

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) sangat penting dalam sebuah organisasi karena menjadi komponen penentu keberhasilan dari organisasi tersebut. Di sektor kesehatan, peran SDM menjadi semakin krusial mengingat pelayanan kesehatan bersifat personal dan tidak sepenuhnya dapat digantikan oleh teknologi. Kualitas pelayanan kesehatan sangat bergantung pada kinerja dan dedikasi tenaga medis yang secara langsung berinteraksi dengan pasien. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif, terutama dalam aspek kepuasan kerja, menjadi faktor utama keberhasilan organisasi pelayanan kesehatan (Anjani, Dewa Ayu Vania Novista *et al.*, 2024)

Dalam skala nasional, kepuasan kerja tenaga kesehatan di Indonesia masih menjadi isu yang perlu mendapat perhatian serius. Data dari Badan Pusat Statistik tahun 2021 mengungkapkan fakta yang memprihatinkan dimana sektor kesehatan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dibanding sektor lain di Indonesia, dengan hanya 65% karyawan yang menyatakan puas dengan pekerjaannya. Penelitian Chen *et al.*, (2022) menekankan bahwa di sektor kesehatan, kepuasan kerja karyawan memiliki dampak langsung terhadap kualitas pelayanan pasien.

Salah satu konsekuensi dari rendahnya kepuasan kerja adalah meningkatnya *turnover* karyawan. *Turnover* yang tinggi dapat mengganggu efektivitas organisasi dan membebani karyawan yang masih bertahan. Dalam perspektif teoritis kepuasan kerja selaku evaluasi positif atau negatif seorang

individu terhadap pekerjaannya, ketidakpuasan kerja termasuk sebagai faktor utama yang mendorong karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Robbins & Davidhizar, 2020).

Fenomena yang terjadi di Rumah Sakit X sebagai rumah sakit tipe C dibawah naungan Perusahaan Perseroan Terbatas (PT) menunjukkan adanya indikasi permasalahan dalam aspek kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan data dari SDM RS X *turnover rate* karyawan mencapai 11,9% pada tahun 2023, melebihi batas normal yang ditetapkan. Menurut Beri et al (2022), tingkat *turnover* normal dalam sebuah organisasi berkisar antara 5 – 10% pertahun. Jika *turnover* melebihi angka tersebut, maka organisasi berpotensi mengalami ketidakseimbangan dalam tenaga kerja serta menurunnya kualitas layanan. Unit yang paling tinggi tingkat *turnover*nya ada di unit rawin sebesar 60% dari keseluruhan *turnover rate* di RS X. Selain itu tercatat juga bahwa rata-rata kepuasan kerja karyawan di RS X termasuk tinggi yaitu pada skala 2,92 dari angka 1 sampai dengan 4. Namun, dilihat dari data nilai minimum terdapat kepuasan kerja yang terendah yaitu 1,31 hal ini menunjukkan adanya standar deviasi yang besar ada di RS X hal ini menunjukkan adanya variasi kepuasan kerja yang signifikan.

Tingginya angka *turnover* ini, dapat memberikan dampak serius terhadap efektivitas organisasi dan berpotensi penurunan produktivitas karyawan dan penurunan kualitas pelayanan (Miftahurrohman & Munifah, 2024). Situasi ini menjadi lebih kompleks mengingat RS X sebagai institusi pelayanan kesehatan dituntut untuk tetap menjaga kualitas pelayanan kepada pasien. Kondisi ini menjadi tantangan bagi RS X dalam menjaga kualitas layanan yang optimal di

tengah permasalahan kepuasan kerja yang belum sepenuhnya teratasi. Meskipun manajemen RS X telah melakukan upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, seperti perbaikan lingkungan kerja, sistem kompensasi dan pengembangan karir, tetapi belum ada kajian ilmiah yang komprehensif untuk mengevaluasi efektivitas upaya-upaya tersebut.

Untuk memahami dinamika kepuasan kerja secara komprehensif di RS X, penelitian ini menggunakan teori dua faktor Herzberg sebagai kerangka teoritis. Teori tersebut membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dalam dua kelompok yaitu kelompok faktor motivasi (*intrinsik*) yang meliputi prestasi/keberhasilan menyelesaikan tugas (*achievement*), pekerjaan itu sendiri yang menarik (*work it self*), pengakuan/penghargaan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kesempatan untuk kemajuan karier (*advancement*) dan pengembangan personal (*possibility of growth*). Kelompok kedua yaitu faktor *Hygiene* (*ekstrinsik*) yang mencakup kebijakan organisasi (*company policy and administration*), teknik pengawasan (*supervision*), hubungan antar rekan kerja (*interpersonal relation*), hubungan dengan supervisi (*relationship with supervisor*), gaji (*salary*), jabatan (*status*), kondisi kerja (*working condition*), keamanan dan jaminan dalam bekerja (*job security*), kehidupan pribadi (*personal life*) (Herzberg, 1959).

Dengan menggunakan teori dua faktor Herzberg, penelitian ini dilaksanakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor yang memberikan pengaruh untuk kepuasan kerja karyawan di RS X. Pemahaman mendalam tentang faktor-faktor tersebut menjadi krusial untuk dapat merumuskan strategi manajemen SDM yang lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja

karyawan sehingga bisa menurunkan *turnover rate*. Hasil yang didapat diharapkan dapat membantu pembuatan kebijakan SDM di rumah sakit swasta tipe C di Indonesia, serta menjadi referensi bagi organisasi sejenis dalam meningkatkan kesejahteraan tenaga medis dan kualitas layanan kesehatan secara keseluruhan.

## 1.2 Kajian Masalah

Berdasarkan data SDM tahun 2023, RS X memiliki total 577 karyawan dengan komposisi yang beragam: 196 karyawan tetap (34%), 252 karyawan kontrak (43,7%), 82 karyawan *outsourcing* dan *casual* (14,2%), serta 47 dokter spesialis tamu (8,1%). Komposisi SDM yang beragam ini mencerminkan kompleksitas dalam pengelolaan SDM di RS X.

Dari hasil analisis data kepegawaian PT menunjukkan bahwa tingginya *turnover rate* merupakan salah satu akibat dari ketidakpuasan kerja karyawan, hal ini dapat berdampak negatif pada berbagai aspek organisasi. Dalam hal kualitas pelayanan, *turnover* yang tinggi dapat menurunkan kontinuitas pelayanan akibat pergantian staf yang tinggi, ketidakpuasan pasien dan risiko peningkatan insiden keselamatan pasien karena kurangnya pengalaman tenaga kerja baru. Dari sisi operasional, *turnover* yang tinggi menyebabkan beban kerja pada karyawan yang tersisa, meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, serta mengganggu efisiensi operasional karena proses adaptasi berulang. Selain itu, perusahaan menghadapi masalah seperti penurunan moral dan motivasi kerja karyawan secara umum, potensi kehilangan pengetahuan, dan pengalaman organisasi, kesulitan mencapai target dan mempertahankan akreditasi rumah sakit.

Dalam upaya mengatasi permasalahan tersebut, RS X telah menerapkan berbagai strategi peningkatan kepuasan kerja karyawan. Beberapa inisiatif yang

telah dilakukan perusahaan untuk meningkatkan lingkungan kerja, seperti meningkatkan fasilitas dan sarana kerja, mengadakan program *team building* untuk meningkatkan kohesivitas tim, dan meningkatkan komunikasi yang lebih efektif dalam organisasi. Untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, sistem kompensasi telah disesuaikan dengan standar industri, tunjangan dan insentif ditingkatkan, adanya program jaminan kesehatan dan keselamatan kerja yang telah diperkuat. Selain itu, manajemen RS X mengutamakan pengembangan karyawan dengan menawarkan program pelatihan dan pengembangan kompetensi, memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan dan menerapkan sistem penilaian kinerja yang lebih objektif. PT berharap dapat meningkatkan loyalitas karyawan, mengurangi *turnover* dan menjaga stabilitas dan kualitas layanan.

Meskipun berbagai upaya tersebut telah diimplementasikan, namun belum ada evaluasi sistematis yang mengukur efektivitasnya dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Teori dua faktor Herzberg menyediakan kerangka analisis yang komprehensif untuk mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sehingga diperlukan penelitian yang dapat mengidentifikasikan dan menganalisis faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan RS X, agar bisa menjadi referensi dalam pengambilan kebijakan manajemen SDM dimasa yang akan datang.

### 1.3 Rumusan Masalah

Sesuai kajian masalah diatas, rumusan masalah yang bisa diterapkan yaitu:

1. Bagaimana gambaran faktor motivasi, faktor *Hygiene* dan kepuasan kerja karyawan di RS X?

2. Apakah faktor motivasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di RS X?
3. Apakah faktor *hygiene* mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di RS X?
4. Apakah faktor motivasi dan *hygiene* mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di RS X?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

##### **1.4.1 Tujuan Umum**

Menganalisis pengaruh faktor motivasi dan *hygiene* terhadap kepuasan kerja karyawan di RS X.

##### **1.4.2 Tujuan Khusus**

1. Mengetahui gambaran faktor motivasi, *hygiene* dan kepuasan kerja karyawan di RS X.
2. Menganalisis pengaruh faktor motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan di RS X.
3. Menganalisis pengaruh faktor *hygiene* terhadap kepuasan kerja karyawan di RS X.
4. Menganalisis pengaruh faktor Motivasi dan *Hygiene* terhadap kepuasan kerja karyawan di RS X.

