

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kemajuan zaman dan tingkat globalisasi membuat setiap perusahaan ikut berkembang yang berdampak terhadap kompetisi dari perusahaan dalam negeri, perusahaan swasta, dan perusahaan asing. Kompetisi tersebut berdampak dalam mengefisiensi dan mengefektifkan dari sistem organisasi untuk menghadapi semakin kemajemukan tugas- tugas dan kebutuhan- kebutuhan operasional dari prestasi kerja perusahaan. Penyesuaian dengan persaingan, kekuatan dan sistem dalam dunia usaha, maka faktor utama yang terpenting dalam perusahaan adalah sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi bisnis yang sangat penting dalam perusahaan. Karena untuk melakukan pelaksanaan dari strategi dan teknologi memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Sumber daya manusia sebagai penggerak operasional pada organisasi dalam perusahaan, yang mana fungsi manusia yang bekerja secara individu atau kelompok dengan arahan pimpinan untuk mencapai tujuan – tujuan perusahaan (Gammahendra dkk, 2016:1)

Peningkatan prestasi kerja dapat dilakukan dengan melakukan perbaikan dan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. Pencapaian kualitas pelayanan kesehatan yang tinggi, maka seorang pegawai harus menjadi pegawai yang professional yang memiliki kemampuan intelektual, teknikal dan interpersonal, bekerja berdasarkan standart praktek, memperhatikan kaidah etik dan moral. Banyak faktor yang berpengaruh dengan prestasi kerja antara lain adalah faktor kemampuan kerja,

motivasi, kepuasan kerja dan kondisi fisik pekerjaan (Lumbanraja, 2016:2). Faktor kemampuan memiliki indikasi paling kuat dengan prestasi kerja pegawai yang ada di RSI Sultan Hadlirin Jepara. Berdasarkan hasil observasi pada bulan November tahun 2020 pada pihak manajemen Rumah Sakit dengan Ibu Arina Noviasari selaku bagian analising reporting secara umum penilaian prestasi kerja pegawai cukup baik namun dari berbagai faktor yang dinilai maka kemampuan di bidang tindakan kepegawaian memiliki indikasi paling rendah dibandingkan dengan faktor-faktor lain yang dinilai, sehingga dibutuhkan pelatihan dalam rangka memperbaiki kemampuan khususnya kemampuan tindakan kepegawaian.

Prestasi kerja tidak hanya ditunjukkan melalui hasil pekerjaan, namun juga pelatihan merupakan faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja baik. Motivasi eksternal berupa gaji, insentif, fasilitas, dan lainlain pada dasarnya sudah cukup dipenuhi oleh pihak Rumah Sakit. Selain motivasi eksternal yang harus dipenuhi, motivasi internal merupakan motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang yang mampu menimbulkan kepuasan bagi orang tersebut dalam bekerja. Faktor-faktor yang ada dalam motivasi internal antara lain adanya pengakuan, diberikan tanggung jawab dan kebebasan dalam bekerja sesuai standar operasional.

Schuler & Jackson (2019:52) menyatakan bahwa latihan dan pengembangan pegawai merupakan usaha organisasi yang sengaja dilakukan untuk meningkatkan prestasi sekarang dan yang akan datang dengan meningkatkan kemampuan. Akhter et al (2013:52) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh praktik-praktik sumber daya manusia terhadap prestasi kerja pegawai

Model karakteristik pekerjaan (*Job Characteristics Model*) selanjutnya disingkat JCM) dikembangkan oleh J. Richard Hackman (2012:65). Hackman dan Oldham mengembangkan JCM dengan tujuan untuk mencari sebuah model perancangan pekerjaan yang dapat meningkatkan motivasi karyawan. Mereka memulai penelitiannya dengan mengidentifikasi serangkaian keadaan psikologis yang penting bagi munculnya motivasi kerja internal. Dengan kata lain Hackman dan Oldham mencoba mencari tahu dalam kondisi seperti yang bagaimana, motivasi dari diri seseorang dapat muncul. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa seseorang dapat termotivasi, apabila orang tersebut mengalami keadaan psikologis tertentu.

