

BAB I

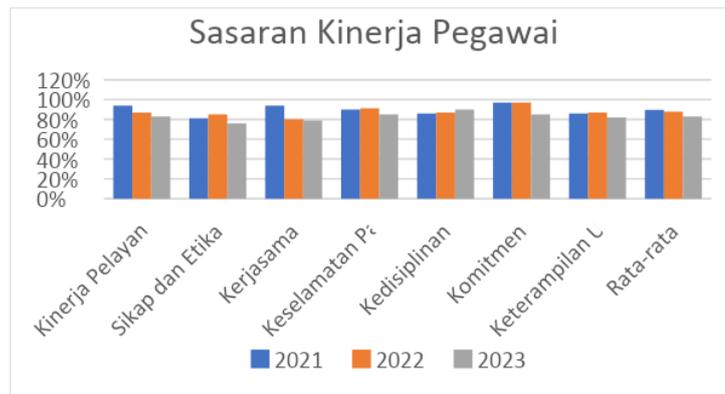
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kualitas sumber daya manusia (SDM) selalu menjadi skala prioritas bagi setiap organisasi atau perusahaan untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi. SDM memiliki peran penting yaitu untuk memberikan kontribusi langsung kepada organisasi. Sumber daya manusia mencakup gambaran terkait potensi, kekuatan, kualitas, keterampilan, produksi, dan perkembangan perusahaan. Penggunaan kualitas SDM secara efektif penting untuk meningkatkan suatu kemajuan perekonomian (Mardikaningsih, 2020). Salah satu organisasi yang mengutamakan kualitas SDM adalah bidang pelayanan masyarakat, diantaranya adalah rumah sakit. Rumah sakit didefinisikan sebagai fasilitas medis yang menawarkan layanan secara paripurna seperti rawat jalan, rawat inap, dan gawat darurat yang lengkap untuk setiap pasien (Permenkes, 2010).

Rumah Sakit Hawari Essa (RSHE) adalah salah satu lembaga layanan kesehatan masyarakat yang terletak di Jl. Banjaranyar-Tegal, Kajen, Kec. Lebaksiu, Kabupaten Tegal, Jawa Tengah 52461, pendekatan pelayanan rumah sakit ini mengutamakan pada masyarakat menengah ke bawah. RSHE mempunyai tujuan untuk memberikan pelayanan kesehatan yang terbaik kepada masyarakat. Pelayanan yang tersedia di rumah sakit ini berupa pelayanan poli umum, poliklinik, pelayanan IGD 24 jam, fasilitas medis, fisioterapi, rawat inap dan rawat jalan. Selain itu, di rumah sakit ini tidak hanya memiliki dokter umum, tetapi juga memiliki dokter spesialis yang kompeten

seperti dokter spesialis jantung dan pembuluh darah, paru-paru, THT, penyakit dalam, bedah, syaraf, anak dan dokter spesialis gigi. Salah satu persoalan yang ada di RSHE saat ini adalah kinerja pegawai yang mengalami penurunan hal ini berdasarkan observasi yang telah dilakukan peneliti. Berdasarkan uraian di atas bisa dilihat grafik sebagai berikut:



Sumber: RSHE (2024)

Gambar 1. Sasaran Kinerja Pegawai RSHE Tegal Tahun 2021-2023.

Berdasarkan data di atas, memperlihatkan fenomena bahwa kinerja pegawai RSHE mengalami penurunan kinerja. Dari data kinerja pegawai tersebut menunjukkan bahwa persentase kinerja pada tahun 2021 hampir mencapai target dimana menunjukkan capaian rata-rata dari beberapa kategori hasil kerja sebesar 90%, namun kinerja pada tahun 2022 dan 2023 mengalami penurunan secara berturut-turut pada beberapa kategori mencapai rata-rata 88% menjadi 83% sehingga rata-rata persentase mengalami penurunan capaian kinerja. Adapun gap capaian dan target sasaran kinerja pegawai selama 3 tahun berturut-turut sebagai berikut:

Tabel 1. Gap Capaian - Target SKP Tahun 2021-2023.

