

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan teknologi yang begitu pesat pada era globalisasi memicu pertumbuhan industri dan organisasi, salah satunya adalah industri kesehatan. Perubahan pada suatu organisasi mengharuskan sumber daya manusia untuk terus berkembang guna menjaga keberlangsungan organisasi. Sumber daya manusia merupakan penggerak sumber daya lain, sehingga mereka memegang peranan penting sebagai penentu kesuksesan pelaksanaan organisasi yang efektif. Kemajuan teknologi yang pesat dengan sarana prasarana yang terus berkembang tidak dapat memberikan hasil kerja yang optimal jika tidak didukung dengan sumber daya manusia yang handal. Hal ini menunjukkan pentingnya peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi sebagai kunci utama penentu keberhasilan suatu organisasi. Dengan demikian, sumber daya manusia dituntut untuk dapat bekerja secara efisien dan efektif sehingga dapat mengoptimalkan kinerja organisasi.

Menurut Bayraktar & Şencan (2017), zaman modern saat ini menganggap manusia sebagai aset, bukan sekedar sumber daya, yang dapat dikembangkan secara berkala, diperbaharui, serta dilindungi. Dinamika lingkungan yang terus berubah menuntut perusahaan untuk terus mendukung perkembangan, serta mempertahankan sumber daya manusia. Dalam beberapa tahun terakhir, pengaruh manajemen sumber daya manusia pada kinerja organisasi dan individu merupakan topik studi yang banyak diteliti karena kesadaran akan potensi sumber daya manusia dan kebutuhan akan manajerial telah tumbuh. Dengan demikian, semakin banyak riset yang meneliti korelasi yang positif antara manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan.

Maka dari itu, suatu organisasi diharapkan untuk mendukung optimalisasi kinerja karyawan dengan memberikan kontribusi seperti memberikan program pelatihan dan pengembangan pada karyawan. Karyawan yang dibekali dengan pelatihan dan keterampilan yang memadai diharapkan pula dapat berkontribusi pada hasil kerja yang optimal dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawabnya. Sumber daya manusia yang berkualitas akan berkontribusi pada produktivitas dan pencapaian visi dan misi suatu organisasi.

Sumber daya manusia yang berkualitas tidak hanya dibutuhkan dalam perusahaan, tetapi dalam semua bidang, terutama penyedia jasa seperti industri kesehatan. Rumah sakit merupakan industri yang menyediakan jasa atau layanan, dan produknya tidak berwujud dan berasal dari penyedia layanan, dalam hal ini adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam hal produksi serta penyampaian pelayanan. Pada bisnis penyedia layanan, sumber daya manusia merupakan kunci pembeda dan menambah nilai yang menjadi keunggulan kompetitif (Ferry, Sidin, & Wahyu, 2021). Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam keberhasilan rumah sakit. Melihat pentingnya peranan manajemen sumber daya manusia pada instansi rumah sakit dalam mengelola praktik SDM, menumbuhkan sikap dan perilaku karyawan yang diperlukan untuk mendukung inovasi. Salah satu cara untuk meningkatkan daya saing adalah dengan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Dengan meningkatnya kinerja dan produktivitas sumber daya manusia, akan membantu rumah sakit dalam bersaing dengan rumah sakit lainnya.

Pada perusahaan penyedia jasa, kualitas pelayanan merupakan suatu ukuran standar pelayanan seberapa tingkat pelayanan yang diberikan dapat memenuhi harapan pelanggan. Menurut *Institute of Medicine (IOM)* (1990) (Busse, Klazinga, Panteli, & Quentin, 2019), kualitas pelayanan didefinisikan sebagai sejauh mana layanan kesehatan untuk individu dan populasi meningkatkan kemungkinan hasil kesehatan yang diinginkan dan konsisten dengan pengetahuan profesional saat ini. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan, salah satu caranya adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan dengan menyelami serta memperlakukan karyawan dengan tepat. Karyawan lini depan berinteraksi secara langsung dengan pelanggan sehingga kinerja suatu organisasi termasuk rumah sakit, dipengaruhi secara langsung oleh kinerja karyawan.

