahas Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening di RS Hermina Bitung.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi bagi pihak manajemen Rumah Sakit Hermina Bitung tentang masalah kinerja perusahaan, kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja karyawan dan kepemimpinan. Hasil evaluasi tersebut akan menjadi masukan yang sangat berharga bagi perumusan strategi berikutnya dalam upaya meningkatkan kinerja rumah sakit.