

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Rumah sakit merupakan suatu organisasi yang dibentuk karena tuntutan kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks dimana masyarakat mulai menyadari arti pentingnya kesehatan. Hal tersebut menuntut rumah sakit untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.

Dalam mencapai sebuah keberhasilan dalam pengelolaan rumah sakit, maka diperlukan landasan yang kuat. Manajemen sumber daya manusia pada umumnya bertujuan untuk memperoleh tingkat perkembangan karyawan yang setinggi-tingginya, hubungan kerja yang serasi diantara para karyawan dan memberdayakan sumber daya manusia secara efektif untuk tujuan efisiensi, sehingga diharapkan akan meningkatkan produktivitas kerja.

Kinerja adalah sesuatu yang ditampilkan oleh seseorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang

ditetapkan (Faisal M, 2015). Kinerja karyawan sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Kesuksesan tujuan organisasi tergantung pada seberapa efektif dan efisien kinerja karyawan. Hal ini dapat terlihat pada penilaian kinerja, yang merupakan salah satu alat ukur sehingga karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Penilaian kinerja karyawan memantau seberapa jauh dan seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka, sehingga perencanaan dan pengendalian kinerja karyawan harus tersusun dengan baik. Penilaian kinerja karyawan mendorong karyawan di perusahaan untuk menghasilkan standar kinerja yang sangat baik dan bahkan melampaui ekspektasi. Kinerja karyawan dapat diukur dalam hal daya tanggap, moral, produktivitas dan kepuasan pelanggan. Produktivitas dapat didefinisikan sebagai kualitas atau volume dari produk atau jasa utama yang disediakan oleh organisasi (Gichuhi AW, Abaja PO & Ochieng I, 2013).

Sistem penilaian kinerja yang terlaksana adil bagi karyawan dapat meningkatkan keuntungan organisasi, misalnya : kepercayaan dan komitmen karyawan yang tinggi, terjadi

improvisasi / peningkatan dalam tugas, perilaku karyawan yang lebih baik, meningkatkan kepuasan pelanggan dan meminimalkan konflik. Keadilan yang dimaksud adalah keadilan antara proses penilaian yang dijalani oleh karyawan dengan hasil / tindak lanjut setelah dilakukan proses penilaian. Perasaan ketidakpuasan dan ketidakadilan karyawan dalam proses penilaian kinerja dapat menyebabkan sistem penilaian kinerja karyawan tidak berhasil (Sudin S, 2014).

Penilaian kinerja karyawan tidak hanya memberikan pengaruh positif bagi karyawan dan organisasi, tetapi juga dapat memberikan pengaruh negatif terhadap motivasi, persepsi yang salah dan tingkat pergantian karyawan yang tinggi jika tidak didesain dan mempunyai administrasi yang baik (Gichuhi AW, Abaja PO & Ochieng I, 2013).

Sering terjadi ketidaksesuaian dalam penilaian kinerja karena pihak yang melakukan penilaian tidak menilai sesuai dengan kondisi / kinerja karyawan yang sesungguhnya. Penilaian yang subyektif akan berdampak pada ketidaksesuaian antara keinginan manajemen rumah sakit dengan harapan dan kepuasan

karyawan. Manajemen rumah sakit yang awalnya bertujuan untuk selalu memperbaiki sistem dan pengembangan sumber daya manusia yang lebih baik, menciptakan sumber daya manusia yang potensial dalam mencapai tujuan rumah sakit serta menciptakan mutu pelayanan rumah sakit yang lebih baik akan berbenturan dengan harapan dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya dapat menurunkan produktivitas kerja karyawan. Dampak lain dari penilaian yang subyektif dan terlalu tinggi adalah karyawan merasa puas dan akhirnya cenderung menurunkan produktivitas kerjanya.

