

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi yang baik, akan tumbuh dan berkembang dengan menitikberatkan pada sumber daya manusia untuk menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Sumber daya manusia adalah elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi dan uang (Hariandja, 2002). Sumber daya manusia memegang peranan penting dan potensial bagi keberhasilan suatu organisasi karena sumber daya manusia merupakan penentu kegiatan perusahaan baik perencanaan, pengorganisasian, serta pengambilan keputusan. Keberhasilan suatu organisasi atau organisasi ini dipengaruhi oleh kinerja pegawai (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh sebab itu organisasi menuntut agar karyawannya dapat memiliki kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan organisasi (Mansur, 2009).

Karyawan yang memiliki kinerja baik akan sangat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka. Karyawan dapat berkinerja bagus apabila memiliki skill yang baik sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki skill dalam bekerja. Dalam rangka meningkatkan kinerja dari karyawan, perusahaan perlu memberi perhatian pada kepentingan karyawan yang memiliki berbagai macam

kebutuhan (Awang dkk, 2010). Untuk menghasilkan karyawan yang memiliki *skill variety* agar dapat mengembangkan program organisasi sebelumnya maka perusahaan harus merancang desain pekerjaan sedemikian rupa sehingga dapat memotivasi dan menghasilkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan teori aktivasi dalam desain pekerjaan, karyawan harus lebih diaktifkan oleh berbagai pekerjaan (Kaymaz, 2010). Rotasi pekerjaan adalah metode desain pekerjaan yang mampu meningkatkan motivasi, mengembangkan pandangan, meningkatkan produktivitas sumber daya manusia dan untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam tingkat organisasi dan individu (Saravani dan Abassi, 2013).

Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari kemampuan kerja yang sempurna tetapi juga kemampuan menguasai dan mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain (Martin, 2000). Tidak jarang kinerja karyawan mengalami fluktuasi. Kondisi seperti itu disebabkan mungkin terlalu lamanya seseorang bekerja di satu macam pekerjaan saja. Kondisi itu, dapat mengakibatkan kebosanan dan bahkan kejenuhan di kalangan para pekerja (karyawan). Untuk mengurangi atau menghilangkan kejenuhan dan kebosanan para karyawan dalam pekerjaan maka perusahaan perlu melakukan rotasi kerja (Setiawan, 2011).

Rotasi pekerjaan merupakan salah satu program pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan kinerja karyawan. Suatu pekerjaan yang bersifat rutin dan hanya mengerjakan satu hal yang sama dalam waktu yang lama tentunya dapat menimbulkan kebosanan atau kejenuhan dimana semangat kerja dan kegairahan kerja akan menurun. Namun yang terjadi dilapangan ditemukan banyak keluhan karyawan mengenai rotasi kerja, antara lain mengenai rentang waktu

rotasi kerja, rotasi yang kurang menyeluruh, tuntutan keberagaman keterampilan serta kesulitan beradaptasi dengan lingkungan kerja baru (Kristin, 2010). Rotasi kerja mempunyai dampak mampu memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan rumah sakit serta menghilangkan kebosanan dari pekerjaan yang selama ini mereka jalani (Budi Santosa, 2012). Sedangkan menurut Mansur (2009) rotasi kerja bukan tanpa cacat, karena biaya pelatihan akan meningkat, produktivitas akan menurun karena memindahkan karyawan pada posisi baru, adanya penyesuaian diri lagi karena adanya karyawan baru dalam sebuah kelompok. Rotasi kerja bukan sebuah rencana yang bersifat dadakan, semua itu harus direncanakan dengan tujuan untuk menghindari timbulnya masalah-masalah yang tidak diinginkan di kemudian hari nantinya, termasuk timbulnya kegagalan dari rotasi tersebut yang berdampak pada kerugian dana yang telah dikeluarkan oleh organisasi (Fahmi, 2016).

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal, kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Oleh karena itu berhasil tidaknya suatu organisasi atau institusi akan ditentukan oleh faktor manusianya atau karyawannya dalam mencapai tujuannya. Karyawan dituntut untuk dapat memperlihatkan kinerja yang baik. Peningkatan kinerja karyawan ini memerlukan beberapa hal seperti motivasi yang tinggi,

kompetensi yang memadai, kepemimpinan yang baik, dan lingkungan kerja yang mendukung karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya (Linawati, 2010).

Selain masalah sumber daya manusia, permasalahan yang sering terjadi adalah masalah distribusi kerja yang kurang merata, khususnya pada perawat di rumah sakit sering terjadi ketidakadilan. Dimana ada beberapa perawat yang ditempatkan di bagian yang nyaman misalnya di poli secara terus menerus. Dan ada beberapa perawat yang dalam jangka waktu lama dan selalu ditempatkan di bagian IGD (Instalasi Gawat Darurat) dan IBS (Instalasi Bedah Sentral). Oleh karena itu untuk perawat yang selalu ditempatkan di bagian IGD dan IBS merasa tidak adil yang diakibatkan karena distribusi kerja yang kurang merata. Untuk itu perlu dilakukan rotasi kerja supaya distribusi kerja perawat merata dan tidak ada perawat yang merasa diperlakukan tidak adil (Pancaningrum, 2011).

