

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Rumah sakit merupakan industri padat karya yang terdiri banyak profesional yang bekerja didalamnya antara lain dokter, perawat, apoteker, radiologis, ahli gizi, dan lainnya yang menuntut pengaturan yang sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Dalam penyelenggaraannya diatur oleh Undang-Undang, yang antara lain pasal 33 Ayat 1 dan 2 Undang-Undang RI Nomor 44 Tahun 2009 disebut bahwa rumah sakit diharapkan memiliki organisasi yang efektif, efisien, dan akuntabel yang terdiri dari (paling sedikit) atas unsur pimpinan (kepala atau direktur, unsur pelayanan medis, unsur keperawatan, unsur penunjang medis, komite medis, satuan pemeriksaan internal, serta administrasi umum dan keuangan.

Profesionalisme dokter saat ini menjadi isu yang hangat di kalangan masyarakat. Profesionalisme memiliki banyak makna. Berbagai sumber mendefinisikan profesionalisme dokter, salah satunya mendefinisikan profesionalisme menjadi 4 komponen utama, yaitu: *excellence* (terus-menerus meningkatkan kompetensi dan pengetahuan), *accountability* (bertanggung jawab atas tindakannya terhadap pasien), *altruism* (meletakkan kepentingan pasien di atas kepentingan diri sendiri), serta humanism yang dibagi menjadi 3 prinsip, *humanitarianism* (berkomitmen terhadap pelayanan), *respect for others* (menghargai kolega atau staf lain), dan *honor and integrity* (berperilaku sebaik mungkin dan mengikuti aturan yang berlaku) (Kanter et al., 2017).

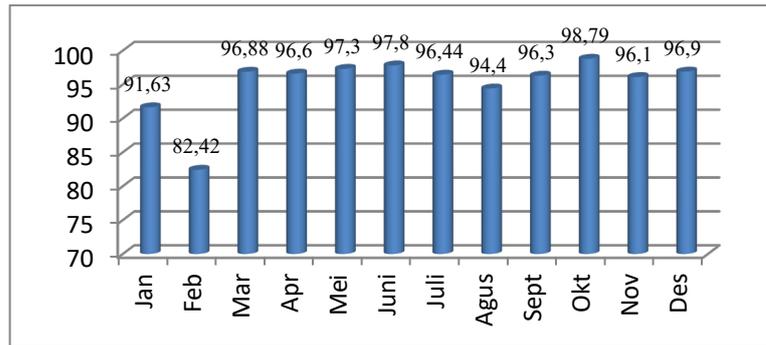
Tenaga dokter merupakan salah satu tenaga profesional di rumah sakit, sebagai sumber daya manusia terbaik perlu dilakukan evaluasi kinerja mereka, karena kinerjanya menjadi salah satu variabel yang penting bagi efektifitas organisasi. Kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu hasil kerja yang telah dilakukan oleh seseorang dalam suatu perusahaan atau organisasi sehingga dapat tercapainya tujuan dari suatu perusahaan atau organisasi tersebut serta dapat meminimalisir kerugian. *Performance* dikenal juga dengan kinerja adalah hasil kerja yang dapat di capai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab dalam rangka atau upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Yuarsa et al., 2021).

RS BHY adalah rumah sakit yang berada di Kota Palembang. Dalam menjalankan fungsinya rumah sakit harus melaksanakan pelayanan yang berkualitas dan profesional serta berorientasi kepada kepuasan pelanggan, secara terus menerus berupaya meningkatkan kualitas mutu pelayanan dan kinerja rumah sakit. Akan tetapi dalam menjalankan kinerja profesinya dokter spesialis mempunyai permasalahan yang sering muncul dapat dijelaskan dibawah ini.

Tabel 1.1 Kinerja Dokter Spesialis RS BHY

No	Ruang Rawat Inap	Jam Visit Dokter Spesialis 2022											
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Agus	Sept	Okt	Nov	Des
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1	Pos Suparto	63	81	86	87	96	95	82	70	96	98	88	92
2	Zal Umum	78	78	0	96	0	0	0	0	0	0	0	
	Zal Bedah	0	0	0	0	96	98	98	96	98	98	98	96
	Presisi	0	0	94	96	96	95	98	0	87	94,9	97	88
3	Cendana	97	96	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4	JN 1	97	9,8	97	99	97	99	99	97	90	98	98	99
5	JN 2	100	100	100	100	100	100	98	100	100	99	100	92
6	Kebidanan	98	98	98	100	100	100	100	100	100	100	100	100
7	Zal Anak	100	79	100	88	90	91	96	83	94	100	100	100
8	ICU	100	100	100	100	98	100	97	100	100	100	100	100
9	NICU	0	100	100	100	100	100	0	100	100	100	100	100
10	Perinatologi	0	0	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Jlh		91,6	82,4	96,8	96,6	97,3	97,8	96,4	94,4	96,3	98,79	96,1	96,9