No	Hasil Kerja	2021		2022		2023	
		Capaian	Target	Capaian	Target	Capaian	Target
1.	Kinerja Pelayanan	94%	100%	87%	100%	83%	100%
2.	Sikap dan Etika	81%	100%	85%	100%	78%	100%
3.	Kerjasama	94%	100%	80%	100%	79%	100%
4.	Keselamatan Pasien	90%	100%	91%	100%	85%	100%
5.	Kedisiplinan	86%	100%	87%	100%	90%	100%
6.	Komitmen	97%	100%	97%	100%	85%	100%
7.	Keterampilan Umum	86%	100%	87%	100%	82%	100%
Rata-rata		90%	100%	88%	100%	83%	100%

Sumber: RSHE (2024)

Data di atas menunjukkan bahwa terdapat penurunan rata-rata kinerja pegawai di RSHE Tegal, dimana dalam tabel di atas juga memperlihatkan bahwa prosentase sasaran kinerja pegawai mengalami penurunan pada beberapa aspek hasil kerja, dari beberapa hasil kerja tersebut juga masih belum maksimal dalam mencapai target capaian yang sudah ditentukan di RSHE Tegal, misalnya seperti pada aspek kinerja pelayanan, komitmen pegawai dan beberapa aspek lainnya yang mengalami penurunan rata-rata sasaran kinerja pegawai dalam 3 tahun berturut-turut.

Suci & Ismiyati (2019) menyatakan kinerja pegawai merupakan suatu kemampuan kerja seseorang dengan memberikan hasil yang baik secara kuantitas maupun kualitas untuk mencapai tujuan tertentu baik untuk individu maupun kelompok. Dalam suatu organisasi aspek yang paling penting dan menjadi dasar untuk melakukan penilaian yakni kinerja pegawai, agar kinerja yang dihasilkan pegawai maksimal, maka perlu diperhatikan khusus kinerjanya. Apabila kinerja pegawai buruk atau menurun hal itu dapat

mempengaruhi stabilitas organisasi. Iklim organisasi serta komitmen organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Pratama & Pasaribu (2020) mendefinisikan Iklim organisasi merupakan aspek pertama yang dianggap berdampak pada kinerja pekerja. Cara karyawan yang berbeda berinteraksi, membatasi, dan mengakui, serta cara mereka mengevaluasi satu sama lain, kualitas kerja sama karyawan, pertumbuhan organisasi, dan efektivitas yang akan menerjemahkan tujuan ke dalam hasil, dikenal sebagai iklim organisasi. Perasaan dan persepsi ini dapat bervariasi dari waktu ke waktu dan di antara para karyawan. Sikap dan etika juga menjadi salah satu hal yang dapat mempengaruhi terciptanya iklim pada sebuah organisasi, pada RSHE Tegal sasaran kerja pegawai pada point sikap dan Etika belum mencapai target capaian, hal ini terjadi karena perbedaan generasi pegawai dimana banyak pegawai *era-milenial* dan *fresh graduate* yang masih membutuhkan supervisi, meskipun iklim organisasi telah mendapat banyak perhatian dari beberapa peneliti di masa lalu, hasil penelitian menunjukan adanya inkonsistensi atau temuan yang berbeda, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. Kesenjangan Penelitian Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

No	Nama Peneliti	Hasil Penelitian
1.	Shahnavazi dkk. (2021)	Berpengaruh Positif
2.	Nufus, H. (2021)	Berpengaruh Positif
3.	Rahayu & Hutabarat (2019)	Tidak Berpengaruh Positif

Sumber: Berbagai Penelitian Terdahulu (2024)

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan atau inkonsistensi hasil penelitian terdahulu mengenai iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, penelitian oleh Shahnavazi dkk. (2021) dan Nufus (2021) dalam penelitiannya menunjukkan hasil yang positif antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, namun hal tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahayu & Hutabarat (2019) dimana dalam penelitiannya menunjukkan hasil iklim organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Faktor lain yang juga berperan penting dalam dinamika iklim organisasi adalah komitmen organisasi, yang mencerminkan sejauh mana anggota organisasi merasa terikat dan berdedikasi terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi.

Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dewi dkk. (2022) mendefinisikan komitmen organisasi adalah kondisi dimana para karyawan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap suatu perusahaan dan berkomitmen untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan tersebut. Komitmen ini mencakup sikap pegawai yang terlibat dalam upaya mencapai visi, misi dan nilai dari perusahaan. Pegawai di RSHE Tegal perlu komitmen organisasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, karena komitmen organisasi menjadi faktor penentu dalam keterlibatan aktif pegawai untuk memberikan layanan terbaik secara maksimal kepada masyarakat. Semakin tinggi komitmen organisasi, maka kinerja pegawai akan semakin baik pula. Berkaitan dengan fenomena di atas, meskipun komitmen organisasi telah mendapat banyak perhatian dari beberapa peneliti di masa lalu, telah

menunjukkan hasil yang berbeda pada hasil penelitiannya yaitu sebagai berikut:

Tabel 3. Kesenjangan Penelitian Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

No	Nama Peneliti	Hasil Penelitian
1.	Falkoni dkk (2023)	Berpengaruh Positif
2.	Putriana & Maulina (2020)	Berpengaruh Positif
3.	Tampenawas dkk. (2023)	Tidak Berpengaruh Positif
4.	Rudy (2020)	Tidak Berpengaruh Positif
5.	Wiharyanto (2023)	Tidak Berpengaruh Positif

Sumber: Berbagai Penelitian Terdahulu (2024)

Tabel di atas juga menunjukkan adanya celah dan kontradiksi pada temuan penelitian sebelumnya tentang komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, Falkoni dkk. (2023) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat dampak positif komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Putriana & Maulina (2020), meskipun penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun berbeda dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Tampenawas dkk. (2023) ketika upaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sesuai dengan Rudy (2020) dan Wiharyanto (2023) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain komitmen organisasi, faktor lain yang turut mempengaruhi iklim organisasi adalah disiplin kerja, yang berkontribusi pada penegakan standar dan prosedur dalam lingkungan kerja.

Disiplin kerja memang diduga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai selain iklim organisasi dan komitmen organisasi. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi peraturan perusahaan yang dibuat oleh manajemen untuk menjaga standar organisasi (Indriani dkk. 2023). Disiplin kerja ini yang menjadi ujung tombak perusahaan atau instansi–instansi pemerintah untuk mencapai tujuan organisasi. Pada RSHE Tegal sasaran kerja pegawai pada aspek kedisiplinan memang belum mencapai target capaian 100%, hal ini yang dapat menyebabkan kinerja belum mencapai tingkat yang diharapkan, namun dari 3 tahun berturut-turut pada aspek kedisiplinan ini mengalami kenaikan, sehingga variabel disiplin kerja ini diharapkan mampu memediasi hubungan antara iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Lebih lanjut, hal ini didukung oleh Sinambela (2016) menyatakan "kinerja karyawan dipengaruhi oleh disiplin kerja, semakin disiplin seseorang, maka semakin produktif kinerja mereka". Iklim organisasi yang baik dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai dengan menciptakan norma-norma dan ekspektasi yang jelas terkait dengan perilaku kerja yang diharapkan. Disiplin kerja yang tinggi kemudian dapat menjadi saluran melalui mana pengaruh iklim organisasi memengaruhi kinerja pegawai. Dengan kata lain, iklim organisasi yang positif dapat mendorong adopsi praktik kerja yang disiplin, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, disiplin kerja dapat berperan sebagai perantara dalam hubungan antara iklim organisasi dan kinerja pegawai. Hal ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ariani dkk. (2020) dalam penelitiannya membuktikan iklim organisasi berpengaruh

positif terhadap disiplin kerja dan penelitian yang dilakukan oleh Bella dkk. (2023) dimana dalam penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh positif antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, serta penelitian yang dilakukan oleh Oktiana & Handayani (2019), yang menunjukkan hasil secara signifikan terhadap pengaruh hubungan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

Tingkat komitmen organisasi yang tinggi menciptakan koneksi emosional dan psikologis yang kuat antara pegawai dan organisasi, yang mendorong perilaku kerja yang disiplin dan motivasi yang tinggi. Hal ini kemudian berdampak pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan. Oleh karena itu, disiplin kerja juga bertindak sebagai perantara dalam hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Hermaya & Yuniawan (2018) yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap disiplin kerja. Ardianto & Putra (2022) dalam penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh positif antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Kemudian secara signifikan hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai juga ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Sopali dkk. (2023), sehingga variabel disiplin kerja sangat memungkinkan untuk dijadikan sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai bagaimana iklim organisasi dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja pegawai, dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini didasarkan pada temuan dan kesenjangan dalam

penelitian sebelumnya. Penelitian ini berfokus pada studi kasus di RSHE Tegal.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di RSHE Tegal?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di RSHE Tegal?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja pegawai di RSHE Tegal?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja pegawai di RSHE Tegal?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di RSHE Tegal?
6. Apakah disiplin kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di RSHE Tegal?
7. Apakah disiplin kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di RSHE Tegal?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan khusus dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di RSHE Tegal.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di RSHE Tegal.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis iklim organisasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja pegawai di RSHE Tegal.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja pegawai di RSHE Tegal.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di RSHE Tegal.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis disiplin kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di RSHE Tegal.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis disiplin kerja memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di RSHE Tegal.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk memperkaya ilmu pengetahuan dan wawasan serta memperkuat ilmu atau teori mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia. Khususnya tentang bagaimana keterlibatan iklim organisasi dan komitmen organisasi dikaitkan dengan kinerja pegawai dan disiplin kerja sebagai variabel mediasi.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana yang bermanfaat dalam mengimplementasikan pengetahuan penulis tentang pengaruh iklim

organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan teori mengenai pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi.

c. Bagi Tempat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat membantu merancang strategi manajerial yang lebih efektif dan mengembangkan kebijakan *Human Resources* yang lebih baik, serta meningkatkan intervensi untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui pengelolaan disiplin dan komitmen.