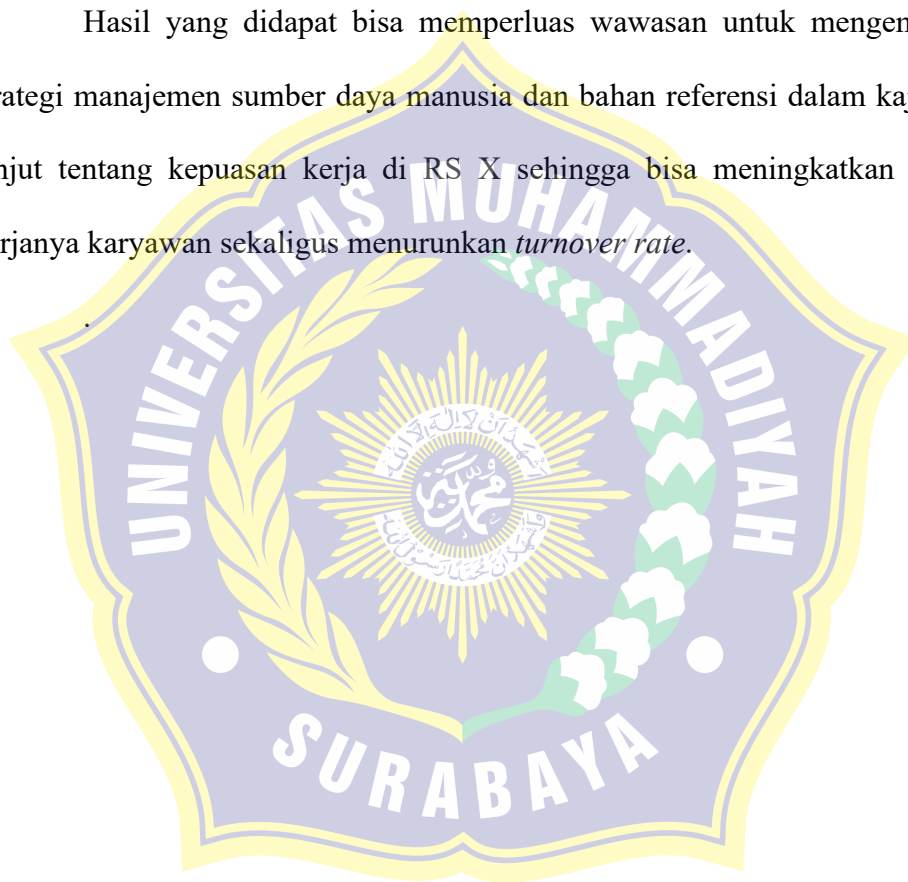
## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Penulis dapat meningkatkan pengetahuan terkait manajemen SDM, khususnya tentang faktor yang memberikan pengaruh untuk kepuasan kerja di Rumah Sakit tipe C.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Hasil yang didapat bisa memperluas wawasan untuk mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia dan bahan referensi dalam kajian lebih lanjut tentang kepuasan kerja di RS X sehingga bisa meningkatkan kepuasan kerjanya karyawan sekaligus menurunkan *turnover rate*.





karena dalam budaya Indonesia rata rata perempuan memiliki peran ganda sebagai pekerja dan ibu rumah tangga sehingga membatasi diri untuk melakukan aktualisasi diri. Tekanan peran ganda ini menyebabkan perempuan lebih cenderung mencari stabilitas dan keseimbangan hidup daripada mengejar karier (Kosseck, E. E., & Lee, 2017). Akses perempuan terhadap peran strategis lebih terbatas sehingga rasa tanggung jawab (*responsibility*) dan achievement rendah. Hal ini masih menjadi faktor penghambat motivasi perempuan di tempat kerja terutama di sektor formal (Alice Eagly and Linda L. Carli, 2007).

Gambaran Faktor Motivasi dan Faktor *hygiene* berdasarkan lama bekerja dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Faktor *hygiene* semakin meningkat seiring dengan bertambahnya lama kerja. Namun Faktor Motivasi yang pada umumnya semakin lama bekerja, motivasi semakin meningkat, dalam penelitian ini pada kelompok lama bekerja 4-6 tahun justru motivasi kerjanya menurun. Hal ini disebabkan pada masa pandemi tahun 2019-2023 terdapat penundaan pengangkatan karyawan sehingga karyawan dengan lama bekerja 4-6 tahun mengalami kejenuhan dan belum ada promosi/pegangkatan karier sampai dengan akhir 2024. Hal ini menyebabkan penurunan motivasi terutama rasa tanggung jawab. Karyawan dengan lama kerja 4-6 tahun ini mengalami disonansi kognitif yang menurunkan semangat kerja. Perlu menjaga motivasi jangka menengah dengan memberikan kejelasan karier (Phillips, 1998).

Gambaran Faktor Motivasi dan Faktor *hygiene* berdasarkan tingkat pendidikan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan maka Faktor motivasi dan Faktor *hygiene* semakin rendah. Hal ini disebabkan karena karyawan dengan pendidikan tinggi sering merasa bahwa