

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Rumah sakit merupakan sebuah instansi yang menyediakan sarana pelayanan kesehatan yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta. Setiap rumah sakit harus menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik sehingga mampu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada setiap pasien. Seperti instansi pemerintah lainnya rumah sakit juga membutuhkan adanya sumber daya manusia yang mendukung terciptanya visi dan misi dari rumah sakit tersebut. Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling utama dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik bagi para konsumen dalam hal ini yakni pasien. Maka dari itu diperlukan adanya manajemen yang dapat mengatur kegiatan yang dilakukan oleh sumber daya manusia. Manajemen adalah sebuah seni atau ilmu untuk mengatur dan memproses sumber daya manusia dengan baik untuk tujuan tertentu (Hasibuan, 2017).

Sumber daya manusia pada setiap perusahaan mempunyai peranan penting dalam setiap kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut (Hasibuan, 2019) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu atau karya seni untuk mengatur pekerja agar aktif dan efisien untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang terdapat di dalam perusahaan tersebut, karena manusia merupakan makhluk yang mempunyai pikiran, tenaga, perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan

tertentu. Perusahaan diharapkan bisa mengasah serta mengelola sumber daya manusia dengan baik supaya dapat mencapai visi, misi serta target perusahaan, karena kurang baiknya pengelolaan sumber daya manusia bisa berakibat negatif pada pencapaian tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2017). Selain itu menurut Kasmir (2019) manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, guna mencapai tujuan perusahaan melalui peningkatan kesejahteraan stakeholder.

RSUD dr. Loekmono Hadi merupakan salah satu instansi yang bergerak dibidang pelayanan jasa kesehatan yang berada di Kabupaten Kudus. Sumber daya manusia yang bermutu akan mendukung terciptanya pelayanan yang berkualitas pada RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus. RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus berharap para pegawai memiliki wawasan, kemampuan dan keterampilan yang baik sehingga akan menciptakan pelayanan yang berkualitas. Salah satu penentu keberhasilan suatu perusahaan adalah dilihat dari kinerja para pegawai (Berliando *et al.*, 2017). Kinerja pegawai merupakan sebuah hasil pekerjaan yang dapat dinilai secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya (Tjiong & Hotlan, 2019). Kinerja menjadi bagian penting, dimana apabila sebuah perusahaan memiliki karyawan dengan kinerja yang buruk, maka akan membuat perusahaan susah untuk berkembang dan bersaing dengan perusahaan lainnya (Berliando *et al.*, 2019).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala bagian tata usaha yang bertanggung jawab atas kepegawaian, diketahui bahwa kinerja pegawai

RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus belum mencapai kinerja yang maksimal. Masih ditemukan beberapa hal yang harus diperbaiki dalam segi pelayanan pegawai kepada masyarakat. Hal tersebut ditunjukkan oleh tidak selesai tepat waktu tugas yang diberikan kepada pegawai, masih tingginya tingkat absensi para pegawai, kurang semangat pada saat bekerja, sikap pegawai yang kurang cekatan dalam melayani permintaan tamu, dan sikap karyawan yang masih dinilai kurang ramah terhadap pengunjung atau pasien.

Berdasarkan wawancara dengan 10 pengunjung atau pasien di RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus diketahui bahwa 6 diantara 10 pengunjung yang diwawancarai oleh peneliti menyatakan bahwa mereka merasa kurang puas akan pelayanan yang diberikan oleh RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus yang dibuktikan dengan pegawai kesehatan yang tidak tepat waktu, kurangnya pelayanan darurat yang cepat, kurang ramahnya para pegawai kepada para pasien atau keluarga pasien dan lingkungan kerja yang kurang kondusif.

Tabel 1.1

Indikasi Rendahnya Kinerja Pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus

No.	Indikasi Rendahnya Kinerja Pegawai
1.	Tidak menyelesaikan tugas tepat waktu
2.	Karyawan kurang cepat dalam melayani pasien maupun pengunjung
3.	Sikap pegawai yang kurang ramah terhadap pengunjung

(Sumber : Wawancara bulan Mei, 2023)

Rendahnya kinerja pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Berikut merupakan hasil pra *survey* yang dilakukan kepada 30 pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi mengenai faktor yang mendukung adanya kinerja pegawai menjadi meningkat.

Tabel 1.2
Hasil Pra *survey* Responden mengenai Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus.

No.	Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai	Jumlah Jawaban	Persentase (%)
1.	Kompensasi	25	31%
2.	Motivasi kerja	19	24%
3.	Beban kerja	2	2,5%
4.	Loyalitas	17	21%
5.	Stres kerja	2	2,5%
6.	Lingkungan kerja yang mendukung	15	19%
Jumlah		80	100%

(Sumber : Wawancara bulan Mei,2023)

Setiap pegawai sejumlah 30 responden yang dipilih untuk dilakukan pra *survey* tersebut memilih empat jawaban yang menjadi faktor penentu untuk mendapat perhatian lebih dari RSUD dr. Loekmono Hadi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Responden dalam pra *survey* tersebut memilih empat jawaban karena peneliti ingin memfokuskan terhadap empat faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 1.2 maka ditunjukkan bahwa faktor tertinggi yang mendorong kinerja pegawai adalah kompensasi sebesar 31% atau sebanyak 25 jawaban. Selanjutnya diikuti oleh motivasi kerja sebesar 24% atau 19 jawaban, lalu faktor selanjutnya yakni loyalitas sebesar 21% atau sebanyak 17 jawaban dan faktor terakhir yakni lingkungan kerja yang mendukung sebesar 19% atau sebanyak 15 jawaban, faktor terkecil dalam pra *survey* yakni beban kerja dan stres kerja dengan masing – masing sebesar 2,5% atau sebanyak 2 jawaban.

Berdasarkan wawancara dan pra *survey* tersebut maka menunjukkan adanya indikasi yang dapat mempengaruhi pegawai pada RSUD dr. Loekmono Hadi

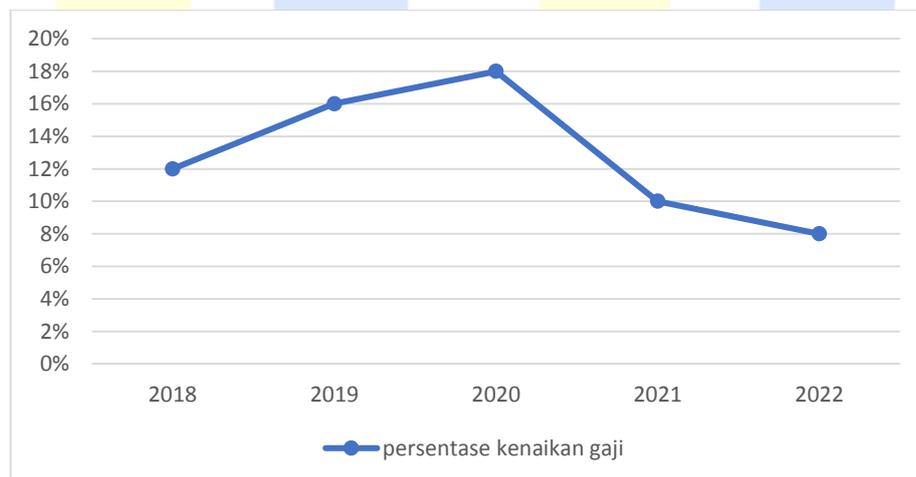
Kudus sehingga kinerja mereka masih dinilai belum memuaskan. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik mendorong keinginan pegawai untuk bekerja menjadi lebih nyaman, serta motivasi yang tinggi dalam bekerja akan mendorong semangat kerja para pegawai yang tinggi (Bayu & Acynthia, 2018).

Lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan, dan betah kerja (Handoko, 2017). Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Husni *et al.*, 2018) salah satu faktor yang dapat menjadikan pegawai semangat dalam bekerja dan bersikap loyal terhadap organisasi ialah dengan adanya lingkungan kerja yang baik, aman dan nyaman. Lingkungan kerja yang baik, aman dan nyaman bagi pegawai dapat meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai, sebaliknya lingkungan kerja yang kurang baik akan menurunkan loyalitas serta motivasi kerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai akan memberikan rasa kenyamanan saat melakukan kegiatan pekerjaan. Semakin baik lingkungan pekerjaan bagi pegawai maka semakin baik kinerja pegawai di sebuah perusahaan (Bayu & Acynthia, 2018). Sebaliknya apabila lingkungan kerja pada perusahaan buruk maka akan memberikan rasa tidak nyaman bagi para pegawai. Penempatan bagian pekerjaan yang tidak sesuai dengan keahlian juga menjadi persoalan yang turut menjadi perhatian. Hal tersebut dapat mengganggu kenyamanan bekerja atau tidak fokus karena kurangnya keahlian pada bidang yang menjadi tugasnya, sehingga seharusnya terdapat penyesuaian antara tugas dengan keahlian para pegawai.

Aspek lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompensasi. Pegawai yang menerima kompensasi yang baik akan memberikan hasil kerja yang lebih baik, hal tersebut menunjukkan kompensasi mempunyai pengaruh untuk meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik (Maulana, 2020). Menurut (Hasibuan, 2017) kompensasi ialah keseluruhan pendapatan yang berwujud langsung seperti gaji, upah, insentif serta berwujud tidak langsung seperti asuransi dan tunjangan kesehatan yang didapatkan karyawan sebagai upah atas jasanya kepada perusahaan. Menurut (Husni *et al.*, 2018) kompensasi yang diberikan perusahaan akan mempengaruhi loyalitas dan kinerja pegawai pada di perusahaan.

Berikut adalah tabel persentase kenaikan gaji pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi pada tahun 2018-2022 disajikan pada grafik dibawah ini:

Tabel 1.3
Persentase Kenaikan Gaji Pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus



Sumber : RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus, 2022

Berdasarkan tabel 1.3 menunjukkan bahwa pada tahun 2018-2020 persentase kenaikan gaji pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus mengalami peningkatan

persentase setiap tahun. Namun, pada tahun 2021-2022 persentase kenaikan gaji pegawai mengalami penurunan yang signifikan. Untuk tahun 2021 persentase kenaikan berjumlah 10 % dari gaji yang diterima di tahun sebelumnya sedangkan untuk tahun 2022 persentase kenaikan gaji pegawai hanya 8% dari gaji yang diterima di tahun sebelumnya. Oleh karena itu hal tersebut dapat menjadi indikasi menurunnya tingkat kinerja pegawai di RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus.

Fenomena lain pada penelitian ini yang dapat mempengaruhi kinerja dan loyalitas pegawai yaitu turunnya motivasi kerja pegawai. Pegawai juga memerlukan motivasi untuk bekerja lebih giat serta dapat menghasilkan dan menyelesaikan pekerjaannya secara cepat, baik dan benar. Menurut (Mangkunegara, 2017) motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Pada penelitian ini fenomena turunnya motivasi yang turut mempengaruhi kinerja pegawai dilihat melalui data absensi pegawai di tahun 2020-2022.

Berikut merupakan tabel absensi pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus pada tahun 2020 – 2022 yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 1.4

Rekap Absensi Tahunan RSUD dr. Loekmono hadi Kudus Tahun 2020-2022

Kriteria Absensi	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022
Izin	4 %	5 %	8 %
Sakit	3 %	3 %	4 %
Abstain	2 %	4 %	5 %
Keterlambatan	4 %	6 %	10 %

Sumber : RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus, 2022

Berdasarkan tabel 1.4 menunjukkan bahwa tingkat persentase rekap absensi pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus dari tahun 2020-2022 mengalami

peningkatan jumlah persentase di setiap kriteria absensi. Peningkatan tertinggi terjadi pada tahun 2022 dimana jumlah pegawai yang izin mencapai 8% dari total pegawai, jumlah pegawai yang sakit sebanyak 4% dari total jumlah pegawai, pegawai yang abstain 5% dari total jumlah pegawai dan untuk keterlambatan mencapai 10% dari total jumlah pegawai. Perihal tersebut terdapat banyak pegawai yang absen (mangkir tanpa alasan) dan terlambat dalam bekerja mengindikasikan menurunnya motivasi, kinerja serta loyalitas pegawai terhadap perusahaan. Menurut (Sholihin & Ririn, 2021) peningkatan dan penurunan motivasi dan kinerja pegawai dapat dilihat dari hasil perilaku anggota organisasi, kemangkiran serta absensi dan keluhan di dalam organisasi atau perusahaan.

Loyalitas pegawai menjadi salah satu aspek yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Loyalitas tumbuh dari dalam diri pegawai itu sendiri. Hal tersebut merupakan sebuah kesadaran bahwa antara pegawai dengan perusahaan merupakan dua pihak yang saling membutuhkan. Pegawai membutuhkan perusahaan sebagai tempat bekerja, dan perusahaan membutuhkan kontribusi pegawai dalam hal menjalankan perusahaan agar menjadi lebih baik. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sondak *et al.*, 2019) menunjukkan bahwa loyalitas pegawai mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Sehingga apabila loyalitas pegawai semakin tinggi maka kinerja pegawai akan semakin tinggi. Sebaliknya apabila loyalitas pegawai dinilai rendah maka kinerja pegawai yang dihasilkan juga rendah.

Selain fenomena tersebut terdapat *research gap* penelitian terdahulu untuk variabel *work environment* yang dilakukan oleh (Nasrul *et al.*, 2021) menyatakan bahwa *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Diamantidis & Chatzoglou, 2018) menyatakan bahwa *work environment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. *Research gap* pada variabel kompensasi dan motivasi dari menurut (Husni *et al.*, 2018) menyatakan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Nasrul *et al.*, 2021) dan penelitian dari (Pratiwi *et al.*, 2021) menyatakan bahwa kompensasi dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. *Research gap* penelitian terdahulu variabel loyalitas pegawai yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Altarom, 2018) menyatakan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan (Jigjiddorj *et al.*, 2019) menyatakan bahwa loyalitas karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang yang meliputi fenomena dan adanya *research gap* pada kesenjangan penelitian terdahulu. Maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh *Work Environment*, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Loyalitas Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus)”**.

1.2 Ruang Lingkup

Pada penelitian ini peneliti akan mengambil objek penelitian yakni pada RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus. Ruang lingkup penelitian ini hanya terbatas pada variabel–variabel yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia antara lain *work environment*, kompensasi, motivasi sebagai variabel

eksogen, loyalitas pegawai dan kinerja pegawai sebagai variabel endogen. Waktu yang digunakan peneliti untuk melakukan penelitian ini dilaksanakan sejak tanggal dikeluarkannya izin penelitian pada kurun waktu kurang lebih 2 (dua) bulan.

1.3 Rumusan Masalah

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia. Namun di beberapa tahun terakhir perusahaan mengalami penurunan persentase kenaikan gaji serta kondisi lingkungan kerja yang kurang baik. Sehingga sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut mengalami penurunan kinerja. Berdasarkan *pra survey* dan wawancara dengan beberapa karyawan di RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus didapatkan indikasi yang dapat mempengaruhi kinerja para pegawai. Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, maka muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *work environment* terhadap loyalitas pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap loyalitas pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus?
3. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap loyalitas pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus?
4. Bagaimana pengaruh *work environment* terhadap kinerja pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus?
5. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus?

6. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus?
7. Bagaimana pengaruh loyalitas pegawai terhadap kinerja pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus?
8. Bagaimana pengaruh *work environment* terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus?
9. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus?
10. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *work environment* terhadap loyalitas pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap loyalitas pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus
3. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap loyalitas pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *work environment* terhadap kinerja pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus
5. Menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus

6. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus
7. Menguji dan menganalisis pengaruh loyalitas pegawai terhadap kinerja pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus
8. Menguji dan menganalisis pengaruh *work environment* terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus?
9. Menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus?
10. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai melalui loyalitas pegawai RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus?

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat antara lain sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan dan sumber referensi yang berkaitan dengan pendidikan atau sumber informasi tambahan pengetahuan bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

b. Manfaat Praktik

1. Memberikan sumbangan pemikiran bagi RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus sebagai upaya untuk meningkatkan loyalitas kinerja pegawai.
2. Memberikan sumbangan pemikiran bagi RSUD dr. Loekmono Hadi Kudus sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai.