

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Era Modernisasi saat ini menciptakan berbagai perubahan yang terjadi begitu cepat pada kondisi ekonomi, salah satunya adalah menciptakan tuntutan yang tidak dapat dihindari bagi para pelaku ekonomi atau industri untuk dapat berkompetisi dalam persaingan yang semakin ketat. Industri rumah sakit menghadapi kompetisi yang semakin ketat karena adanya kemudahan dalam perizinan untuk mendirikan rumah sakit swasta. Dengan munculnya banyak pesaing maka rumah sakit diharuskan untuk menciptakan strategi yang tepat, karena tujuan yang ingin dicapai dalam memberikan layanan kesehatan yang berkualitas antara lain dengan ketersediaan sarana prasarana dan kualitas dari karyawan yang dimiliki.

Manajemen sumber daya manusia dijadikan sebagai fokus utama perusahaan karena sumber daya manusia dianggap sebagai jantung dalam menentukan kesuksesan dan kegagalan mencapai target yang telah ditetapkan organisasi. Agar perusahaan mencapai target yang ditetapkan maka perlu dukungan karyawan sebagai sumber daya manusia untuk bekerja secara totalitas dan dedikasi yang baik terhadap organisasi. Dimana kinerja secara optimal tersebut bisa dicapai dengan SDM yang berkualitas tinggi. Kualitas dari sumber daya manusia yang tinggi yaitu dengan menuntut seorang karyawan terampil dalam melakukan pekerjaannya secara optimal untuk mencapai tujuan.

Untuk mendapatkan kualitas sumber daya manusia yang tinggi salah satunya dapat dilihat dari kinerja. Mangkunegara (2015) mendefinisikan kinerja sebagai hasil evaluasi suatu organisasi atas apa yang dilakukan seorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Sedangkan Wang *et al.*, (2015) mengatakan kinerja karyawan adalah subjek dimana punya peran penting dalam mencapai hasil kinerja organisasi. Jadi kinerja organisasi dapat dikatakan mengalami peningkatan atau penurunan tergantung dari seberapa besar tingkat kualitas dan kuantitas yang dimiliki karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan terhadap program yang telah direncanakan oleh organisasi.

Rumah sakit Islam Sultan Agung merupakan salah satu rumah sakit islam di kota semarang dengan tipe kelas B. RSI Sultan Agung memiliki banyak karyawan pada masing-masing bagian yang diharapkan dapat menghasilkan kinerja optimal. RSI Sultan Agung tidak dapat mencapai visi dan misi tanpa adanya dukungan karyawan. Salah satu sumber daya manusia yang mempunyai peran penting pada tenaga kesehatan adalah perawat. Berikut data penilaian kinerja perawat RSI Sultan Agung tahun 2016-2018.

Tabell.1  
Data Kinerja Perawat RSI Sultan Agung

No	Kriteria Penilaian	Nilai	Tahun ( Jml Kry)					
			F	2016	F	2017	F	2018
1	Sangat Baik	91 - 100	45	20.64%	58	25.78%	53	22.18%
2	Baik	76 - 90	68	31.19%	79	35.11%	87	36.40%
3	Cukup	61 - 75	95	43.58%	84	37.33%	99	41.42%
4	Kurang	< 60	10	4.59%	4	1.78%	0	0.00%
Total			218	100%	225	100%	239	100%

Sumber : Personalia RSI Sultan Agung, 2019

Berdasarkan tabel 1.1. menunjukkan adanya fluktuasi penilaian karyawan selama 3 tahun. Penilaian kinerja perawat RSI Sultan Agung terdapat beberapa aspek yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, kerjasama, pengetahuan, sikap dan perilaku, keterampilan. Penilaian “Sangat baik” pada tahun 2018 mengalami penurunan yaitu 53 karyawan (22.18%) dan pada tahun sebelumnya terjadi fluktuasi dimana penilaian tertinggi pada tahun 2017 yaitu 58 karyawan (36.40%) dan paling rendah pada tahun 2016 yaitu 45 karyawan (20.64%). Penilaian “Baik” pada tahun 2018 mengalami peningkatan yaitu 87 karyawan (36.40%) dan pada tahun sebelumnya terjadi fluktuasi pada tahun 2017 yaitu 79 karyawan (35.11%). Sedangkan kriteria penilaian “Cukup” tahun 2018 mengalami peningkatan yaitu 99 karyawan (41.42%) dan pada tahun sebelumnya terjadi fluktuasi dimana dengan penilaian terendah pada tahun 2017 yaitu 84 karyawan (37.33%). Penilaian “Kurang” tahun 2018 yaitu 0 karyawan (0.00%) dan pada tahun sebelumnya terjadi fluktuasi dimana pada tahun 2017 terjadi penurunan yaitu 4 karyawan (1.78%) dan tertinggi pada tahun 2016 yaitu 10 karyawan (4.59%). Hal ini menunjukkan masih terdapat kinerja yang belum optimal pada perawat RSI Sultan Agung karena kriteria penilaian kinerja “Cukup” masih banyak dan kriteria penilaian “Baik” masih rendah. Oleh karena itu kinerja perawat perlu ditingkatkan agar sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa kinerja perawat RSI Sultan Agung Semarang belum optimal. Dilihat dari sikap dan perilaku dengan aspek kedisiplinan, perawat tidak menggunakan waktu kerja secara optimal, hal

itu ditunjukkan dengan adanya perawat yang datang terlambat untuk berganti shift dan juga ketika waktu shift selesai ada perawat yang terburu-buru pulang, selain itu berdasarkan hasil wawancara dari beberapa perawat diketahui bahwa komunikasi dan kerjasama antar perawat ruang rawat inap RSI Sultan Agung masih rendah. Hal ini ditunjukkan dengan adanya sistem shift diruang rawat inap sering timbul masalah, ketika perawat telah selesai tugas shift dan segera pulang sehingga terburu-buru untuk memberi rekam medik pasien ke perawat tugas selanjutnya. Pada pertukaran shift sangat diperlukan saling bertukar informasi antar perawat, sehingga perawat pada shift selanjutnya bingung karena minimnya informasi yang jelas mengenai kondisi, keluhan yang harus diketahui oleh perawat jaga dalam ruang rawat inap.

Fenomena lainnya berdasarkan wawancara dengan beberapa perawat, mengatakan bahwa beban kerja yang diterima berat dikarenakan perbandingan jumlah perawat dengan jumlah pasien tidak seimbang, dan saat pembagian shift kerja tidak merata antara perawat tetap, perawat magang, dan perawat kontrak menyebabkan kelelahan membuat perawat kurang semangat dan antusias dalam bekerja karena menerima beban kerja yang berat sehingga berimplikasi pada penurunan kinerja. Peningkatan kualitas layanan kesehatan yang baik sangat diharapkan pasien dan keluarga pasien untuk memperoleh kepuasan layanan kesehatan di RSI Sultan Agung. Aset yang dimiliki RSI Sultan Agung meliputi sumber daya manusia, modal, lingkungan organisasi. Aset yang dimiliki RSI Sultan Agung sudah optimal namun dari segi sumber daya manusia belum optimal. Dengan tingginya harapan pasien dan keluarga pasien pada peran

perawat maka diperlukan *employee engagement* dimana karyawan mau bekerja melebihi tuntutan kerja untuk memberikan kontribusi yang lebih untuk meningkatkan kinerja karyawan yang didukung dengan komunikasi internal dan *perceived organizational support*.

Antusiasme dalam melaksanakan pekerjaan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan. Dengan adanya antusiasme kerja yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan akan mengerjakan mengerjakan tugasnya dengan lebih giat, akibatnya pekerjaan yang diharapkan akan cepat selesai. Begitu pula sebaliknya jika antusiasme kerja menurun maka pekerjaan tidak cepat terselesaikan. Berdasarkan hal ini antusiasme dalam bekerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, antusiasme dalam bekerja adalah salah satu bagian utama dalam pembentukan *employee engagement*.