Model karakteristik pekerjaan (*Job Characteristics Model*) terdapat dalam muatan pekerjaan yang dikenal dengan nama karakteristik pekerjaan yang terdiri dari identitas tugas, keragaman ketrampilan, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Pegawai yang memiliki sikap positif terhadap karakteristik pekerjaannya maka pegawai tersebut akan semakin berorientasi dibidang pekerjaannya. Pegawai akan menekuni tugasnya dan konsentrasi dalam bekerja, bertanggungjawab disertai perasaan senang sampai diperoleh hasil yang memuaskan dengan kualitas yang tinggi dan dia akan berusaha semaksimal mungkin untuk mengembangkan diri agar mencapai prestasi tinggi dalam organisasi (Simamora, 2014:41). Namun pada kenyataannya tidak semua faktor-faktor yang ada dalam muatan pekerjaan ini dimiliki oleh pegawai seperti rendahnya otonomi, kurangnya informasi atau umpan balik yang diperoleh pegawai dari hasil pekerjaannya dari atasan, rekan kerja dan pasiennya, serta kurangnya kesadaran dan pemahaman betapa penting dan berarti tugasnya sebagai pegawai bagi orang lain khususnya pasiennya.

Rumah Sakit Islam Sultan Hadlirin Jepara telah melakukan perubahan yang terencana dari suatu organisasi termasuk sistemnya secara menyeluruh yang diarahkan untuk lebih meningkatkan efektivitas organisasi secara menyeluruh (Profil RSI Sunan Islam Sultan Hadlirin Jepara, 2019). Tujuannya adalah untuk lebih meningkatkan efektivitas organisasi secara menyeluruh termasuk bagaimana restrukturisasi organisasi dapat meningkatkan efektivitas prestasi perawat di Rumah Sakit. Peningkatan efektivitas yang dimaksud lazimnya ditujukan pada penyempurnaan struktur dan ataupun proses yang berlangsung dalam organisasi (Massie, 2016:65).

Struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan, dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi (Hasibuan, 2019:75). Penyempurnaan struktur organisasi misalnya menambah, mengurangi dan atau menggabungkan beberapa subordinat. Sedangkan penyempurnaan proses misalnya pada mekanisme kerjasama. Dengan demikian, agar rumah sakit mampu menyesuaikan diri terhadap setiap perubahan maka sistem pengorganisasian yang ada di rumah sakit perlu diatur sedemikian rupa sehingga fungsi utama rumah sakit tetap dapat berjalan optimal. Salah satu sub sistem yang perlu diatur dengan tepat dalam pengorganisasian rumah sakit adalah penyempurnaan struktur organisasi (Chusway dan Robins, 2016:41).

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Departemen sumber daya manusia atau

manajemen harus selalu memonitor kepuasan kerja karena hal ini mempengaruhi sikap absensi, perputaran tenaga kerja, kepuasan kerja dan masalah-masalah penting lainnya (Robins, 2016:41). Dampak buruk dari ketidakpuasan kerja akan sangat merugikan organisasi. Pegawai akan melakukan hal-hal yang tidak sepatasnya dilakukan seperti: ketidakhadiran pegawai, absensi pelatihan yang meningkat, turunnya prestasi pegawai dan lain-lain. Pekerja dengan kepuasan yang tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berpikir tentang tugas dan mengambil bagian dalam aktivitas mereka. Sebaliknya, pekerja dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan yang negatif terhadap hal yang sama. Fenomena lapangan mengenai kepuasan pada kenyataannya banyak karyawan dengan kepuasan kerja yang kurang maksimal yakni kurang tanggung jawab mereka dengan cara pulang lebih awal dari jam kerja yang sudah ditentukan, hal ini dapat dilihat di tabel 1.1

Tabel 1.1
Karyawan meninggalkan RSI Sultan Hadlirin Jepara
Sebelum Jam Kerja Berakhir

Bulan	Jumlah	Persentase (%)
Juni	5	3,42%
Juli	7	4,79%
Agustus	4	2,74%
September	6	4,10%
Oktober	5	3,42%
November	5	3,42%

Sumber : RSI Sultan Hadlirin Jepara, 2020.

