

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dewasa ini, dalam kehidupan bangsa Indonesia, memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berdaya tahan kuat dan perilaku yang berkualitas sangat lah penting dalam suatu instansi atau organisasi, karena kemakmuran suatu bangsa tidak lagi hanya ditentukan oleh sumber daya alam saja, melainkan oleh kualitas sumber daya manusianya. Kecepatan perubahan dan kemajuan teknologi yang diaplikasikan di suatu industri menuntut adanya SDM yang memiliki kemampuan beradaptasi dan daya saing yang fleksibel. Keberhasilan suatu instansi tidak hanya ditentukan oleh modal dan fasilitas yang dimiliki, tetapi juga tersedianya sumber daya manusia yang handal.

Kesehatan bagi masyarakat telah menjadi suatu kebutuhan yang utama. Kebutuhan yang dimaksud adalah kebutuhan untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang layak. Seiring dengan meningkatnya taraf hidup masyarakat, maka semakin meningkat pula tuntutan masyarakat akan nilai-nilai kesehatan. Setiap masyarakat berkeinginan untuk bisa hidup sehat, karena kesehatan itu sangat berharga. Namun ketika kesehatan terganggu akibat penyakit, maka orang-orang membutuhkan obat-obatan serta perawatan untuk dapat sembuh kembali.

Rumah sakit adalah sebuah institusi atau sarana kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang disediakan oleh dokter, perawat dan tenaga ahli lainnya. Rumah sakit saat ini berkembang sangat pesat dimana pada

tahun 2018 berjumlah 2.773 rumah sakit. Dengan perkembangan yang sangat pesat rumah sakit membutuhkan sumber daya manusia yang handal dalam bidang masing-masing, karena rumah sakit bagian penting dari sistem kesehatan. Dalam Undang-Undang No 44 tahun 2009 tentang rumah sakit, pasal 29 huruf b menyebutkan bahwa rumah sakit wajib memberikan pelayanan kesehatan yang aman, bermutu, anti diskriminasi, dan efektif dengan mengutamakan kepentingan pasien sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit. Dengan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan aspek yang harus dilihat sebagai indikator keberhasilan karyawan diantaranya adalah budaya organisasi, komunikasi, dan kepuasan kerja. Sumber daya manusia yang memiliki budaya serta komunikasi yang baik sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi atau perusahaan supaya kinerja karyawan meningkat dengan baik. Rumah sakit sangat membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki budaya dan komunikasi yang baik disaat melakukan pelayanan rawat inap dengan pasien. Banyak sumber daya manusia yang memiliki nilai tinggi tetapi belum bisa untuk mengoptimalkan dengan baik. Untuk itu agar tujuan tersebut bisa tercapai di butuhkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik demi menghasilkan kepuasan kerja yang di harapkan.

Semen Padang Hospital merupakan rumah sakit internasional pertama di Sumatera Barat yang dibangun untuk mengurangi animo warga Indonesia berobat ke luar negeri, seperti ke Malaysia dan Singapura. Semen Padang Hospital sudah mulai sejak tahun 1970 yang berawal dari klinik kemudian berubah menjadi unit biro kesehatan. Pada tahun 1997 berkembang menjadi rumah sakit Semen Padang, dan

selanjutnya melakukan perubahan hukum yayasan rumah sakit Semen Padang menjadi yayasan Semen Padang pada tahun 2009.

Kinerja menjadi landasan yang sesungguhnya bagi organisasi karena tanpa adanya kinerja maka tujuan yang dimiliki oleh organisasi tidak dapat dicapai. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan mampu menyelesaikan permasalahan dan tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi. Kinerja menjadi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi. Karenanya kinerja karyawan merupakan hal yang patut mendapat perhatian penting dari pihak perusahaan. Kinerja dari sumber daya manusia yang baik, mampu berkontribusi untuk kinerja dan kemajuan perusahaan tersebut. Menurut **Edison, dkk (2016:190)** Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut **Mangkunegara (2013:67)** faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi.

Setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja tinggi dalam mencapai tujuan. Untuk membuat karyawan memiliki kinerja yang tinggi, perusahaan harus memperhatikan harapan dan kebutuhan karyawan agar memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan. Menurut **Mathis dan Jackson, dalam Priansa (2014:269)** menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam mengemban pekerjaannya. Sedangkan, menurut

**Priansa (2014:269)** kinerja merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kinerja menjadi landasan yang sesungguhnya bagi organisasi karena tanpa adanya kinerja maka tujuan yang dimiliki oleh organisasi tidak dapat dicapai. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan mampu menyelesaikan permasalahan dan tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi. Kinerja menjadi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi. Karenanya kinerja karyawan merupakan hal yang patut mendapat perhatian penting dari pihak perusahaan. Kinerja dari sumber daya manusia yang baik, mampu berkontribusi untuk kinerja dan kemajuan perusahaan tersebut.