Pada industri rumah sakit, karyawan paramedis atau tenaga kesehatan merupakan sumber daya manusia utama karena secara langsung berinteraksi dengan pasien. Menurut Hoorelbeke (2021), karyawan paramedis atau tenaga kesehatan didefinisikan sebagai orang yang memberikan perawatan dan pelayanan kepada orang sakit baik secara langsung maupun tidak langsung, yang meliputi dokter, perawat, penolong, teknisi laboratorium, dan lainnya. Maka dari itu, kinerja paramedis secara langsung berhubungan dengan keberhasilan rumah sakit dalam memberikan pelayanan yang memuaskan dan berkualitas untuk pasien.

Studi ini berfokus kepada karyawan paramedis di rumah sakit swasta RS XYZ di Kota Magelang. Hasil wawancara dengan bagian *Human Resources Department* Rumah Sakit XYZ Kota Magelang, didapatkan informasi bahwa kinerja karyawan dinilai secara berkala setiap tahunnya menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan atau DP3. Penilaian ini dilakukan sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang diedarkan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah Sekretariat Daerah (2021), unsur-unsur yang dinilai meliputi prestasi kerja, kerjasama, loyalitas, tanggung jawab, sikap & perilaku, serta prakarsa.

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan Paramedis Rumah Sakit XYZ Tahun 2018-2022

TAHUN	JUMLAH KARYAWAN	BAIK		CUKUP		PENURUNAN JUMLAH NILAI “BAIK”
		Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	
2018	150	140	93.3%	10	6.7%	
2019	149	143	96%	6	4%	-
2020	146	138	94.5%	8	5.5%	1.5%
2021	142	132	93%	10	7%	1.5%
2022	145	132	91%	13	11%	2%

Sumber: Data HRD RS XYZ Kota Magelang

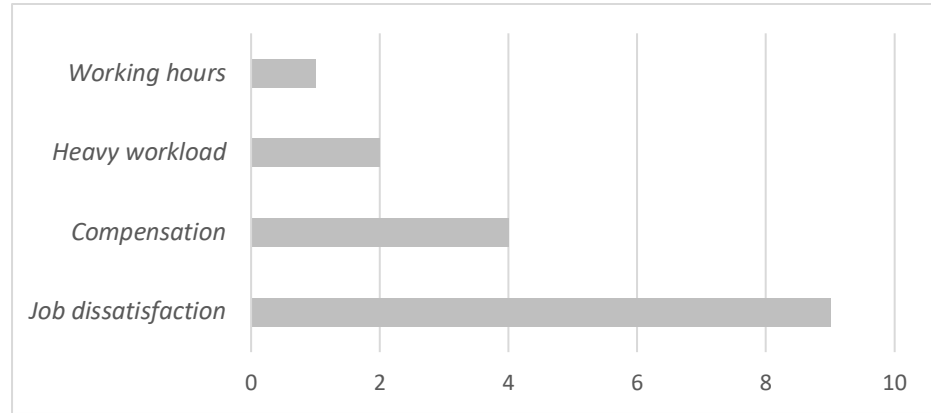
Berdasarkan data penilaian kinerja karyawan yang diperoleh dari HRD RS XYZ Kota Magelang, menunjukkan bahwa terdapat penurunan kinerja yang tertera pada Tabel 1.1. Dari data tersebut, dapat dilihat beberapa hal berikut:

1. Tidak terdapat karyawan dengan penilaian “KURANG” maupun “KURANG SEKALI”
2. Tidak terdapat karyawan dengan penilaian “SANGAT BAIK”
3. Sebagian besar dari karyawan memperoleh nilai “BAIK”

4. Terdapat penurunan jumlah karyawan dengan hasil penilaian “BAIK” setiap tahunnya sejak 2019 – 2022.
5. Pada tahun 2019 – 2021 terdapat penurunan jumlah karyawan sebanyak 3 orang dan 4 orang berturut-turut. Hal ini diakibatkan oleh beberapa sebab:
 - (i) Terjadinya pandemi COVID-19 pada akhir tahun 2019 yang menyebabkan penurunan pasien rawat inap karena pada RS XYZ tidak menerima pasien COVID pada unit rawat inap.
 - (ii) Berkurangnya jumlah pasien secara keseluruhan akibat persepsi pasien yang “takut” ke rumah sakit akibat pandemi COVID-19 .
 - (iii) Berkurangnya jumlah pasien pada tahun 2021 akibat kebijakan isolasi mandiri bagi pasien COVID-19 dengan gejala ringan sehingga kebutuhan tenaga paramedis tidak sebanyak sebelumnya.

Rumah Sakit XYZ merupakan satu-satunya rumah sakit tipe D di Kota Magelang, yang juga sangat terdampak dengan terjadinya pandemi COVID-19. Akibat keterbatasan sarana prasarana serta tenaga kesehatan, RS XYZ tidak menerima pasien COVID-19 pada unit rawat inap. Hal ini menyebabkan penurunan jumlah pasien rawat inap serta kebutuhan tenaga karyawan pada unit rawat inap. Kondisi pandemi yang mendadak menyebabkan RS XYZ untuk melakukan penyesuaian alur pengobatan pasien baik pada unit rawat inap maupun rawat jalan. Selain itu juga seluruh karyawan diwajibkan untuk menggunakan Alat Pelindung Diri (APD) serta mengikuti protokol kesehatan sesuai anjuran dari *World Health Organization* (WHO) dan pemerintah. Meskipun jumlah pasien rawat inap berkurang, namun beban kerja karyawan dirasakan meningkat akibat perubahan yang mendadak akibat pandemi COVID-19.

Beban kerja yang meningkat menyebabkan karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Berdasarkan data yang diambil dari 30 responden tenaga kesehatan di RS XYZ Kota Magelang, terdapat 16 responden yang merasa kinerja mereka menurun selama pandemi COVID-19. Berdasarkan survei yang dilakukan, faktor-faktor yang menyebabkan turunnya kinerja mereka adalah sebagai berikut.



Gambar 1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di RS XYZ Kota Magelang

Sumber: Olahan Data Internal RS XYZ Kota Magelang, 2022

Grafik 1.1 menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di RS XYZ Kota Magelang, yaitu *working hours*, *heavy workload*, *compensation* serta *job dissatisfaction*. Dari data tersebut, dapat dilihat bahwa *job dissatisfaction* merupakan faktor terbanyak yang dipilih karyawan sebagai penyebab menurunnya kinerja mereka. Faktor kedua terbanyak yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *compensation*, yang ketiga merupakan *heavy workload* dan yang terakhir adalah *working hours*.

Tabel 1.2 Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel penelitian

No.	Kesenjangan (Gap)	Hasil	Penulis
1.	<i>Participation</i> memiliki pengaruh terhadap <i>Job Satisfaction</i> .	Signifikan Positif	Crespi-Vallbona & Mascarilla-Miró, (2018) García <i>et al.</i> (2019)
		Tidak Signifikan Positif	Mikkelsen & Olsen (2019)
2.	<i>Training</i> memiliki pengaruh positif pada <i>Job Satisfaction</i> .	Signifikan positif	Jyoti & Rani (2017) Jyoti & Sharma (2017)
		Tidak Signifikan	Girdwichai & Sriviboon (2020)

		Positif	
3.	<i>Compensation</i> memiliki pengaruh positif pada <i>Job Satisfaction</i> .	Signifikan Positif	Ramli <i>et al.</i> (2019)
		Tidak Signifikan Positif	Taba (2018)
4.	<i>Job satisfaction</i> memiliki pengaruh positif pada <i>Employee Performance</i> .	Signifikan positif	Yanchovska (2021)
		Tidak Signifikan Positif	Soomro <i>et al.</i> (2018)

Tabel 1.2 merupakan beberapa temuan dari penelitian sebelumnya yang dapat mendukung hipotesis pada penelitian ini. *High Performance Work Practice* (HPWP) menurut Ogbonnaya, Daniels, Connolly, & Veldhoven (2017) merupakan kumpulan praktik manajemen Sumber Daya Manusia yang saling berhubungan, dengan tujuan mewujudkan organisasi yang efektif dan efisien. Pada studi yang dilakukan oleh Jyoti & Rani (2017), praktik ini diteliti dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan karyawan, yang dapat berdampak pada keuntungan organisasi. HPWP berbeda dengan praktik SDM tradisional, karena tidak berfokus pada kerja keras karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, melainkan sifat dan tingkat kesesuaian manajemen SDM serta kumpulan praktik SDM. Praktik pada HPWP mencakup seleksi yang lebih ketat, program pelatihan yang lebih baik untuk meningkatkan kemampuan, insentif yang komprehensif untuk meningkatkan motivasi, serta partisipasi dari karyawan untuk memberikan kontribusi terhadap organisasi (Jyoti & Rani, 2017). Menurut Nasurdin *et al.* (2018), penggunaan HPWP secara efektif dapat memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam hal ini dapat dilihat bahwa terdapat tiga variabel yang dapat mempengaruhi HPWP, yaitu *training* (pelatihan), *compensation* (insentif/gaji), serta *participation* (partisipasi).

Program pelatihan atau *training* perlu diberikan pada karyawan sebagai bekal untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam bekerja secara efektif dan efisien. Kurangnya program pelatihan dapat berakibat pada berkurangnya kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Girdwichai & Sriviboon (2020) menunjukkan bahwa

training memberikan pengaruh positif terhadap *employee performance*. Astuti & Harnuansa (2022), juga melakukan studi pada 111 karyawan di Rumah Sakit Banjar, Indonesia dan mendapatkan hasil bahwa *training* memiliki pengaruh positif dan signifikan pada *job satisfaction*.

Untuk performa yang lebih optimal, karyawan perlu merasakan termotivasi dengan adanya *High Performance Work Practice*. Selain daripada pemberdayaan dengan memberikan program pelatihan, karyawan umumnya akan merasa termotivasi bila mereka diberikan otoritas serta mendapatkan imbalan atas usaha yang telah mereka lakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Nasurdin, Tan, & Khan, (2020) menunjukkan bahwa *compensation* serta *participation* memberikan dampak positif terhadap *job satisfaction*. Lu *et al.* (2017) juga melakukan penelitian pada tenaga medis dan menunjukkan hasil bahwa *compensation* memberikan dampak positif terhadap *job satisfaction*.

Job satisfaction merupakan perasaan pribadi mengenai perasaan positif atau kepuasan, atau ketidakpuasan atas seseorang terhadap pekerjaannya (Hairo & Martono, 2019). Rasa kepuasan yang dirasakan tersebut merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka dapat menyediakan kebutuhan mereka. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *job satisfaction*, termasuk kepuasan terhadap pekerjaannya, kepuasan terhadap gaji yang didapat, kepuasan terhadap kesempatan promosi jabatan, serta kepuasan terhadap kolega kerjanya (Hairo & Martono, 2019). Pada organisasi berbasis kesehatan, *job satisfaction* telah dihubungkan dengan kinerja karyawan (Nasurdin *et al.*, 2020). Dhir & Ghosh (2019), juga meneliti bahwa *job satisfaction* meningkatkan moral karyawan, yang secara positif mempengaruhi loyalitas dan kinerja mereka. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya merasakan kesatuan dengan organisasi yang kemudian meningkatkan kerja sama pada tempat kerja.

Krijgsheld *et al* (2022), membagi faktor yang mempengaruhi *job performance* menjadi tingkat makro (organisasi), tingkat meso (manajemen/tim), dan tingkat mikro (individu). Pada tingkat makro, *job performance* dapat dipengaruhi oleh bagaimana sebuah organisasi terstruktur. Pada tingkat meso (manajemen/tim), dukungan manajemen, beban kerja, serta program pelatihan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pada tingkatan mikro, tingkat keterlibatan kerja atau partisipasi, otonomi, serta keterampilan karyawan merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari *Human Resource Department* serta hasil pengolahan data internal RS XYZ seperti yang sudah diuraikan di atas, dapat dilihat bahwa terdapat penurunan kinerja karyawan yang menjadi kesenjangan pada penelitian ini. Berdasarkan kesenjangan penelitian dari Tabel 1.1 menunjukkan pentingnya dilakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada RS XYZ Kota Magelang. Penelitian ini memilih *High Performance Work Practice* (HPWP) serta *Job Satisfaction* sebagai variabel karena sesuai dengan literatur bahwa karyawan yang diperlengkapi dengan pelatihan yang sesuai, kompensasi, serta partisipasi dalam suatu organisasi dapat merasakan kepuasan kerja yang akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan agar dapat meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan pelayanan yang lebih optimal sehingga dapat menjadi keunggulan kompetitif.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka terdapat rumusan masalah dalam penelitian ini, antara lain:

1. Apakah *participation* memiliki pengaruh positif pada *job satisfaction*?
2. Apakah *training* memiliki pengaruh positif pada *job satisfaction*?
3. Apakah *compensation* memiliki pengaruh positif pada *job satisfaction*?
4. Apakah *job satisfaction* memiliki pengaruh positif pada *employee performance*?
5. Apakah *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh dari *participation* pada *employee performance*?
6. Apakah *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh dari *training* pada *employee performance*?
7. Apakah *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh dari *compensation* pada *employee performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan guna dapat menjawab rumusan masalah diatas, dengan penjabaran tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menguji serta mengetahui pengaruh positif *participation* pada *job satisfaction*.

2. Untuk menguji serta mengetahui pengaruh positif *training* pada *job satisfaction*.
3. Untuk menguji serta mengetahui pengaruh positif *compensation* pada *job satisfaction*.
4. Untuk menguji serta mengetahui pengaruh positif *job satisfaction* pada *employee performance*.
5. Untuk menguji serta mengetahui pengaruh mediasi *job satisfaction* pada pengaruh dari *participation* terhadap *employee performance*.
6. Untuk menguji serta mengetahui pengaruh mediasi *job satisfaction* pada pengaruh dari *training* terhadap *employee performance*.
7. Untuk menguji serta mengetahui pengaruh mediasi *job satisfaction* pada pengaruh dari *compensation* terhadap *employee performance*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dalam berbagai aspek, baik dalam segi akademis, serta manajemen praktis.

1) Manfaat Praktis

Dengan mengetahui hasil penelitian dari pengaruh *High Performance Work Index (HPWP)* yang terdiri dari *participation*, *training* dan *compensation*, terhadap *job satisfaction*, serta *employee performance*, diharapkan dapat memberikan informasi bagi manajemen RS XYZ Kota Magelang, yang dapat menjadi bahan evaluasi serta masukkan terkait kepuasan kerja karyawan. Diharapkan peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan pula kinerja karyawan di RS XYZ Kota Magelang.

2) Manfaat Akademis

Dari aspek akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai pengetahuan, informasi, referensi atau wawasan baru, terutama untuk penerapan ilmu manajemen yang berkaitan dengan “pengaruh *High Performance Work Index (HPWP)* terhadap *job satisfaction* dan *employee performance*”. Diharapkan penelitian ini juga dapat menjadi referensi untuk penelitian lain dimasa yang akan datang, mengenai “Pengaruh *High Performance Work Index (HPWP)* terhadap *job satisfaction* dan *employee performance*”.

1.5 Sistematika Penulisan

Susunan tulisan pada penelitian ini dibagi dalam beberapa tahapan sesuai sistematika penulisan agar mempermudah pemahaman penelitian. Sistematika penulisan ini digunakan sebagai pedoman, yang disusun dalam lima bab utama sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab pertama menjelaskan mengenai latar belakang penelitian yang diangkat menjadi judul riset, tujuan dilakukannya penelitian, manfaat riset secara teoritis maupun praktis, serta sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua memaparkan referensi yang berkaitan dengan konsep konstruk atau variabel yang akan diteliti. Referensi teori yang memperkuat penelitian ini diantaranya adalah *participation, training, compensation, job satisfaction, dan employee satisfaction*. Terdapat juga pengembangan hipotesis penelitian yang disertai gambar dari model penelitian yang berisikan variabel-variabel yang ingin diteliti.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tahapan perjalanan riset, dimulai dari penentuan objek penelitian, subjek serta unit analisis, tipe penelitian operasional variabel penelitian, populasi, metode penentuan jumlah sampel, serta teknik pengambilan sampel. Selanjutnya dilanjutkan dengan metode pengumpulan serta analisis data yang mencakup *outer model* dan *inner model*.

BAB IV: HASIL PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai hasil pengolahan data berdasarkan data yang dikumpulkan dari kuesioner yang didapat. Termasuk diantaranya karakteristik responden, analisis deskripsi konstruk penelitian, serta analisis data penelitian menggunakan metode PLS-SEM.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir memaparkan kesimpulan dari penelitian ini, disertai uraian implikasi dalam bidang manajemen, keterbatasan dalam penelitian, serta saran yang dapat dilakukan untuk bahan pertimbangan dan perbaikan penelitian selanjutnya.