Sumber: RS BHY 2023



Gambar 1.1. Jumlah Jam Visit Dokter Spesialis RS BHY

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa dari standar jam visit dokter spesialis belum mencapai 100%. Pencapaian target 100% merupakan angka keberhasilan karena menunjukkan nilai yang sempurna dalam kinerja dokter spesialis, dalam grafik diatas dokter spesialis belum maksimal dalam pencapaian target karena masih kurang dari 100%. Hal ini juga di dukung dengan pernyataan HRD mengatakan bahwa evaluasi praktik professional berkelanjutan menurunnya kinerja dokter spesialis disebabkan ketidakpatuhan jam visit dokter spesialis tersebut. Standar jam visite dokter spesialis RS BHY sebesar 100% ditetapkan untuk memastikan kinerja dokter yang optimal dalam memberikan perawatan berkualitas tinggi dan meningkatkan kepuasan pasien. Kepatuhan terhadap standar ini membantu dokter dalam manajemen waktu yang efisien, sehingga dapat fokus pada diagnosis dan pengobatan yang tepat.

Dengan demikian, standar ini mendukung keberlanjutan kinerja dokter yang berkualitas dan memenuhi regulasi kesehatan. Hal ini disebabkan karena alasan diantaranya, masih melaksanakan kerja di rumah sakit lainnya seperti operasi, praktek, atau keperluan lain di luar kerja. Oleh karena itu, perlunya untuk meningkatkan kinerja dokter, agar pelayanan lebih maksimal sehingga pasien yang melakukan pengobatan menjadi puas dalam segi kualitas pelayanan yang diberikan dokter spesialis.

Berdasarkan survey awal yang peneliti lakukan, didapatkan bahwa hasil wawancara dengan beberapa kepala ruangan poliklinik dengan dokter spesialis yang sering masuk kerja sudah pertengahan hari, dan terkadang tidak ingin melayani pasien dengan alasan ketidakjelasan jasa pelayanan yang diberikan, demikian juga dengan visit dokter spesialis ke ruangan untuk mengontrol pasien rawat inap juga sering tidak dilakukan dan hanya memberikan *advice* telepon. Kondisi ini mendeskripsikan bahwa kinerja dokter spesialis sebagai salah satu tenaga medis di RS BHY masih belum optimal.

Permasalahan lainnya yang menyebabkan kurangnya jam visit dokter spesialis dipengaruhi oleh rendahnya sumber daya manusia dokter spesialis selain itu dokter spesialis yang ada di RS BHY hanya sebagai mitra praktek sehingga menyebabkan dokter mempunyai jam praktek lebih dari satu tempat. Hasil wawancara yang peneliti dengan dokter spesialis, mereka mengatakan tidak ada penilaian kinerja yang dilakukan RS BHY oleh karena itu motivasi dokter spesialis masih rendah untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja dokter spesialis yang rendah tidaklah mungkin mencapai hasil yang baik apabila tidak ada motivasi, karena motivasi itu sendiri merupakan suatu kebutuhan dalam usaha untuk mencapai tujuan rumah sakit.

Selain itu peneliti juga melakukan wawancara dengan HRD di RS BHY, didapatkan hasil bahwa penilaian kinerja dilakukan melalui OPPE/ evaluasi praktik professional berkelanjutan, menurunnya kinerja dokter spesialis disebabkan ketidakpatuhan jam visit dokter spesialis tersebut, dari 36 dokter spesialis hampir sebagian besar sebanyak 15 dokter yang sering terlambat dalam melakukan visit pelayanan di Poliklinik. Selain itu, dari 36 dokter spesialis di RS

BHY hanya 8 orang dokter tetap dan 28 orang adalah dokter spesialis mitra, oleh karena itu beberapa dokter masih belum dapat membagi waktu dan meningkatkan kinerjanya. Permasalahan yang sering terjadi mengenai kinerja dokter spesialis adalah dokter spesialis melakukan visit diluar jam yang telah di tetapkan dan dokter spesialis sering melakukan jam visit di hari libur sehingga tidak sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan RS BHY.

Upaya yang dilakukan oleh manajemen RS BHY berbagai adalah melalui insentif khusus bagi dokter spesialis setiap bulannya selain gaji yang diterimanya khususnya untuk PNS, sedangkan untuk dokter spesialis yang bukan PNS juga ada alokasi anggaran untuk gaji setiap bulan. Selain itu tenaga medis juga diberikan jasa pelayanan bersumber dari BPJS sesuai dengan komitmen dan regulasi yang telah disusun, namun fakta menunjukkan bahwa masih sering ditemui tenaga medis tidak melakukan pekerjaannya dengan optimal, dan tidak disiplin.

Upaya yang dilakukan untuk mengidentifikasi kinerja pegawai di RS khususnya tenaga medis dapat dilihat dari indikator-indikator seperti kepatuhan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi, dapat melaksanakan tugas tanpa kesalahan (dengan tingkat kesalahan yang paling rendah), dan ketepatan dalam menjalankan tugasnya. Apabila seluruh indikator tersebut telah dilaksanakan dengan baik, maka kinerja pegawai tersebut dapat dikatakan sudah berjalan dengan baik.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah waktu Amonette & Joseph (2019), mendefinisikan bahwa manajemen waktu adalah menggunakan dan memanfaatkan waktu sebaik-baiknya, seoptimal mungkin melalui perencanaan kegiatan yang terorganisir dan matang. Setiap individu akan melakukan

pengaturan waktu sejalan dengan kebutuhan dalam melakukan aktvitasnya. Karyawan yang mampu mengelola waktu dengan benar, dapat dikatakan ia mampu mengelola dirinya dengan baik. Manajemen waktu sangat mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan karyawan dalam mengerjakan tugasnya. Karyawan yang tidak dapat mengatur waktunya dengan baik, ada kecenderungan bahwa individu tersebut tidak mampu mengarahkan dan mengatur dorongan-dorongan yang ada dalam dirinya sendiri. Karyawan yang menunda mengerjakan tugas-tugasnya pada umumnya memiliki manajemen waktu yang buruk. Karyawan cenderung tertarik melakukan hal-hal yang lebih menyenangkan dan menimbulkan kepuasan bagi dirinya.

Manajemen waktu menjadi salah satu keterampilan penting yang harus dimiliki dalam dunia kerja. Pekerja tepat waktu, mengisi presensi kehadiran tepat waktu, merupakan suatu yang diharapkan dari karyawan, dan itu hanya bisa dicapai jika waktu dikelola secara cerdas dan efisien. Pengaruh manajemen waktu yang tepat membuat seorang menjadi termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Manajemen waktu yang baik merupakan motor penggerak dan pendorong bagi individu untuk bekerja, sehingga di dalam bekerja individu akan lebih bersemangat dan seiring dengan hal itu, diharapkan dapat meningkatkan prestasi kinerja (Muliati & Budi, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Yasa (2022) didapatkan hasil bahwa manajemen waktu secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai, kepuasan kerja berperan secara parsial berperan penting dalam memediasi pengaruh manajemen waktu terhadap kinerja karyawan

dan kepuasan kerja berperan secara parsial peran signifikan dalam memediasi pengaruh perilaku kewarganegaraan organisasi terhadap kinerja karyawan.

Upaya peningkatan kinerja petugas kesehatan Rumah Sakit sangat penting dan merupakan tuntutan karena adanya beberapa aspek yang berhubungan dengan upaya peningkatan pelayanan kesehatan. Negara berkembang seperti di Indonesia, variabel supervisi masih sangat penting pengaruhnya dengan kinerja individu untuk melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya yakni meningkatkan mutu pelayanan kesehatan di Puskesmas (Ilyas, 2019).

Salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah motivasinya dalam bekerja. Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkan. Kuat lemahnya motivasi seorang pekerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi atau baik dan buruknya kinerja. Mas'ud, (2019) mendefinisikan motivasi sebagai pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. Semakin tinggi motivasi individu untuk mencapai tujuannya, akan semakin tinggi pula kinerjanya demikian juga sebaliknya.

Karakteristik individu satu dengan individu yang lain berbeda dan menyebabkan motivasi dalam situasi kerja juga berbeda (Robbin & Judge, 2019). Karakteristik individu dalam penelitian ini adalah jenis kelamin, usia dan masa kerja. Perbedaan motivasi dalam bekerja bukan disebabkan oleh jenis kelamin itu sendiri, tetapi berbagai faktor berkaitan dengan jenis kelamin misalnya perbedaan mendapatkan formasi, besarnya gaji dan lain-lain. Semakin lanjut usia seseorang semakin meningkat pula kedewasaan dan menunjukkan kematangan jiwa. Usia yang semakin meningkat akan meningkat pula kebijaksanaan kemampuan

seseorang dalam mengambil keputusan, berpikir rasional, mengendalikan emosi, dan bertoleransi terhadap pandangan orang lain, sehingga berpengaruh terhadap peningkatan motivasinya. masa kerja adalah lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Lihawa et al., (2018) mengatakan bahwa semakin lama seseorang bekerja dalam suatu organisasi maka semakin tinggi motivasi kerjanya

Faktor selanjutnya yang berpengaruh terhadap kinerja dokter adalah *training*. *Training* adalah proses pembelajaran keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh karyawan baru untuk melaksanakan pekerjaan. Pelatihan menjadi sangat penting untuk memperbaiki kinerja. Pelatihan merupakan faktor yang penting dalam pengembangan SDM. Pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja sehingga meningkatkan kinerja kerja (Pramono & Prahiawan, 2021).

Menurut Dessler (2017) pelatihan adalah proses terintegrasi yang digunakan oleh pengusaha untuk memastikan agar karyawan bekerja untuk memastikan agar karyawan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Peranan pelatihan kerja dalam suatu organisasi begitu penting karena dengan adanya pelatihan kerja menjadi salah satu ujung tombak dalam organisasi untuk mencapai kinerja karyawan yang berkualitas demi kelangsungan perusahaan. Dengan adanya pelatihan kerja, organisasi dapat menempatkan sumber daya manusia dengan benar sesuai keterampilan dokter.

Penelitian yang dilakukan oleh Yimam (2022) mengatakan bahwa desain *training*, penilaian kebutuhan *training*, gaya penyampaian *training* dan evaluasi *training* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Nmadu et al., (2021) didapatkan hasil bahwa peningkatan pelatihan

dan pengembangan dengan demikian meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan yang adapat di lakukan oleh dokter spesialis seperti *medical leadership* yang berisi materi seperti memahami diri sendiri, bekerjasama dengan orang lain, mengelola pelayanan, meningkatkan kinerja dan menetapkan arah pengembangan.

Job satisfaction bagi seorang pegawai merupakan faktor yang amat penting karena kepuasan yang diperolehnya akan turut menentukan sikap positif terhadap pekerjaan, perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, sehingga apabila *job satisfaction* semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja, patuh dan taat serta merasakan nyaman di tempat berkerjanya. dengan demikian seseorang akan lebih mudah mencapai tingginya kepuasan dalam bekerja.

Job satisfaction menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Faktor *job satisfaction* merupakan hal yang berifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Wibowo, 2018). Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. *Job Satisfaction* sebagai efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. *job satisfaction* merupakan suatu sikap umum yang mempunyai hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, karakteristik individual, serta hubungan kelompok diluar pekerjaan itu sendiri. Sehingga dapat disimpulkan, *job satisfaction* adalah perasaan dari individu terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama pegawai dalam sebuah organisasi (Sutrisno, 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Hadaitana & Iqbal (2023) didapatkan hasil bahwa *training* dan pengembangan masing-masing, berpengaruh langsung positif

dan signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai; *training* dan pengembangan, masing-masing, mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap karyawan pertunjukan; *job satisfaction* karyawan berpengaruh langsung positif dan signifikan kinerja karyawan; dan *job satisfaction* memediasi *training* dan pengembangan, masing-masing, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hayek et al., (2020) didapatkan hasil bahwa masyarakat Yahudi dan Arab sangat puas dengan kinerja dokter perawatan primer. Namun terdapat perbedaan etnis di dalamnya sejauh mana tingkat kepuasan terkait dengan kinerja dokter perawatan primer. Mungkin ada kepuasan dari kinerja dokter perawatan primer dicapai dengan meningkatkan keterampilan komunikasi kinerja dokter perawatan primer, mendorong interaksi interpersonal antar kinerja dokter perawatan primer dan pasien, dan mencurahkan lebih banyak waktu untuk pasien selama kunjungan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah peneliti jelaskan di atas maka peneliti ingin meneliti lebih lanjut mengenai “Pengaruh *Time Management*, Motivasi, dan *Training* Terhadap Kinerja Dokter Spesialis dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel *Intervening* di RS BHY”

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka peneliti merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

- 1) Apakah terdapat pengaruh positif *time management* terhadap *job satisfaction* di RS BHY?