Akhir-akhir ini keterikatan karyawan menjadi fokus utama para peneliti dikarenakan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Gruman dan Saks, 2011). Harapan yang ingin dicapai organisasi salah satunya adalah dapat mempertahankan karyawan berbakat, karyawan terbaik yang dapat memberikan kontribusi organisasi. Maka *employee engagement* menjadi fokus utama peneliti dan organisasi karena karyawan yang merasa terikat akan memberikan kontribusi yang lebih banyak dan maksimal dalam bekerja karena keberhasilan organisasi sebagai bagian dari dirinya. Robbins dan Judge (2015) mengatakan *employee engagement* adalah keterlibatan, kepuasan dan antusiasme karyawan pada pekerjaan yang dikerjakan. *Employee engagement* akan menciptakan motivasi dalam memberikan usaha terbaik bagi organisasi, sedangkan rendahnya *employee*

*engagement* tidak hanya menimbulkan dampak bagi kinerja melainkan juga meningkatkan keinginan berpindah dan menurunkan tingkat kepuasan pelayanan (Cataldo, 2011). Ling *et al.*, (2013) mengemukakan komunikasi, reward dan cognition mempunyai pengaruh terhadap terbentuknya *employee engagement*.

Komunikasi yang baik dalam organisasi menciptakan solider dan kesetiaan antara karyawan dengan organisasi. Komunikasi diperlukan dalam organisasi untuk menghindari terjadi *miss communication* karyawan, karena kesalahan yang sering terjadi dalam organisasi yaitu mengenai adanya perbedaan dalam menyampaikan informasi atau kesalahan persepsi dari pemberi kepada penerima informasi (Ling *et al.*, 2013). Selain itu Welch (2011) menyatakan *engagement* juga dipengaruhi oleh komunikasi internal yaitu implementasi dalam organisasi yang efektif dalam menyampaikan nilai organisasi dan melibatkan karyawan untuk mencapai tujuan. Menurut Feriyanto (2015) komunikasi internal adalah proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan dalam lingkup organisasi, dan melibatkan orang bagian internal organisasi disertai pertukaran ide secara horizontal dan vertikal sehingga kerja organisasi dapat berjalan. Komunikasi bukan hanya memberikan informasi tapi komunikasi dilakukan seseorang dengan pihak lain untuk membentuk suatu makna dan mengemban harapannya, sehingga komunikasi memiliki peran penting untuk menentukan betapa efektifnya karyawan dalam melakukan kerja sama untuk tujuan organisasi.

Faktor lainnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah persepsi dukungan organisasi (Arshadi dan Hayavi, 2013). *Perceived organizational support* adalah tingkat sejauh mana karyawan yakin kontribusi dan

kesejahteraannya dihargai organisasi (Robbins dan Judge, 2008). Sedangkan menurut Karavadar (2014) *perceived organizational support* didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi memberi bantuan saat dibutuhkan. Nilai dan tujuan yang ditetapkan organisasi akan lebih mudah untuk dicapai dengan adanya *perceived organizational support*. Semakin tinggi *perceived organizational support* maka semakin meningkat pula kepercayaan karyawan pada organisasi, sehingga dengan adanya *perceived organizational support* akan keluar perilaku ekstra peran karyawan yang dapat meningkatkan kinerja.

Hubungan antar variabel dilator belakang oleh penelitian terdahulu dengan hasil yang berbeda-beda. Hasil penelitian Murniasih dan Sudarma (2016) menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian Agustiningrum (2016) menunjukkan persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura I kantor cabang Surabaya. Sejalan dengan penelitian Agustiningrum, hasil penelitian Soetrisno dan Sutanto (2017) *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sukses Mekar Abadi.

Berdasarkan teori, permasalahan dan penelitian terdahulu maka penulis tertarik untuk meneliti tentang “Peningkatan kinerja karyawan melalui komunikasi internal, *perceived organizational support* dan *employee engagement* sebagai variabel intervening”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah studi ini adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui komunikasi internal, *perceived organizational support* dan *employee engagement* sebagai variabel intervening”. Kemudian pertanyaan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh komunikasi internal terhadap *employee engagement* di RSI Sultan Agung Semarang?
2. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* di RSI Sultan Agung Semarang?
3. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan RSI Sultan Agung Semarang?
4. Bagaimana pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan di RSI Sultan Agung Semarang?
5. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di RSI Sultan Agung Semarang?

## 1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal terhadap *employee engagement* di RSI Sultan Agung Semarang.
2. Untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* di RSI Sultan Agung Semarang.
3. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan di RSI Sultan Agung Semarang.



4. Untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan di RSI Sultan Agung Semarang.
5. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di RSI Sultan Agung Semarang.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya tentang kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis.

Menjadi sumber referensi dan informasi bagi perusahaan dalam konteks meningkatkan kinerja karyawan.