

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Berdasarkan kondisi global saat ini, organisasi benar-benar dihadapkan pada kompetisi dan tantangan yang semakin nyata di semua bidang, baik di bidang keuangan, teknologi, sarana prasarana, peralatan, maupun sumber daya manusia. Sumber daya manusia dipandang sebagai salah satu faktor penting di dalam tubuh organisasi karena merekalah yang bergerak secara aktif dalam menjalankan organisasi. Oleh sebab itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi kebutuhan yang utama dalam mendorong peningkatan kinerja demi mencapai tujuan organisasi.

Organisasi Rumah Sakit yang di dalamnya padat akan sumber daya manusia dari berbagai latar belakang pendidikan, mendapatkan tantangan yang cukup besar yaitu untuk selalu berupaya meningkatkan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Standar pelayanan kesehatan yang ditetapkan oleh Pemerintah menuntut manajemen Rumah Sakit untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, guna merebut hati masyarakat yang membutuhkan layanan kesehatan.

Amstrong (1999) mendefinisikan kinerja sebagai hasil usaha dari perilaku. Pengertian kinerja yang dimaksud tersebut menggabungkan dan menghubungkan antara hasil usaha dengan perilaku. Sebagai sebuah perilaku,

kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang menjadi tanggungjawab individu maupun kelompok dalam organisasi. Menurut Sutermeister (1999) kinerja dipengaruhi oleh pendidikan, motivasi, keahlian, pengalaman, pelatihan, minat, sikap dan kepribadian, kondisi dan kebutuhan fisik, sosial serta egoistik.

Demikian pentingnya masalah sumber daya manusia, maka sudah sepatutnya bila pimpinan organisasi menempatkan peningkatan kinerja SDM pada prioritas yang utama. Oleh karena itu, *Performance Management* (Manajemen Kinerja) khususnya kinerja SDM, mendapat perhatian lebih bagi sebagian besar pemilik organisasi, karena perannya dapat memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap tercapainya tujuan organisasi.

Adanya praktek manajemen kinerja dapat meminimalisasi terjadinya konflik dalam tubuh organisasi. Hal tersebut dikarenakan adanya komunikasi yang efektif antara orang-orang yang ada dalam organisasi dan terjalinnya kerjasama, baik secara individu maupun tim serta kesamaan dalam tujuan organisasi. Hal tersebut memberikan dampak pada sikap karyawan yang selanjutnya mampu meningkatkan kinerja mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Namun demikian, praktek manajemen kinerja yang dilaksanakan sebagian besar organisasi, acap kali menganggap bahwa praktek manajemen kinerja hanyalah berkisar tentang penilaian kinerja. Artinya bahwa praktek-praktek manajemen kinerja hanya diimplementasikan pada saat dilakukan

penilaian kinerja. Penilaian kinerja sudah dianggap sebuah pekerjaan rutin yang membosankan, yang harus dilakukan secara periodik, membutuhkan waktu untuk mengisi kolom-kolom, yang selanjutnya menjadi tumpukan kertas atau dokumen, yang tidak tahu kapan tumpukan kertas tersebut akan lenyap dari pandangan mata. Para manajer harus membangkitkan memori beberapa bulan ke belakang untuk dapat menilai bawahannya secara adil dan obyektif. Penilaian yang obyektif sangatlah sulit, karena kadang kesalahan bawahan beberapa periode sebelumnya masih diingat-ingat, sehingga hal ini mempengaruhi penilaian negatif bagi bawahannya, bahkan dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi. Dampak yang muncul pada bawahan/staf adalah terjadinya stress bila memiliki pimpinan yang berkarakter demikian.

Selain hal tersebut di atas, pemilik organisasi juga seringkali hanya berfokus pada kegiatan penetapan anggaran, penghitungan *unit cost* dan menaikkan brand image. Padahal diluar itu semua, system pengawasan dan evaluasi terhadap bawahan sangatlah penting demi mewujudkan praktek-praktek manajemen kinerja yang tinggi demi tercapainya tujuan organisasi.