Kinerja yang tinggi perlu didukung dengan aktivitas karyawan yang melebihi harapan. Suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya disebut kepuasan kerja. Kinerja karyawan yang berkualitas harus didasari dari budaya organisasi yang tercipta di organisasi tersebut. Keberhasilan atau peningkatan karyawan hampir selalu dikaitkan dengan budaya yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap sikap karyawan. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen karyawan terhadap nilai-nilai tersebut, maka makin kuat suatu budaya. Budaya yang kuat jelas akan memiliki pengaruh yang besar dalam sikap organisasi dibandingkan dengan

budaya yang lemah. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggotanya.

Budaya yang kuat serta pengelolaan SDM yang baik merupakan alat untuk berkompetisi dengan pesaing dalam suatu organisasi. Hasil dari suatu budaya yang kuat adalah budaya tersebut akan meningkatkan perilaku yang konsisten yang dapat menciptakan keefektifan organisasi yang dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Jika budaya suatu organisasi tidak memberikan hal yang positif bagi organisasi maka hasil yang akan dicapai atau kinerja organisasi akan buruk, karena budaya perusahaan menginformasikan kepada karyawan tentang bagaimana perilaku karyawan yang semestinya.

Budaya organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun sumber daya manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Menurut **Robbins (2014:289)** mengemukakan bahwa Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Budaya organisasi memiliki peranan penting dalam mengelola suatu organisasi karena budaya organisasi merupakan persepsi yang sama tentang makna hakiki kehidupan bersama dalam organisasi.

Untuk dapat menerapkan suatu budaya yang baik dengan optimal didalam suatu organisasi tidaklah semudah yang dibayangkan. Terkadang terdapat banyak kendala yang cukup rumit saat menjalani budaya tersebut karena terjadi suatu permasalahan yang bertentangan dengan budaya yang akan diterapkan. Tidak semua

karyawan dalam suatu organisasi memiliki kesamaan dalam segala hal, oleh karena itu juga sama halnya dengan karyawan yang tidak semua karyawan memiliki kebiasaan yang sama. Dengan adanya perbedaan dari setiap karyawan menjadi salah satu indikasi sulitnya budaya organisasi dapat terealisasi dengan optimal.

Komunikasi juga memiliki peranan untuk memajukan suatu organisasi, karena terdapat kesetiaan individu organisasi terhadap organisasinya. Komunikasi dapat digunakan untuk memprediksi aktivitas dan perilaku kerja karena komunikasi mencerminkan sikap positif pada organisasi. Sikap ini memotivasi seseorang berperilaku positif, untuk menjadi disiplin dalam bekerja, untuk mematuhi aturan dan kebijakan organisasi, untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dan meningkatkan pencapaian kinerja.

Menurut **Rogers & D. Lawrence Kincaid (2017)** Komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam. Hal ini tidak dapat dipungkiri juga akan meningkatkan kinerja mereka.

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau maksud yang dilakukan melalui satu pihak atau seseorang kepada pihak atau orang lain baik dilakukan secara langsung atau melalui media. Komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dengan komunikasi seseorang dapat menyampaikan keinginannya yang terpendam di dalam hatinya kepada orang lain, baik melalui suara atau gerak, isyarat anggota badan dan sebagainya. Kesalahan dalam penyampaian pesan dapat mengakibatkan kesalahan dalam melaksanakan

pekerjaan, sehingga hasil pekerjaan juga kurang baik yang pada akhirnya kinerja yang dihasilkan kurang maksimal.

salah satu hal lain yang penting adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Kepuasan kerja tersebut diharapkan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik. Kepuasan kerja karyawan adalah salah satu aspek yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga kepuasan kerja karyawan mempengaruhi kinerja unit secara keseluruhan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu komponen yang mendukung tercapainya produktivitas. Kemudian upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah sangat ditunjang oleh adanya kepuasan kerja pegawai. Menurut **Hasibuan (2014;202)** kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu sendiri, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh **Strauss dan Sayles** yang dikutip oleh **Sustrisno (2016;75)** kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri.

Sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh **Purnomo, dkk, 2018** “Pengaruh *Locus of Control*, *Komunikasi*, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada karyawan KPP Pratama Manado)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

ketiga variabel *locus of control*, komunikasi dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Alvina & Indi, 2018** “Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Apac Inti Corpora, Bawen)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menandakan semakin baik persepsi mengenai budaya organisasi yang terdapat di perusahaan, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

**Seidy, dkk, 2018** “Pengaruh Komunikasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor Radio Republik Indonesia (Rri) Manado”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan kantor Radio Republik Indonesia (RRI) Manado.

**Lestari, 2018** “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. The Univenus, Kragilan Serang Tahun 2018)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Ali Baba, 2014** “Pengaruh Kompetensi, Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros”. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros.



