

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Kinerja dalam suatu organisasi merupakan bagian yang sangat penting dan menarik. Kinerja karyawan secara umum merupakan suatu hasil perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar acuan penilaian terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi, sehingga untuk mencapai tujuan tersebut, perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Rumah sakit merupakan salah satu bagian yang sangat penting dalam sebuah sistem kesehatan. Rumah sakit perlu untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif bagi keberhasilan jangka panjang rumah sakit. Untuk meningkatkan pelayanan di rumah sakit dan memenangkan persaingan dalam bidang layanan kesehatan, organisasi perlu mengembangkan sumber daya manusia, karena sumber daya manusia memberi keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kesuksesan dan kinerja organisasi bisa dilihat dari kinerja yang telah dicapai oleh karyawannya. Oleh sebab itu organisasi menuntut agar para pegawai menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh pegawai akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan perusahaan/ organisasi secara keseluruhan (Sedarmayanti, 2009).

Dessler (2004) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan oleh karyawan. Keberhasilan suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya, tidak terlepas dari upaya positif yang dilakukan sebagai wujud pencapaian tujuan suatu organisasi. Beberapa upaya dapat dilakukan Rumah Sakit untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti dengan memperkuat budaya organisasi di lingkungan kerja untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, menciptakan employee engagement atau membuat karyawan terikat dengan organisasi, dan juga membuat karyawan memiliki komitmen tinggi yang ditunjukkan dengan kesetiaan atau loyalitas karyawan (Dessler, 2004).

Data dari laporan tahunan RSGM Yarsi menunjukkan adanya penurunan kinerja karyawan pada tahun 2019 dibanding dengan tahun sebelumnya. Pada tahun 2018 tercatat skor rata-rata skor penilaian kinerja yaitu sebesar 7,39 dan mengalami penurunan pada tahun 2019 yaitu dengan rata-rata skor penilaian kinerja sebesar 7,02. Untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui kinerja pegawai, maka faktor-faktor yang perlu diperhatikan dengan sungguh-sungguh

diantaranya adalah budaya organisasinya, *work engagement* dan loyalitas karyawan. Hal ini karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi kinerja, dedikasi, dan loyalitas serta kecintaan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya. Sehingga organisasi harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong atau memungkinkan pegawai untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal.

**Tabel 1.1. Tabel Data Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2018-2019**

Tahun	Jumlah Karyawan	Avarage Score	Grade
2019	32	7,02	Good
2018	26	7,39	Good

Sumber: Laporan Tahunan RSGM Yarsi

Untuk mendukung visi dan misi rumah sakit diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas, tentunya harus didukung dengan adanya budaya kerja rumah sakit yang mencerminkan sifat, karakter, serta kebiasaan karyawan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Menurut (Swayne et al., 2006) budaya organisasi dianggap sebagai asumsi bersama, nilai bersama, dan norma perilaku. Asumsi bersama memuat pemahaman secara umum tentang misi, visi, dan tujuan dalam suatu nilai pada organisasi. Marcoulides dan Heck (1993) dalam (Jemakun & Byarwati, 2016) berpendapat bahwa budaya organisasi diyakini sangat berpengaruh positif terhadap kerja pegawai, artinya budaya organisasi merupakan suatu konsep yang dapat dijadikan sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi organisasi dan tugas, serta dampak yang dihasilkan. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, sebab budaya organisasi mendukung strategi organisasi sehingga dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kotter dan Heskett (1992) bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi, hal ini disebabkan karena budaya organisasi adalah suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang di dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Aboramadan et al., 2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan inovasi pemasaran memiliki dampak positif pada kinerja.

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 Gigi dan Mulut Yarsi mengedepankan budaya organisasi yang mengedepankan budaya islami, kekeluargaan dan keikhlasan dalam melakukan pekerjaan tanpa memperhatikan *reward* yang diperolehnya, menjadikan hal tersebut sebagai nilai tersendiri yang menjadi insentif bagi sebagian karyawan. Meskipun belum ada data tentang seberapa banyak karyawan yang bekerja sesuai dengan budaya yang dibangun oleh RSGM Yarsi, namun jika diamati karyawan yang sudah lama bekerja pada umumnya lebih menerapkan budaya organisasi daripada karyawan yang masih baru bekerja. Budaya organisasi yang ada selama ini akan berfungsi efektif apabila semua karyawan dapat menerapkan budaya organisasi sebagai suatu kebiasaan dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.

Dengan berjalannya budaya organisasi tersebut, ternyata dampaknya terhadap peningkatan kinerja di rumah sakit tidak berjalan optimal. Sehingga dalam 2 tahun terakhir tidak terdapat peningkatan kinerja yang signifikan dari karyawan RSGM Yarsi. Menurut pihak manajemen rumah sakit, mereka sudah berusaha menerapkan budaya organisasi yang baik dan kuat kepada karyawannya, serta pengawasan atas pekerjaan juga sudah dilakukan. Namun dengan upaya yang sudah dilakukan pihak rumah sakit, masih saja tidak terdapat peningkatan kinerja. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dilakukan agar pihak rumah sakit dapat menyusun strategi yang tepat dalam melakukan sosialisasi budaya organisasi, yang pada akhir mengarah pada kesuksesan organisasi.

*Work engagement* pada karyawan penting diperhatikan oleh setiap perusahaan. Kahn (1990), menyebutkan *work engagement* adalah hubungan dan keterlibatan yang terjadi erat secara fisik, kognitif dan emosional antara seseorang dengan perannya dalam sebuah pekerjaan. Maka dari itu, agar suatu perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang lainnya mereka perlu meningkatkan *work engagement*. *Work engagement* mengacu pada faktor internal dan intrinsik seperti komitmen dan kebanggaan yang membuat karyawan tetap bekerja pada tingkat produktivitas tinggi, seringkali terlepas dari kondisi negatif. Karyawan yang *engaged* adalah orang yang membawa ide baru untuk bekerja. Inilah orang-orang yang tampaknya bersemangat dalam bekerja untuk berada di sana, dan menjadi bagian dari sesuatu yang mereka yakini dengan sangat kuat. Mereka bergairah dan bersemangat untuk menjalankan tugasnya (Marciano, 2010).

Kinerja dapat dicapai secara optimal apabila karyawan mempunyai *engagement* dengan pekerjaannya. Ketika karyawan merasa terlibat atau

*engaged* dengan pekerjaan, karyawan tersebut merasakan menyatu dengan tugas pekerjaannya dan tidak terpengaruh dengan kondisi di sekelilingnya, dan hal ini tidak bisa didapatkan di tempat atau kegiatan lain. Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung lebih memiliki kinerja yang baik karena memiliki perasaan yang positif dan tidak menjadikan pekerjaannya sebagai beban. Penelitian dari (Preko & Adjetey, 2013) menemukan bahwa *work engagement* berhubungan positif dengan kinerja karyawan, dan terdapat korelasi linier yang signifikan antara loyalitas karyawan, keterlibatan (*engagement*) dan kinerja.

Work engagement memiliki beberapa keuntungan yakni meningkatkan produktivitas, keuntugan, kepuasan karyawan, serta efisiensi, menurunkan turnover karyawan, mengurangi ketidakhadiran dan keterlambatan, penipuan, kecelakaan kerja, serta keluhan karyawan (Marciano, 2010). Dalam laporan tahunan Rumah Sakit tahun 2019 disebutkan bahwa Survey Kepuasan Karyawan hanya sebesar 59%. Rendahnya nilai survey kepuasan karyawan ini mengindikasikan bahwa kurangnya *work engagement* pada karyawan. Dengan hasil survey kepuasan karyawan tersebut dan laporan kinerja karyawan, didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa rendahnya nilai survey kepuasan karyawan juga diikuti dengan tidak terdapatnya peningkatan kinerja tahunan karyawan.

**Tabel 1.2. Tabel Data Rekap Absensi Keterlambatan Karyawan Tahun 2019**

Bulan	Jumlah Karyawan Full timer non shift	Jumlah Karyawan Tepat Waktu	Jumlah Karyawan Terlambat	Jumlah Rata-rata keterlambatan (menit)
Januari	27	3,7%	96,3%	1446
Februari	27	7,4%	92,6%	1197
Maret	29	0%	100%	1260
April	29	0%	100%	1238
Mei	30	3,3%	96,7%	733
Juni	30	13,3%	86,7%	480
Juli	31	9,7%	90,3%	701
Agustus	32	9,4%	90,6%	514
September	32	6,3%	93,7%	568
Oktober	32	0%	100%	650
November	32	6,3%	93,7%	540
Desember	32	6,3%	93,7%	618

Sumber: Departemen SDM RSGM YARSI



Tingginya tingkat keterlambatan karyawan juga dapat mengindikasikan bahwa rendahnya *work engagement* pada karyawan. Dari hasil rekapitulasi absensi, didapatkan bahwa angka rata-rata keterlambatan karyawan yang tinggi dan hasil penilaian kinerja yang baik, namun tidak mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Angka keterlambatan yang tinggi ini tidak mengalami perbaikan yang signifikan dalam 1 tahun terakhir. Pada tabel data rekap absensi keterlambatan karyawan di atas, dilihat dari absensi bulan Januari 2019, hanya sekitar 3,7% karyawan yang datang tepat waktu. Begitu pula pada bulan Februari 2019, hanya sekitar 7,4% karyawan yang datang tepat waktu. Bahkan pada bulan Maret-April 2019 dan Oktober 2019, tidak ada karyawan yang datang tepat waktu. Dengan tingginya tingkat keterlambatan karyawan tentu bagi organisasi dengan basis pelayanan kesehatan fakta tersebut akan sangat menghambat kinerja.

Sangat penting bagi karyawan untuk memiliki loyalitas terhadap perusahaan, sehingga misi dan tujuan perusahaan dapat terwujud. Loyalitas menurut (Antoncic, 2011) adalah apabila karyawan memiliki kesadaran dan tanpa paksaan untuk berkomitmen menjalankan tanggung jawab dan berupaya memberikan kinerja mereka yang terbaik bagi perusahaan. Diharapkan seorang karyawan mempunyai sikap loyalitas yang tinggi sehingga efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik dalam suatu perusahaan. Bila loyalitas karyawan menurun, dapat menyebabkan kerugian yang besar bagi perusahaan. Loyalitas karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk menjaga kinerja perusahaan secara efektif dan efisien. Karyawan yang sudah tidak loyal cenderung menunjukkan sikap yang kurang bersemangat dalam bekerja, hal ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Karyawan yang mempunyai rasa loyalitas yang tinggi dapat bekerja dengan optimal dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dengan apa yang dikerjakannya untuk perusahaan. Penelitian oleh (Guillon & Cezanne, 2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara loyalitas dan kinerja karyawan. Hubungan antara loyalitas dan kinerja karyawan bervariasi sesuai dengan jenis indikator yang digunakan. Menurut Steers & Porter (2005) loyalitas karyawan ditandai dengan karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim, yang artinya apabila loyalitas karyawan tinggi, maka turnover karyawan akan menurun. Akan tetapi, data dari bagian Sumber Daya Manusia (SDM) RSGM Yarsi menunjukkan adanya peningkatan turnover karyawan pada tahun 2019 dibanding dengan tahun sebelumnya. Sepanjang tahun 2018 tercatat sebanyak 22% karyawan yang mengundurkan diri dengan berbagai alasan. Hal ini meningkat dibandingkan tahun 2019 dimana sebanyak 25,4% persen karyawan yang mengundurkan diri.

Apabila masalah-masalah tersebut dibiarkan, maka akan menimbulkan dampak negatif yang besar bagi rumah sakit yakni terganggunya aktivitas rumah sakit dan berakibat pada sulitnya pencapaian keberhasilan rumah sakit. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, mengingat karyawan merupakan asset terpenting yang dimiliki perusahaan.

Penelitian ini dilakukan karena motivasi sebagai berikut: (1) Kinerja karyawan merupakan hal yang penting bagi rumah sakit, apabila terjadi penurunan kinerja maka dapat berdampak negative bagi rumah sakit, sehingga sulit tercapainya keberhasilan rumah sakit. (2) Pada masa pandemic sekarang ini, rumah sakit dihadapkan dengan situasi *new reality*, seperti adanya program *Work From Home* (WFH), dan manajemen shift dengan kapasitas 50% pegawai, sehingga menyebabkan terbatasnya produktivitas karyawan. (3) Penerapan budaya organisasi yang kuat dan adaptif akan menciptakan nilai tambah bagi organisasi sehingga dapat meningkatkan keunggulan kompetitif. (4) *Work engagement* yang baik pada karyawan akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja, serta kinerja karyawan. (5) Loyalitas karyawan dibutuhkan agar karyawan mampu mencapai kinerja yang optimal dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penelitian ini tertarik untuk dikaji dengan judul: “**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH LOYALITAS KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT GIGI & MULUT YARSI**”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, masalah-masalah yang ditemukan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Terjadi penurunan kinerja karyawan rumah sakit karena kurangnya motivasi kerja karyawan sehingga dapat berakibat pada kinerja rumah sakit secara keseluruhan.
2. Penerapan budaya organisasi yang belum efektif, sehingga berdampak terhadap penurunan kinerja karyawan.
3. Survey kepuasan kerja karyawan relatif rendah, yaitu sebesar 59% karena kurangnya *work engagement* pada karyawan.
4. Tingginya tingkat keterlambatan karyawan karena kurangnya disiplin karyawan sehingga kinerja menurun.
5. Penyelesaian tugas pekerjaan yang kurang tepat waktu mengakibatkan penambahan waktu dalam penyelesaian sehingga target kerja tidak tercapai.
6. Kurangnya loyalitas karyawan yang ditandai dengan tingginya tingkat *turn over* karyawan.

7. Tingkat turn over karyawan tergolong tinggi sehingga menyebabkan beban kerja karyawan meningkat karena kekurangan SDM.
8. Belum diterapkannya sistem reward dan punishment secara optimal.

**C. Pembatasan Masalah**

Mencegah terlalu luasnya pembahasan dan mengakibatkan kesalahan interpretasi terhadap kesimpulan yang dihasilkan, maka peneliti lebih membatasi permasalahan yang akan dibahas hanya meliputi: masalah kinerja karyawan, masalah budaya organisasi, masalah *work engagement*, dan masalah loyalitas karyawan.

**D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi dan *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh loyalitas karyawan pada Rumah Sakit Gigi dan Mulut Yarsi?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan?
6. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap loyalitas karyawan?

**E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan Umum:  
Untuk menganalisis apakah budaya organisasi dan *wok engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh loyalitas karyawan pada Rumah Sakit Gigi dan Mulut Yarsi.
- b. Tujuan Khusus:
  1. Untuk menganalisis apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
  2. Untuk menganalisis apakah *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
  3. Untuk menganalisis apakah loyalitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
  4. Untuk menganalisis apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.
  5. Untuk menganalisis apakah *work engagement* berpengaruh terhadap loyalitas karyawan

**F. Kegunaan Hasil Penelitian**

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan dan dapat digunakan sebagai bahan referensi dan pertimbangan pengembangan teori bagi peneliti lain yang akan datang khususnya mengenai pengaruh budaya organisasi, *work engagement*, dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk sumbangan pemikiran sebagai bahan referensi dan pertimbangan dalam menentukan strategi yang tepat agar dapat meningkatkan kinerja karyawan, terutama dengan menggunakan budaya organisasi, *work engagement*, dan loyalitas karyawan yang baik bagi karyawan, agar dapat mengembangkan Rumah Sakit Gigi dan Mulut Yarsi ke arah yang lebih baik.