Seiring dengan kemajuan teknologi dan perubahan serta perkembangan industri yang pesat yang tercermin dalam globalisasi dan perdagangan bebas yang telah dimulai tahun 2003 melalui *ASEAN Free Trade Area* (AFTA), dilanjutkan dengan kerangka *World Trade Organization* (WTO) tahun 2020 bagi negara berkembang dan tahun 2010 bagi negara maju mengakibatkan tuntutan akan kualitas dan profesionalisme kerja di setiap sektor makin tinggi (Pusdiknakes, 2005). Kinerja perawat yang optimal akan berkontribusi menghasilkan tenaga perawat yang dapat dipergunakan menjadi tenaga profesional bidang keperawatan. Kurang optimalnya kinerja perawat dapat menyebabkan kualitas dari pelayanan kesehatan yang diberikan rendah. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mengembangkan tenaga yang terampil adalah dengan meningkatkan skill perawat sehingga mampu melakukan pertolongan kesehatan kepada pasien dengan

benar dan mampu menghindari komplikasi serta mampu mengambil keputusan yang tepat dalam melakukan pertolongan dalam bidang kesehatan (Pancaningrum 2011).

Kompetensi kinerja dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna, lebih konsisten dan efektif, dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja rata-rata. Dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang dimiliki seseorang, kita akan dapat memprediksikan kinerja orang tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja seseorang (Yunus, 2012).

Perawat yang bertugas di IGD dituntut untuk memiliki kemampuan lebih dibandingkan dengan perawat yang melayani pasien di unit lain, karena IGD merupakan sebuah pelayanan awal pada rumah sakit (Schriver *et.al.*, 2008). Kompetensi merupakan prasyarat minimal yang harus dimiliki oleh seorang perawat. Kompetensi mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja. Penelitian lainnya tentang kompetensi perawat pernah dilakukan oleh Neniastriyema (2013) dengan hasil bahwa ada hubungan kompetensi perawat dengan kinerja perawat di RSUD Lakipadada Tana Toraja. Penelitian yang dilakukan oleh Tippins (2005) pada sebuah rumah sakit pendidikan di London bahwa tidak selalu perawat IGD memberikan tindakan keperawatan dengan hasil yang optimal pada pasien, walaupun mereka memiliki pengalaman pengetahuan tentang bagaimana melakukan intervensi keperawatan pada pasien dengan berbagai macam tingkat kegawatan, namun terkadang masih ada yang mengalami kegagalan yang membuat pasien mengalami perburukan kondisi klinis (Puspitasari, 2015).

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan peneliti di IGD RSUD Dr. H. Moh. Anwar Sumenep dan RSUD Sampang pada bulan Maret 2015, bahwa ada beberapa

perawat yang belum pernah dan jarang melakukan tindakan keperawatan gawat darurat dalam hal mengelola kasus henti jantung pada anak, mengelola kasus kekerasan, menolong persalinan pasien dalam keadaan gawat darurat dan masih ada perawat yang tidak menjelaskan prosedur keperawatan kepada pasien sebelum melakukan asuhan keperawatan serta tidak menerapkan prinsip *patient safety*. Keterampilan yang jarang dan tidak pernah dilakukan membuat perawat kurang kompeten dalam melakukan tindakan keperawatan pada saat menghadapi kasus tersebut (Puspitasari, 2015).

Rumah Sakit Sultan Agung Semarang merupakan pelaksana teknis di bawah Yayasan Wakaf Sultan Agung di bidang pelayanan kesehatan dan juga merupakan Rumah Sakit Tipe A Pendidikan. Sesuai dengan Visi menjadi Rumah Sakit Islam terkemuka dalam pelayanan kesehatan yang selamat, menyelamatkan dan menjadi pelayanan pendidikan. Oleh karena itu Rumah Sakit Sultan Agung berupaya memberikan pelayanan yang terbaik dengan terus meningkatkan dan memperbaiki terhadap kualitas pelayanan keperawatan.

Hasil observasi pada tahun 2015 yang dilakukan di salah satu ruangan rawat inap Rumah Sakit Sultan Agung Semarang terlihat masih ada berkas rekam medis asuhan keperawatan yang tidak lengkap. Format pengkajian masih didapatkan beberapa data penting yang tidak di dokumentasikan, pada bagian pengisian diagnosa keperawatan cenderung hanya mencantumkan satu diagnosa, dan catatan tindakan keperawatan belum di dokumentasikan sesuai standar. Kepala ruangan menyatakan sebagian besar dokumentasi asuhan keperawatan dilengkapi setelah pasien pulang. Bagian keperawatan seringkali dihadapkan dengan permasalahan kinerja perawat tentang pemberian asuhan

keperawatan yang belum optimal hal ini masih dikeluhkan oleh pasien, keluarga dan profesi lain yang bekerja di rumah sakit (Purweni, 2015).

**Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Perawat  
Tahun 2012 – 2015**

Tahun Penilaian	2012		2013		2014		2015	
	f	%	f	%	F	%	f	%
Sangat Baik	15	5,66%	17	5,44%	10	3,1%	10	2,1%
Baik	247	92,6%	298	93,1%	310	95,47%	435	95,39%
Cukup	3	1,07%	2	0,62%	3	0,78%	11	2,4%
Sedang	-	0,00%	1	0,31%	-	0,00%	-	0,00%
Kurang	2	0,61%	1	0,47%	2	0,65%	-	0,00%
Jumlah	267	100%	320	100%	325	100%	456	100%

Dari tabel ini menunjukkan bahwa kinerja perawat di Rumah Sakit Islam Sultan Agung mengalami penurunan kinerja perawat kriteria sangat baik dan baik di tahun 2015 dengan total persentase 97,49% dibandingkan pada tahun 2014 kinerja perawat kriteria sangat baik dan baik sebesar 98,57%.

Di Rumah Sakit Islam Sultan Agung sendiri rotasi dilakukan pada perawat dengan masa kerja lebih dari 2 tahun dan dilakukan setiap 2 tahun sekali sedangkan pada perawat baru kurang dari 2 tahun dilakukan setiap 6 bulan sekali. Rotasi bagi perawat dengan masa kerja lebih dari 2 tahun dilakukan atas dasar : permintaan yang bersangkutan dengan alasan yang dapat diterima atau disetujui, adanya program pengembangan Rumah Sakit, adanya kepentingan Rumah Sakit yang lebih luas dan dalam rangka pembinaan. Dasar dari semua itu adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang

tepat karena merupakan salah satu kunci meraih prestasi kerja yang optimal dari setiap karyawan, baik kreatifitas dan prakarsanya akan berkembang (Hasibuan, 2007).

**Tabel 1.2**  
**Research Gap Hasil Penelitian**

No	Masalah (Pengaruh antar variabel)	Research Gap	Penulis	Alat Analisis Penelitian
1.	Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja	A. Signifikan  B. Tidak signifikan	A. Mansur (2009) : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak  B. Saravani dan Abbasi (2013) : <i>Investigating The Influence of Job Rotation On Performance By Considering Skill Variation and Job Satisfaction Of Bank Employees</i>	Regression  Regression

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di uraikan dan adanya *research gap* dari penelitian terdahulu mengenai rotasi kerja terhadap kinerja yang ditunjukkan dalam penelitian Mansur (2009), Saravani dan Abbasi (2013) maka peneliti ingin mengetahui bagaimana rotasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan melalui pengembangan kompetensi profesional dan peningkatan *skill variety*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah didasarkan adanya *research gap* dari penelitian terdahulu mengenai rotasi kerja terhadap kinerja yang ditunjukkan dalam penelitian Mansur (2009), Saravani dan Abbasi (2013). Selain itu rumusan masalah juga didapatkan berdasarkan fenomena yang terjadi di RSISA Semarang mengenai kinerja perawat dari tahun 2012-2015, dimana didapatkan adanya penurunan kinerja perawat kriteria sangat baik dan baik di tahun 2015 dengan total persentase 97,49% dibandingkan pada tahun 2014 kinerja perawat kriteria sangat baik dan baik sebesar 98,57%. Dari latar belakang masalah diatas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana meningkatkan kinerja perawat melalui rotasi kerja? Maka, yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah rotasi kerja berpengaruh terhadap *skill variety* ?
- b. Apakah rotasi kerja berpengaruh terhadap kompetensi profesional ?
- c. Apakah rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM perawat ?
- d. Apakah kompetensi profesional berpengaruh terhadap kinerja SDM perawat ?
- e. Apakah *skill variety* berpengaruh terhadap kinerja SDM perawat ?

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap *skill variety*
- b. Untuk menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap kompetensi profesional
- c. Untuk menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja SDM perawat

- d. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja SDM perawat
- e. Untuk menganalisis pengaruh *skill variety* terhadap kinerja SDM perawat

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

#### **A. Manfaat bagi Rumah Sakit**

- ✓ Hasil yang didapatkan dari penelitian ini diharapkan memberi kontribusi kepada manajemen rumah sakit untuk meningkatkan kinerja perawat dalam memberikan pelayanan asuhan keperawatan kepada pasien melalui pengembangan kompetensi profesional dan *skill variety*
- ✓ Sebagai rekomendasi dan referensi dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang dalam proses seleksi, pengembangan, penilaian dan evaluasi SDM.
- ✓ Sebagai tambahan referensi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya bidang manajemen sumber daya manusia

#### **B. Manfaat bagi Peneliti**

- ✓ Sebagai referensi di perpustakaan yang dapat digunakan oleh peneliti lain yang mempunyai peminatan di bidang manajemen SDM keperawatan khususnya yang ingin melakukan penelitian tentang pengembangan kompetensi profesional dan *skill variety* dalam peningkatan kinerja SDM perawat.