**Fauzi, dkk, 2016** “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang)”. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 1.1**  
**Data Kunjungan Pasien Rawat Jalan**  
**PT. Semen Padang Hospital**

<b>No</b>	<b>Tahun</b>	<b>Target Pencapaian</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>1</b>	<b>2016</b>	<b>100.525</b>	<b>85.095</b>	<b>84,65 %</b>
<b>2</b>	<b>2017</b>	<b>128.735</b>	<b>118.595</b>	<b>92,12 %</b>
<b>3</b>	<b>2018</b>	<b>135.287</b>	<b>98.648</b>	<b>72,91 %</b>

*Sumber: Data PT. Semen Padang Hospital*

Berdasarkan data kunjungan pasien rawat jalan PT. Semen Padang Hospital di atas terdapat hasil yang kurang maksimal. Pada target pencapaian setiap tahun 2016, 2017, dan 2018 tidak ada yang mencapai target sehingga pencapaian tidak dapat terealisasi dengan baik dan tingkat realisasi tiap tahunnya mengalami kondisi yang fluktuatif dan kurang stabil. Dari data tersebut dapat dilihat pada tahun 2016 realisasi pencapaian sebesar 84,65 %, lalu mengalami kenaikan pada tahun 2017 dengan tingkat realisasi sebesar 92,12 %. Dan pada tahun 2018 kunjungan pasien mengalami penurunan yaitu pada angka 72,91 %. Ketika pencapaian target tidak tercapai dan tidak terealisasi dengan baik berarti terdapat masalah yang menyebabkan berkurangnya jumlah kunjungan pasien sehingga dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan organisasi.

Ketidakstabilan jumlah kunjungan pasien rawat jalan tersebut bisa disebabkan oleh kurangnya budaya organisasi yang dimiliki oleh organisasi sehingga membuat pasien memilih untuk dirujuk ke rumah sakit lain. Selain itu, faktor lainnya seperti kurangnya komunikasi yang baik antar karyawan, karyawan dengan atasan, maupun karyawan dan pasien yang dapat mengakibatkan pasien tidak puas dengan penanganan atau pelayanan yang diberikan. Dan juga terdapat kurangnya kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan sehingga dampak tanggung jawab kepada pasien berkurang yang mengakibatkan kunjungan pasien rawat jalan pada Semen Padang Hospital mengalami penurunan dan kenaikan tidak stabil. Maka dari itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah budaya organisasi, komunikasi, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pendapat dan uraian di atas, Maka penulis mengajukan sebuah penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Semen Padang Hospital”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dan dalam kajian-kajian manajemen sumber daya manusia banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Kurang baiknya budaya yang diterapkan oleh karyawan Semen Padang Hospital.
2. Kurangnya komunikasi yang efektif oleh karyawan sehingga berdampak pada karyawan Semen Padang Hospital.
3. Kepuasan kerja yang masih belum maksimal pada Semen Padang Hospital.
4. Kurang optimalnya karyawan pada Semen Padang Hospital dalam melaksanakan tugasnya.
5. Kurangnya pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap karyawan Semen Padang Hospital.
6. Rasa tanggung jawab yang dimiliki pada diri karyawan Semen Padang Hospital masih kurang.
7. Rendahnya tingkat efektivitas dan efisiensi karyawan.
8. Otoritas yang ditunjukkan belum sesuai dengan harapan yang diinginkan.
9. Tanggung jawab dari karyawan yang masih rendah.
10. Disiplin masih menjadi persoalan bagi semua karyawan dalam segala aktifitas.
11. Masih minimnya inisiatif yang tumbuh pada diri karyawan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar terfokus dan terarahnya penelitian ini penulis hanya membatasi permasalahan pada hal-hal yang berkenaan dengan Budaya Organisasi (X1), dan Komunikasi (X2), sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening pada Semen Padang Hospital.

## **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah diuraikan sebelumnya, maka penulis dapat merumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut:

- 1 Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Semen Padang Hospital?
- 2 Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan Semen Padang Hospital?
- 3 Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan Semen Padang Hospital?
- 4 Bagaimana pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Semen Padang Hospital?
- 5 Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Semen Padang Hospital?
- 6 Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Semen Padang Hospital?
- 7 Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Semen Padang Hospital?

## **1.5 Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Tujuan Penelitian**

Suatu penelitian dilakukan tentunya memiliki beberapa tujuan. Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

- 1 Untuk mendeskripsikan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Semen Padang Hospital.
- 2 Untuk mendeskripsikan pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja pada Semen Padang Hospital.
- 3 Untuk mendeskripsikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Semen Padang Hospital.
- 4 Untuk mendeskripsikan pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada Semen Padang Hospital.
- 5 Untuk mendeskripsikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Semen Padang Hospital.
- 6 Untuk mendeskripsikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Semen Padang Hospital.
- 7 Untuk mendeskripsikan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Semen Padang Hospital.

### **1.5.2 Manfaat Penelitian**

#### **1 Bagi Penulis**

Untuk menambah ilmu pengetahuan sehubungan dengan ilmu yang penulis dapat dan tekuni serta dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam menganalisa pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

## 2 Bagi Perusahaan

Untuk dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan kepada Semen Padang Hospital. Berkaitan dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi bagi karyawan agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja dengan tujuan untuk dapat tercapainya kepuasan kerja seperti yang diinginkan.

## 3 Bagi akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam menambah penelitian akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu, khususnya dibidang manajemen sumberdaya manusia.

## 4 Bagi Pembaca

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi yang membacakhususnya bagi yang sedang melakukan penelitian. Penelitian ini bisa menjadi dasar atau referensi untuk penelitian selanjutnya dan juga dapat menambah pustaka bagi mereka yang mempunyai minat untuk mendalami pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia.