

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan dan permasalahan pada sebuah organisasi seringkali dialami sebagai dampak perkembangan zaman. Salah satu perubahan yang paling sering menjadi perhatian adalah sumber daya manusia (SDM). Menurut Kalangi (2015), sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi, apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, menuntut setiap organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi. Di era persaingan global yang ketat saat ini, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang berperan paling penting dalam menjaga kelangsungan organisasi, kredibilitas serta penciptaan kepercayaan publik. Penekanan pada sumber daya manusia sebagai modal berharga dalam organisasi mencerminkan penekanan lebih pada sumber daya tak berwujud daripada yang nyata. Melalui keterampilan dan kemampuan yang dimiliki, karyawan akan termotivasi untuk terus belajar membangun lingkungan bisnis yang unggul.

Sumber daya manusia digunakan secara signifikan sebagai penggerak sumber daya lain dan memiliki posisi strategis yang berkontribusi untuk mewujudkan kinerja organisasi perusahaan dengan keunggulan kompetitif. Dengan demikian maka setiap organisasi dituntut untuk mengoptimalkan kinerja

karyawan dalam memberikan kontribusi, antara lain dengan cara melakukan program pelatihan dan pengembangan. Hal ini juga berhubungan dengan produktivitas organisasi dan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan. Putri, Harlen (2017) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset terpenting organisasi karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional organisasi. Agar organisasi tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimal.

Kinerja karyawan yang optimal akan sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini tentu saja membutuhkan waktu yang cukup panjang dan upaya yang maksimal untuk dapat mewujudkannya. Pembelajaran organisasional dalam bentuk pelatihan yang diberikan kepada karyawan merupakan salah satu faktor penting yang mendukung. Karyawan yang telah dilengkapi dengan keterampilan diharapkan juga dapat memberikan hasil kerja terbaik dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Perkembangan industri rumah sakit yang sangat pesat menyebabkan persaingan bisnis rumah sakit menjadi sangat tajam, baik di pasar domestik maupun pasar internasional. Rumah sakit merupakan organisasi penyedia jasa kesehatan. Bagi organisasi penyedia jasa, kualitas pelayanan adalah salah satu faktor terpenting yang memengaruhi kepuasan pelanggan. Meningkatnya

intensitas persaingan dan jumlah pesaing menuntut perusahaan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhi harapan konsumen dengan cara memberikan pelayanan yang lebih memuaskan daripada yang dilakukan oleh kompetitor. Dengan demikian, hanya organisasi yang berkualitas yang dapat bersaing dan menguasai pasar.

Kualitas pelayanan adalah suatu ukuran seberapa tepat tingkat pelayanan yang ditawarkan oleh perusahaan atau penyedia pelayanan dapat memenuhi standar pelayanan yang diharapkan pelanggan. Cara meningkatkan kualitas pelayanan antara lain dengan memahami dan memperlakukan karyawan lini depan dengan tepat karena karyawan yang memiliki kontak dengan pelanggan adalah sumber kunci bagi perusahaan jasa. Pada saat terjadi interaksi antara pelanggan dengan karyawan lini depan, maka kinerja perusahaan pada saat itu sepenuhnya ditentukan oleh kinerja karyawan tersebut. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan pada saat itu akan menentukan apakah konsumen akan memanfaatkan lagi jasa organisasi pada kesempatan berikutnya.

Dalam industri rumah sakit, tenaga perawat merupakan karyawan lini depan yang paling sering berinteraksi langsung dengan pasien, sehingga kinerja perawat berperan penting pada keberhasilan sebuah rumah sakit dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dan memuaskan bagi pelanggan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang menjadi tugas sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), tetapi perilaku karyawan yang berada di luar deskripsi kerjanya (*extra role behavior*) juga mendukung berfungsinya suatu organisasi. Perilaku karyawan

yang dilakukan dengan sukarela, tulus serta senang hati dalam memberikan pelayanan terbaik. Hal ini dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu bagaimana orang melakukan pekerjaan ekstra melebihi wewenangnya, dan melakukannya dengan senang hati misalnya menolong rekan kerja menyelesaikan tugas.

Kondisi pandemi Covid-19 yang telah berlangsung lebih dari satu tahun menjadi tantangan berat bagi tenaga keperawatan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Upaya keras perlu dilakukan para tenaga perawat pelaksana untuk tetap bertahan memberikan pelayanan terbaik kepada para pasien, sementara kesempatan terpapar virus Covid-19 ini juga sangat besar.

Beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan antara lain tim kerja, lingkungan kerja, komunikasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Selain itu pembelajaran organisasional, komitmen kerja dan kepuasan kerja juga sangat berpengaruh pada kinerja karyawan. Pembelajaran organisasional meningkatkan keterampilan dan kehandalan karyawan dalam bekerja. Kinerja karyawan yang baik dapat dirasakan langsung oleh pelanggan dan hal ini sangat berdampak pada kinerja organisasi.

Penelitian ini dilakukan pada rumah sakit swasta RSUD XYZ yang berdomisili di Kota DKI Jakarta. Kinerja karyawan RSUD XYZ mengalami penurunan setiap tahunnya. Selain melalui data penilaian kinerja secara internal, hal ini juga terlihat secara eksternal dari hasil kuesioner kepuasan pelanggan, dalam hal ini pasien yang mendapatkan pelayanan jasa kesehatan.

**Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Perawat Pelaksana Rumah Sakit Umum XYZ,
Tahun 2017-2021**

**Tabel 1.1. PENILAIAN KINERJA PERAWAT PELAKSANA
RUMAH SAKIT UMUM XYZ, Tahun 2017-2021**

TAHUN	JUMLAH KARYAWAN	BAIK		CUKUP		Penurunan/ Kenaikan jumlah karyawan (%)
2017	131	129	98%	2	2%	
2018	123	123	100%		0%	-6%
2019	122	116	95%	6	5%	-1%
2020	133	133	100%		0%	9%
2021	113	113	100%		0%	-15%

Sumber : HRD RSU XYZ

Data penilaian kinerja secara internal yang diperoleh dari HRD RSU XYZ tersebut menggambarkan hal-hal berikut:

1. Tidak ada karyawan dengan penilaian “SANGAT BAIK”. Terdapat dua kemungkinan, pertama tidak ada kriteria sangat baik dalam penilaian, kedua tidak ada karyawan yang mencapai nilai sangat baik.
2. Secara umum nilai “BAIK” dicapai oleh hampir 100% karyawan.
3. Terdapat nilai “CUKUP” di tahun 2017 sebesar 2% dari total 131 karyawan dan di tahun 2019 sebesar 5% dari total 122 karyawan, sementara tidak terdapat nilai “KURANG” pada seluruh karyawan.
4. Terjadi penurunan jumlah karyawan di tahun 2018 sebanyak 8 orang (6%) dari 131 orang pada tahun 2017 dan 1 orang (1%) di tahun 2019.
5. Pada tahun 2020 terjadi kenaikan jumlah karyawan sebanyak 11 orang. Hal ini dapat disebabkan adanya kebutuhan tenaga perawat yang lebih besar di masa pandemi Covid-19.

6. Terjadi penurunan jumlah karyawan yang cukup signifikan tahun 2021 sebanyak 20 orang dari total 133 tenaga perawat pelaksana. Penurunan ini dapat disebabkan oleh beberapa hal:
- Berkurangnya pasien rawat inap, karena secara umum ada kebijakan rumah sakit yang diterapkan yaitu hanya pasien dengan kondisi berat yang dapat dirawat inap.
 - Pasien Covid-19 dengan gejala ringan atau tanpa gejala (OTG) tidak perlu dirawat inap, disarankan untuk isolasi mandiri.
 - Karena berkurangnya jumlah pasien maka kebutuhan tenaga perawat pun tidak sebanyak sebelumnya di tahun 2020.

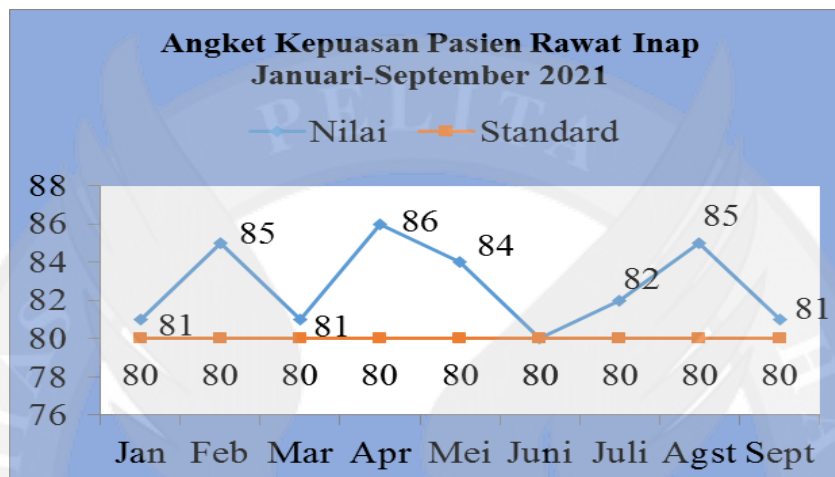
Berikut ini penilaian kinerja yang didapatkan dari hasil pengisian kuesioner oleh pelanggan, dalam hal ini para pasien yang mendapat pelayanan jasa kesehatan, baik rawat jalan maupun rawat inap.

Tabel 1.2 Laporan Kepuasan Pasien Rawat Inap

NO.	Angket Kepuasan Ranap 2021	Nilai	Standard	Kenaikan/ Penurunan (%)
1	Januari	81	80	
2	Februari	85	80	4.7%
3	Maret	81	80	-4.7%
4	April	86	80	5.8%
5	Mei	84	80	-2.3%
6	Juni	80	80	-4.7%
7	Juli	82	80	2.5%
8	Agustus	85	80	3.6%

9	September	81	80	-4.7%
	Jumlah	745	720	3.4%
	Rata-rata	83	80	3.7%

Sumber: HRD & Divisi Pendidikan & Penelitian RSUD XYZ



Gambar 1.1 Angket Kepuasan Pasien Rawat Inap

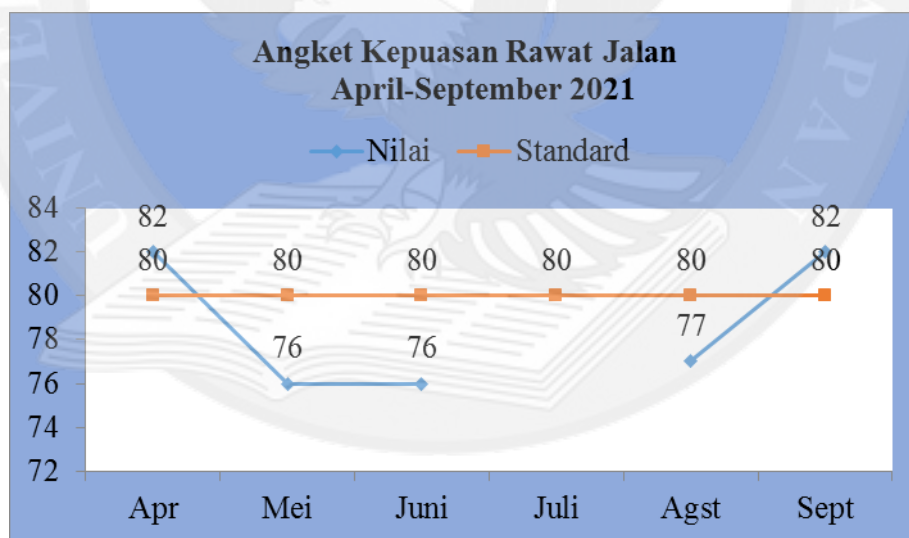
Sumber: Bag. Pendidikan & Penelitian RSUD XYZ

Tabel 1.2 dan Gambar 1.1 menggambarkan penilaian rawat inap dari bulan Januari sampai September 2021 berdasarkan kuesioner yang diisi oleh para pasien RSUD XYZ. Penurunan kinerja tenaga perawat pelaksana terjadi pada bulan Maret, Mei, Juni dan September 2021. Kenaikan penilaian secara umum tidak signifikan bila dilihat dari penilaian rata-rata yang diperoleh: 83 yaitu 3.7% dari nilai standard yang ditentukan yaitu 80. Turunnya penilaian kinerja menjadi fenomena yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1.3 Laporan Kepuasan Pasien Rawat Jalan

NO.	Angket Kepuasan Rajal 2021	Nilai	Standard	Kenaikan/ Penurunan (%)
1	April	82	80	
2	Mei	76	80	-7.3%
3	Juni	76	80	-7.3%
4	Juli			Tidak terekam
5	Agustus	77	80	1.3%
6	September	82	80	6.4%
	Jumlah	393	400	1.7%
	Rata-rata	78,6	80	-1.7%

Sumber: HRD & Divisi Pendidikan & Penelitian RSU XYZ



Gambar 1.2 Angket Kepuasan Pasien Rawat Jalan

Sumber: Bag. Pendidikan & Penelitian RSU XYZ

Tabel 1.3 dan Gambar 1.2 menyajikan penilaian rawat jalan tenaga perawat pelaksana periode bulan April sampai dengan September 2021, terkecuali

bulan Juli tidak terekam. Sama halnya dengan penilaian rawat inap, hasil penilaian rawat jalan juga mengalami penurunan kinerja para tenaga perawat pelaksana. Bahkan terdapat beberapa penilaian di bawah standard yang ditentukan (< 80).

Dari hasil percakapan penulis dengan Bagian SDM RSUD XYZ dan hasil penilaian kepuasan pelanggan (pasien), diperoleh beberapa hal berikut yang menyebabkan penurunan penilaian kinerja karyawan, dalam hal ini tenaga perawat pelaksana:

1. *Support system* yang kurang memadai, misalnya pasien harus menunggu lama karena seringkali kehadiran dokter tidak sesuai jam praktek.
2. Keramah tamahan dan rasa empati terhadap pasien perlu ditingkatkan.
3. Implementasi ilmu yang didapatkan setelah para karyawan mengikuti pelatihan umum yang difasilitasi oleh RSUD XYZ belum maksimal.
4. Kesadaran untuk memperbaiki diri, kurangnya minat terhadap teknologi baru, sulit bertransformasi.
5. Kurangnya komitmen untuk memberikan pelayanan holistik, pelayanan secara menyeluruh.
6. Sebagai tambahan informasi, RSUD XYZ merupakan rumah sakit yang memiliki kerja sama dengan BPJS.

Berdasarkan data yang diterima dari pihak *Human Resource Department* RSUD XYZ seperti yang telah diuraikan di atas, terlihat adanya indikasi menurunnya kinerja karyawan yang menjadi fenomena dalam penelitian ini. Kinerja karyawan

harus ditingkatkan agar pelayanan jasa kesehatan kepada masyarakat dapat diperbaiki sehingga RSUD XYZ memiliki kinerja organisasi yang berdampak positif pada keberlangsungan organisasi dan sedapat mungkin memiliki keunggulan kompetitif. Dengan demikian perlu diadakan penelitian untuk mengetahui faktor apa saja yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan, dalam hal ini tenaga perawat pelaksana pada RSUD XYZ. Pembelajaran Organisasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional merupakan variabel yang dirasa cocok oleh penulis karena karyawan yang diperlengkapi dengan ketrampilan dan pengetahuan, karyawan yang merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya dapat dipastikan akan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya. Ketiga variabel dependen tersebut merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berikut ini terdapat temuan dari penelitian terdahulu yang mendukung data penilaian kinerja karyawan yang penulis terima dari bagian Sumber Daya Manusia RSUD XYZ.

Tabel 1.4 Temuan Kesenjangan Penelitian

No.	Kesenjangan (<i>Gap</i>)	Hasil	Penulis
1	Pembelajaran Organisasional memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasional.	Signifikan Positif	<ul style="list-style-type: none"> • Sugiono, 2019 • Pratiwi, 2012 • Sakhowi, 2014
2.	Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasional.	Signifikan Positif	<ul style="list-style-type: none"> • Puspitawati & Riana, 2014 • Tania & Sutanto, 2013 • Taurisa, 2012

No.	Kesenjangan (<i>Gap</i>)	Hasil	Penulis
3.	Komitmen Organisasional memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.	Signifikan Positif	<ul style="list-style-type: none"> • Fitriastuti, 2013 • Kosasih & Sutanto, 2014
		Tidak Signifikan Positif	<ul style="list-style-type: none"> • Murty, 2012
4.	Pembelajaran Organisasional memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.	Signifikan Positif	<ul style="list-style-type: none"> • Srimulatsih, 2021 • Makena, 2017 • Ulfa, 2018
		Tidak Signifikan Positif	<ul style="list-style-type: none"> • Legina & Machasin, 2017
5.	Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.	Signifikan Positif	<ul style="list-style-type: none"> • Susanto, 2019 • Sahlan, Mekel, Trang, 2015

Sumber: Pengolahan Data, 2021

1.2 Permasalahan Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Pembelajaran Organisasional (*Organizational Learning*) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)?
2. Apakah Pembelajaran Organisasional (*Organizational Learning*) berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*)?
3. Apakah Pembelajaran Organisasional (*Organizational Learning*) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)?

4. Apakah Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)?
5. Apakah Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)?

1.3 Tujuan Penelitian

Penulis merasa perlu melakukan penelitian ini di RSUD XYZ Jakarta dengan subyek tenaga perawat pelaksana untuk:

1. Mengetahui pengaruh Pembelajaran Organisasional (*Organizational Learning*) terhadap Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*).
2. Mengetahui pengaruh Pembelajaran Organisasional (*Organizational Learning*) terhadap Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*).
3. Mengetahui pengaruh Pembelajaran Organisasional (*Organizational Learning*) terhadap Kinerja Karyawan (*Employee Performance*).
4. Mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) terhadap Kinerja Karyawan (*Employee Performance*).
5. Mengetahui pengaruh Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*) terhadap Kinerja Karyawan (*Employee Performance*).

1.4 Manfaat Penelitian

Penulis berharap hasil penelitian ini kelak dapat bermanfaat, baik secara akademik, teoritis maupun praktis, bagi pelayanan kesehatan secara umum, dan

secara khusus untuk meningkatkan pelayanan di RSUD XYZ. Kiranya pelayanan yang bersifat holistik juga dapat semakin diterapkan oleh para tenaga perawat pelaksana.

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pemikiran serta memperkaya wawasan tentang “Pengaruh Pembelajaran Organisasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.”
2. Dapat menjadi referensi bagi para peneliti yang tertarik melakukan penelitian-penelitian selanjutnya mengenai “Pengaruh Pembelajaran Organisasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.”

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi RSUD XYZ: kiranya hasil penelitian ini dapat menjadi evaluasi yang dapat dipertimbangkan sebagai saran dan masukan terkait kinerja tenaga perawat di RSUD XYZ.
2. Bagi Pendidikan: bermanfaat untuk penerapan ilmu-ilmu manajemen yang dipelajari dan dapat meningkatkan wawasan tentang “Pengaruh Pembelajaran Organisasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.”

3. Bagi Penulis: kiranya ilmu-ilmu manajemen yang dipelajari dapat diimplementasikan ke dalam penelitian ini, serta dapat meningkatkan wawasan tentang pembelajaran organisasional, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini memiliki batasan masalah secara jelas yaitu dengan menggunakan *judgemental sampling*. Penarikan sampel melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian, yaitu tenaga perawat pelaksana non manajerial, berstatus karyawan tetap dengan masa kerja lebih dari 2 tahun di RSUD XYZ. Kriteria responden ditentukan agar mendapatkan natur yang sama pada jawaban kuesioner.

1.6 Sistematika Penulisan

Tujuan sistematika penulisan skripsi ini adalah untuk mempermudah pemahaman penelitian. Penulisan skripsi ini terdiri dari lima bab dengan uraian berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pendahuluan yang isinya mengenai “latar belakang, permasalahan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.”

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan teori-teori yang menjadi dasar dan mendukung penelitian ini. Memuat tentang pengertian pembelajaran organisasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan, hipotesis penelitian dan model penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan pengembangan metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, terdiri dari kerangka berpikir, sumber data, jenis data dan metode analisis data.

BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini berisi pembahasan yang terdiri dari hasil analisis dari penelitian yang dilakukan, hasil dari pengolahan data melalui kuesioner, di mana pengolahan data dan perhitungan dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan kesimpulan yang didasarkan pada hasil pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya. Kesimpulan yang dibuat dapat digunakan sebagai kajian penelitian lanjutan di kemudian hari tetapi dengan subjek,

objek, dan metode penelitian yang berbeda. Selain itu bab ini juga memberikan saran dari peneliti kepada perusahaan atau objek penelitiannya yang dapat berguna bagi kemajuan perusahaan.