- 2) Apakah terdapat pengaruh positif motivasi terhadap *job satisfaction* di RS BHY?
- 3) Apakah terdapat pengaruh positif *training* terhadap *job satisfaction* di RS BHY?
- 4) Apakah terdapat pengaruh positif *time management* terhadap kinerja dokter spesialis di RS BHY?
- 5) Apakah terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja dokter spesialis di RS BHY?
- 6) Apakah terdapat pengaruh positif *training* terhadap kinerja dokter spesialis di RS BHY?
- 7) Apakah terdapat pengaruh positif *job satisfaction* terhadap kinerja dokter spesialis di RS BHY?
- 8) Apakah terdapat pengaruh positif *time management* terhadap kinerja dokter spesialis dengan *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* di RS BHY?
- 9) Apakah terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja dokter spesialis dengan *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* di RS BHY?
- 10) Apakah terdapat pengaruh positif *training* terhadap kinerja dokter spesialis dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel *intervening* di RS BHY?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh positif *time management* terhadap *job satisfaction* di RS BHY

- 2) Untuk mengetahui pengaruh positif motivasi terhadap *job satisfaction* di RS BHY
- 3) Untuk mengetahui pengaruh positif *training* terhadap *job satisfaction* di RS BHY
- 4) Untuk mengetahui pengaruh positif *time management* terhadap kinerja dokter spesialis di RS BHY
- 5) Untuk mengetahui pengaruh positif motivasi terhadap kinerja dokter spesialis di RS BHY
- 6) Untuk mengetahui pengaruh positif *training* terhadap kinerja dokter spesialis di RS BHY
- 7) Untuk mengetahui pengaruh positif *job satisfaction* terhadap kinerja dokter spesialis di RS BHY
- 8) Untuk mengetahui pengaruh positif *time management* terhadap kinerja dokter spesialis dengan *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* di RS BHY
- 9) Untuk mengetahui pengaruh positif motivasi terhadap kinerja dokter spesialis dengan *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* di RS BHY
- 10) Untuk mengetahui pengaruh positif *training* terhadap kinerja dokter spesialis dengan *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* di RS BHY

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi dua pihak, yaitu pertama bagi akademisi, khususnya akademisi yang mempelajari ilmu manajemen dan administrasi rumah sakit. Berikutnya manfaat bagi praktisi manajemen rumah sakit.

Manfaat bagi skademik yaitu penelitian ini dapat menyajikan informasi mengenai hubungan antara *time management*, motivasi, dan *training* terhadap kinerja dokter spesialis dengan *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* di RS BHY. Bagi pembaca, penelitian ini dapat berguna sebagai bahan informasi dan referensi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lanjutan. Bagi Penulis penelitian ini berguna untuk dapat menerapkan ilmu-ilmu yang telah peneliti peroleh selama proses perkuliahan.

Manfaat bagi praktisi, yaitu penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijakan dalam menghadapi dan memahami masalah *time management*, motivasi, dan *training* terhadap kinerja dokter dengan *job satisfaction*.

1.5 Sistem Penelitian

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

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat teori-teori yang menjadi landasan yang mendukung penelitian ini. Pada bab ini dijelaskan mengenai pengertian *time management*, motivasi, dan *training*, *job satisfaction* kinerja dokter serta hipotesis penelitian dan model penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi metode yang digunakan dalam penelitian ini. Bab ini terdiri atas jenis penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, variabel penelitian, serta analisis data yang digunakan pada penelitian ini.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat hasil penelitian yang ditemukan, serta pembahasan mengenai hasil penelitian ini. Bab ini terdiri dari hasil penelitian, statistik deskriptif, evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktur, dan pembahasan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat kesimpulan dari pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya. Bab ini terdiri dari kesimpulan, implikasi, serta keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya.