Penilaian kinerja sering masih dianggap tidak obyektif dan cenderung sekedar formalitas, prosedur penilaiannya masih mengandung kontroversi karena unsur subyektivitas yang didominasi oleh persepsi atasan. Hal ini diduga dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya menurunkan kinerja karyawan dan perusahaan. Belum ada standar penilaian kinerja yang spesifik pada *job description* sebagai acuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, akhirnya dapat menimbulkan kurangnya

motivasi dan rendahnya semangat kerja karyawan dalam menjalankan aktivitas perusahaan (Dhewi RM, Mangkuprawira S & Ma'arif M.S, 2006).

Sistem penilaian kinerja yang tidak terlaksana dengan baik juga akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap manfaat dari sistem itu sendiri. Karyawan juga akan merasa tidak mendapat perhatian dari perusahaan akan kontribusi mereka terhadap perkembangan perusahaan serta memunculkan persepsi negatif mengenai proses manajemen karir ataupun promosi yang ada bagi karyawan (Wijayanti A & Wimbari S, 2012).

Salah satu manfaat penilaian kinerja karyawan adalah dapat mengidentifikasi kinerja karyawan tentang kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Penilaian kinerja karyawan dapat memonitoring seberapa jauh dan seberapa baik karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Pada beberapa kasus kriteria kinerja harus didasarkan pada sifat-sifat karyawan. Sistem penilaian berdasarkan sifat akan menilai kemampuan atau karakteristik pribadi lainnya dari seorang karyawan. Hal ini termasuk sifat-sifat seperti akal, antusiasme, motivasi dan kecerdasan. Kesulitannya adalah bahwa

setiap orang mendefinisikan mereka secara berbeda dan akhirnya menjadi bias. Penilai sering tidak yakin dengan apa yang mereka nilai. Skala yang tidak jelas juga lebih rentan terhadap bias dan prasangka. Sistem penilaian kinerja yang efektif, fokus penilai harus pada variabel kinerja yang bertentangan dengan ciri-ciri pribadi. Validitas dan reliabilitas penilaian kinerja berbasis sifat sangat dicurigai karena persepsi penilai tentang sifat-sifat yang sedang dinilai dipengaruhi oleh pendapat, bias dan pengalamannya yang mungkin tidak ada hubungannya dengan karyawan tersebut (Gichuhi AW, Abaja PO & Ochieng I, 2013).

Sistem penilaian kinerja yang terlaksana adil bagi karyawan dapat meningkatkan keuntungan organisasi, misalnya : kepercayaan dan komitmen karyawan yang tinggi, terjadi improvisasi / peningkatan dalam tugas, perilaku karyawan yang lebih baik, meningkatkan kepuasan pelanggan dan meminimalkan konflik. Keadilan yang dimaksud adalah keadilan antara proses penilaian yang dijalani oleh karyawan dengan hasil / tindak lanjut setelah dilakukan proses penilaian. Perasaan ketidakpuasan dan ketidakadilan karyawan dalam proses penilaian kinerja dapat

menyebabkan sistem penilaian kinerja karyawan tidak berhasil (Sudin S, 2014).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dhewi RM, Mangkuprawira S dan Ma'arif M.S, (2006) pada karyawan PT. Coats Rejo Indonesia di Bogor menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja yang efektif menunjukkan pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Coats Rejo Indonesia. Ketika kinerja karyawan meningkat, maka salah satu keuntungan bagi institusi yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan adalah terciptanya kepuasan pelanggan. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Djati SP dan Darmawan D (2005) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepercayaan pelanggan dan kemudian kepercayaan pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap kesetiaan pelanggan.

Rumah Sakit Islam Jombang mempunyai karyawan sejumlah 203 orang, dengan karyawan tetap sejumlah 109 orang, karyawan kontrak sejumlah 70 orang dan karyawan *On Job*

Training sejumlah 24 orang (data Unit HRD Rumah Sakit Islam Jombang Bulan Mei 2017). Masing-masing karyawan tersebut telah ditempatkan sesuai dengan profesinya dan mempunyai tugas sesuai dengan uraian tugas yang telah ditetapkan.

Selama ini, penilaian kinerja karyawan hanya dilaksanakan untuk karyawan *On Job Training* dan karyawan kontrak, karena berhubungan dengan akhir masa *On Job Training* dan akhir masa kontrak. Sedangkan penilaian kinerja karyawan tetap belum dapat rutin dilaksanakan setiap 1 tahun sekali.

Penilaian kinerja untuk karyawan tetap formasi Staf Klinis dan Staf Non Klinis di Rumah Sakit Islam Jombang dilaksanakan pertama kali tahun 2012. Saat itu, tes yang dilakukan adalah tes keislaman, penilaian profesi / keahlian dan pengisian formulir penilaian kinerja. Pada tahun 2016, penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang telah dilaksanakan kembali untuk karyawan tetap formasi Staf Klinis dan Staf Non Klinis sejumlah 106 orang dengan hasil : 3 orang dengan kategori sangat baik, 89 orang dengan kategori baik dan 14 orang dengan kategori cukup (data penilaian kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Jombang

Periode Bulan Januari – Juni 2016). Indikator penilaian kinerja karyawan yang digunakan adalah : tes keislaman, penilaian profesi / keahlian, pengisian formulir penilaian kinerja, penilaian kesehatan jasmani, penilaian absensi, penilaian tukar dinas, penilaian ijin / cuti, penilaian ijin keluar saat jam dinas dan tes komitmen (data Unit HRD Rumah Sakit Islam Jombang, 2016).

Salah satu hal yang mempengaruhi motivasi karyawan adalah penilaian kinerja yang konsisten. Semakin baik penilaian kinerja dilakukan, maka semakin besar motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya sehingga sesuai dengan tujuan organisasi. Umpan balik dari hasil penilaian kinerja juga sangat penting agar penilaian kinerja dapat dilakukan secara berkelanjutan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut (DeNisi AS & Pritchard RD, 2006).

Fenomena ini membuat peneliti ingin mengetahui bagaimana sesungguhnya persepsi karyawan terhadap sistem penilaian kinerja yang telah dilaksanakan di Rumah Sakit Islam Jombang. Indikator penilaian yang digunakan apakah dirasakan sudah tepat menurut karyawan. Persepsi karyawan tentang

keadilan dalam penilaian kinerja juga akan diteliti, karena perasaan ketidakadilan akan menurunkan motivasi dan kinerja karyawan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan di atas, maka yang menjadi rumusan masalah adalah :

1. Bagaimana pelaksanaan sistem penilaian kinerja di Rumah Sakit Islam Jombang, apakah dianggap efektif oleh karyawan.
2. Bagaimana persepsi karyawan tentang indikator-indikator penilaian kinerja yang digunakan di Rumah Sakit Islam Jombang.
3. Bagaimana persepsi karyawan tentang keadilan dalam sistem penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah :

1. Tujuan Umum :

Untuk melakukan evaluasi pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang.

2. Tujuan Khusus :

a. Untuk mengetahui persepsi karyawan tentang indikator-indikator yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang.

b. Untuk mengetahui persepsi karyawan tentang keadilan dalam sistem penilaian kinerja yang dilaksanakan di Rumah Sakit Islam Jombang.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian adalah :

1. Manfaat teoritis :

Hasil penelitian dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti

yaitu pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan di rumah sakit.

2. Manfaat praktis :

a. Bagi rumah sakit

- 1) Hasil penelitian dapat menjadi sarana evaluasi terhadap pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang.
- 2) Hasil penelitian dapat menjadi sarana evaluasi terhadap indikator-indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang.
- 3) Hasil penelitian dapat menjadi sarana evaluasi tentang keadilan pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang.
- 4) Hasil penelitian dapat menggambarkan efektivitas sistem penilaian kinerja di Rumah Sakit Islam Jombang.

b. Bagi peneliti

Peneliti mendapatkan pengalaman nyata mengenai efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan yang telah dilaksanakan di Rumah Sakit Islam Jombang. Selain itu peneliti dapat menggali pendapat karyawan tentang persepsi keadilan dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja dan indikator-indikator yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan.

c. Bagi penelitian selanjutnya

Sebagai salah satu sumber referensi untuk penelitian dan pengembangan selanjutnya di bidang manajemen sumber daya manusia, terutama di lingkungan rumah sakit.