Banyak konsep telah dipaparkan oleh para ahli tentang praktek manajemen kinerja. Pertama, bahwa praktek manajemen kinerja memberikan definisi yang jelas tentang visi, misi, serta tujuan kepada setiap karyawan agar dapat membantu karyawan dalam memahami apa yang diinginkan organisasi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Kagaari (2010) yang menemukan

bahwa ada hubungan positif antara praktek manajemen kinerja terhadap sikap dan kinerja karyawan.

Kedua, ada pengukuran kinerja untuk mencapai tujuan dan sasaran. Bahwa sasaran yang jelas dan terukur dapat meningkatkan kinerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Verbeeten (2008) membuktikan bahwa efek perilaku praktek manajemen kinerja mempengaruhi kinerja dalam organisasi sektor publik. Namun, pada organisasi skala besar, tampaknya memiliki lebih banyak kesulitan dalam mendefinisikan tujuan yang jelas dan terukur, lebih cenderung menggunakan insentif dan memiliki kualitas kinerja yang lebih rendah. Penelitian serupa dilakukan oleh Ariyadi, Yuli and Syafruddin, Muchamad (2013) membuktikan bahwa variabel tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja baik kuantitatif maupun kualitatif.

Ketiga, adanya evaluasi kinerja dan yang keempat adanya kompensasi atau imbal balik dari hasil kinerja. Dengan adanya evaluasi kinerja, akan meningkatkan motivasi kerja yang akan mempengaruhi sikap kerja dan akan berdampak positif pada peningkatan kinerja baik individu atau tim. Subakti (2013) dalam penelitiannya membuktikan bahwa sikap kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan keeratan hubungan dalam kategori sedang. Untuk variabel sikap kerja, dimensi tertinggi ada pada komponen kognitif, dan paling rendah ada pada komponen perilaku. Untuk variabel motivasi, dimensi tertinggi ada pada kebutuhan fisik

dan terendah dimensi aktualisasi diri. Sedangkan kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh variabel kepuasan kerja.

Mengacu pada uraian di atas, dapat dijabarkan bahwa kinerja yang tinggi perlu didukung dengan pelaksanaan praktek-praktek manajemen kinerja yang dapat dipahami oleh setiap karyawan, sehingga dapat mempengaruhi secara positif sikap karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Bila sikap karyawan dimoderasi oleh nilai-nilai islam, dimana semakin kuat moderasi nilai-nilai islam, maka pengaruh sikap karyawan terhadap kinerja akan semakin kuat.

Fenomena yang terjadi di Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang menunjukkan bahwa kinerja yang dihasilkan masih belum optimal. Hal ini terlihat pada pengukuran kinerja berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) pada tahun 2016, yang menghasilkan bahwa target kinerja karyawan masih berada pada posisi ambang batas target minimal. Kinerja manajerial minimal 80%, masih tercapai 79%, kinerja islami minimal 90%, tercapai 89% dan kinerja program atau kinerja khusus minimal 76%, tercapai 78% sedikit di atas target minimal. Usaha-usaha untuk meningkatkan kinerja saat ini berfokus pada praktek manajemen kinerja yang terdiri dari penetapan tujuan organisasi secara spesifik, adanya pendelegasian wewenang yang jelas, dan merumuskan pengukuran serta evaluasi kinerja. Praktek-praktek manajemen kinerja diimplementasikan untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas dan masalah penelitian, maka dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Praktek Manajemen Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah Praktek Manajemen Kinerja berpengaruh terhadap Sikap Kerja Karyawan?
3. Apakah Sikap Kerja Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah Nilai-nilai Islami dapat memoderasi hubungan antara Sikap Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah Praktek Manajemen Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
2. Untuk mengetahui apakah Praktek Manajemen Kinerja berpengaruh terhadap Sikap Kerja Karyawan?
3. Untuk mengetahui apakah Sikap Kerja Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
4. Untuk mengetahui apakah Nilai-nilai Islami dapat memoderasi hubungan antara Sikap Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan?

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

Manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan penelitian ini adalah:

1. **Praktis**

Diharapkan dapat memberikan referensi pada pengambil keputusan, untuk kebijakan-kebijakan yang terkait dengan upaya implementasi praktek manajemen kinerja dalam rangka perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.

2. **Teoritis**

Memberikan kontribusi dalam ilmu manajemen, disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya pengembangan model peningkatan kinerja berbasis praktek manajemen kinerja melalui sikap karyawan.