Berdasarkan tabel di atas dijelaskan bahwa bahwa RSI Sultan Hadlirin Jepara dari Juni s.d November menunjukkan masih adanya karyawan meninggalkan kantor sebelum jam kerja berakhir paling tertinggi bulan Juli sebanyak 7 orang, hingga November 2020 masih terdapat 5 karyawan yang meninggalkan kantor, hal ini

merupakan indikasi dari kurang optimalnya kepuasan kerja pegawai pada RSI Sultan Hadlirin Jepara.

Faktor-faktor yang mempengaruhi suatu efektivitas pelatihan berikutnya adalah peserta pelatihan karena peran peserta disini sangat penting untuk berjalannya suatu kegiatan pelatihan. Berikut ini adalah beberapa data kehadiran peserta pelatihan yang bermasalah karena ada beberapa peserta yang tidak hadir pada saat pelatihan dilaksanakan dari pelatihan-pelatihan selama tahun 2020:

Tabel 1.2
Kehadiran Peserta Pelatihan

No	Nama Pelatihan	Bulan	Total Peserta	Total Hadir	Tidak Hadir
1	Skill Training (Pelatihan Keahlian)	September	128	126	2
2	Retraining (Pelatihan Ulang)	September	17	15	2
3	Team Training (Pelatihan Tim)	Oktober	34	32	2
4	Language Training	Nopember	17	16	1
5	Creativity Training	Desember	37	35	2

Sumber : RSI Sultan Hadlirin Jepara, 2020.

Berdasarkan tabel 1.2, dapat dikatakan bahwa jumlah peserta yang hadir tidak selalu sesuai dengan jumlah peserta yang diundang. *Skill training* (pelatihan keahlian) dengan total peserta 128 pegawai hanya dihadiri 126 pegawai. *Retraining* (pelatihan ulang) dengan total peserta 17 pegawai dihadiri 15 pegawai. *Team training* (pelatihan tim) dengan total peserta 34 pegawai hanya dihadiri 32 pegawai. *Language training* sebanyak 17 pegawai hanya dihadiri 16 pegawai. *Creativity training* dengan total peserta 37 responden dihadiri 35 responden. Hal ini menyebabkan kurang

maksimalnya pelatihan yang diadakan. Faktor penyebab kegagalan pelatihan dalam meningkatkan prestasi kerja yaitu berasal dari dalam karyawan itu sendiri. Jika dipandang dari aspek karyawan faktor penyebab kegagalan pelatihan dalam meningkatkan prestasi adalah peserta pelatihan tidak serius dalam mengikuti pelaksanaan pelatihan.

Perbedaan hasil penelitian (*Reserach gap*) terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Devi, Rindu (2016) menyatakan karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian Putri dan Suhaeni (2016) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Desmawati Hasibuan (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan. Berbeda dengan penelitian Fauzan (2016) pelatihan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi pegawai. Nuraini (2016) menyatakan bahwa struktur organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan Shukria dan Ramlia (2016) yang menyatakan bahwa struktur organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan.

Fauzan (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap prestasi kerja. Berbeda dengan Ammar A. Okab (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap prestasi kerja.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka peneliti mengambil judul **Pengaruh Pelatihan, Karakteristik Pekerjaan, dan Struktur Organisasi terhadap Prestasi Kerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada RSI Sultan Hadlirin Jepara.**

1.2. Ruang Lingkup

Adapun ruang lingkup permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Objek penelitian ini pada RSI Sultan Hadlirin Jepara.
- b. Subjek penelitian ini yaitu pegawai pada RSI Sultan Hadlirin Jepara.
- c. Varabel penelitian ini meliputi variabel endogen terdfiri dari kepuasan kerja dan prestasi kerja. Variabel eksogen terdiri dari pelatihan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi.
- d. Waktu penelitian dilaksanakan selama 4 bulan setelah judul disetujui (Bulan Januari s/d April 2021).

1.3. Rumusan Masalah

Beberapa permasalahan yang muncul pada RSI Sultan Hadlirin Jepara antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Peserta pelatihan ada yang tidak hadir dikarenakan bermacam-macam alasan. Hal ini menyebabkan kurang maksimalnya pelatihan yang diadakan. Faktor penyebab kegagalan pelatihan dalam meningkatkan prestasi kerja yaitu berasal dari dalam karyawan itu sendiri. Jika dipandang dari aspek karyawan faktor penyebab kegagalan pelatihan

dalam meningkatkan prestasi adalah peserta pelatihan tidak serius dalam mengikuti pelaksanaan pelatihan. Data peserta pelatihan mencapai 233 peserta yang tidak hadir sebanyak 9 peserta (3,86%)

- b. Permasalahan utama yang berpengaruh dengan karakteristik pekerjaan sejauh mana pekerjaan ini disusun untuk memberikan umpan balik dalam penyelesaian tugas, dan bagi pegawai untuk memonitor perilaku mereka sendiri dan memperoleh peningkatan, oleh karena itu karakteristik pekerjaan menjadi faktor yang mempengaruhi prestasi kerja.
- c. Permasalahan struktur organisasi diantaranya rumah sakit menggunakan struktur organisasi fungsional yaitu cenderung kearah birokrasi yang ketat dengan peraturan dan prosedur berdasarkan perspektif struktur organisasi.
- d. Fenomena lapangan mengenai kepuasan pada kenyataanya banyak karyawan dengan kepuasan kerja yang kurang maksimal yakni kurang tanggung jawab mereka dengan cara pulang lebih awal dari jam kerja yang sudah ditentukan.

Berdasarkan permasalahan di atas maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.3.1. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja pegawai di RSI Sultan Hadlirin Jepara?
- 1.3.2. Bagaimana pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja pegawai di RSI Sultan Hadlirin Jepara?

- 1.3.3. Bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di RSI Sultan Hadlirin Jepara?
- 1.3.4. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja pegawai di RSI Sultan Hadlirin Jepara?
- 1.3.5. Bagaimana pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap prestasi kerja di RSI Sultan Hadlirin Jepara?
- 1.3.6. Bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap prestasi kerja di RSI Sultan Hadlirin Jepara?
- 1.3.7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai di RSI Sultan Hadlirin Jepara?
- 1.3.8. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja pegawai di RSI Sultan Hadlirin Jepara melalui kepuasan kerja?
- 1.3.9. Bagaimana pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap prestasi kerja di RSI Sultan Hadlirin Jepara melalui kepuasan kerja?
- 1.3.10. Bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap prestasi kerja di RSI Sultan Hadlirin Jepara melalui kepuasan kerja?

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

- 1.4.1. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja pegawai di RSI Sultan Hadlirin Jepara
- 1.4.2. Menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja pegawai di RSI Sultan Hadlirin Jepara.

- 1.4.3. Menganalisis pengaruh struktur organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di RSI Sultan Hadlirin Jepara.
- 1.4.4. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja pegawai di RSI Sultan Hadlirin Jepara.
- 1.4.5. Menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap prestasi kerja di RSI Sultan Hadlirin Jepara.
- 1.4.6. Menganalisis pengaruh struktur organisasi terhadap prestasi kerja di RSI Sultan Hadlirin Jepara.
- 1.4.7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai di RSI Sultan Hadlirin Jepara.
- 1.4.8. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja pegawai di RSI Sultan Hadlirin Jepara melalui kepuasan kerja.
- 1.4.9. Menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap prestasi kerja di RSI Sultan Hadlirin Jepara melalui kepuasan kerja.
- 1.4.10. Menganalisis pengaruh struktur organisasi terhadap prestasi kerja di RSI Sultan Hadlirin Jepara melalui kepuasan kerja.

1.3. Manfaat Penelitian

Terkait dengan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat :

1.3.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan pendidikan ataupun referensi dan pengetahuan bagi peneliti yang melakukan pengembangan penelitian selanjutnya.

1.3.2. Manfaat Praktis

1. Memberikan sumbangan pemikiran bagi RSI Sultan Hadlirin Jepara dalam upaya peningkatan prestasi kerja pegawai.
2. Memberikan sumbangan pemikiran bagi RSI Sultan Hadlirin Jepara dalam upaya peningkatan prestasi kerjanya di masa datang.

