

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Mengelola kinerja sumber daya manusia merupakan suatu upaya penting yang dilakukan oleh sebuah organisasi agar tujuan dari organisasi itu dapat tercapai. Akan tetapi, pencapaian tujuan tidak hanya pada saat itu saja namun harus mempunyai nilai keberlanjutan. Salah satu pendorong untuk dapat mencapai tujuan dan mempunyai nilai keberlanjutan organisasi adalah mempunyai sumber daya manusia yang *good citizen* (warga negara yang baik), tidak hanya bekerja dan fokus pada apa yang sedang dikerjakan secara sendiri-sendiri namun dapat bekerja secara *teamwork* (kerja tim) dan membangun iklim kekeluargaan dimana pegawai dapat membantu rekan kerjanya satu sama lain tanpa didasari karena takut akan hukuman dan mengharapkan penghargaan yang diberikan oleh organisasi.

Setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja pegawainya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mencapai tujuan kinerja diperlukan pegawai yang mempunyai kinerja yang baik (Susandi, 2017:1). Kinerja pegawai adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi kemajuan organisasi.

Semakin tinggi atau semakin baik kinerja pegawai maka tujuan organisasi akan semakin mudah dicapai, begitu pula sebaliknya yang akan terjadi apabila kinerja pegawai rendah maka tujuan dari organisasi pun akan sulit tercapai. Kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan organisasi.

Kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Budiasa (2021:15) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil pekerjaan baik secara kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.” Menurut Bernardin dan Russel dalam Budiasa (2021:18) menyatakan untuk mengukur kinerja pegawai dapat digunakan beberapa indikator yaitu kualitas (mutu), kuantitas (jumlah), ketepatan waktu, efektivitas, pengawasan dan hubungan antar karyawan.

Dalam penelitian ini peneliti mengambil lokasi di RSUD Pandega Pangandaran. RSUD Pandega Pangandaran adalah Rumah Sakit milik Pemerintah Kabupaten Pangandaran sebagai tempat

pelayanan kesehatan rujukan yang melayani rawat jalan, rawat inap dan gawat darurat. Dalam meningkatkan pelaksanaan upaya kesehatan secara berdayaguna dan berhasil guna sehingga sangat diperlukan sumber daya manusia yang kompeten dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu pegawai harus dapat bekerja secara efisien dan dapat menentukan perkembangan dan peningkatan pelayanan tersebut. Untuk lebih jelasnya berikut ini penilaian kinerja pegawai RSUD Pandega Pangandaran.

Tabel. 1.1.
Pengukuran Hasil Kinerja Pegawai RSUD Pandega Pangandaran

| Indikator | Pernyataan | Skor | Persentase | Rata-rata |
|--------------------|--|-------------|-------------------|------------------|
| Kualitas (mutu) | Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang relatif singkat | 120 | 80,0% | 79,3% |
| | Pegawai dalam mengerjakan pekerjaan selalu tepat waktu sesuai target yang telah ditentukan | 118 | 78,7% | |
| Kuantitas (jumlah) | Pegawai dapat memenuhi beban kerja yang telah yang ditetapkan organisasi | 125 | 83,3% | 86,3% |
| | Kuantitas kerja pegawai sesuai dengan standar kerja yang ditentukan | 134 | 89,3% | |
| Ketepatan Waktu | Pegawai datang dan pulang tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan | 114 | 76,0% | 78,0% |
| | Masa kerja yang telah ditempuh pegawai dapat | 120 | 80,0% | |

| Indikator | Pernyataan | Skor | Persentase | Rata-rata |
|-------------------------|--|-------------|-------------------|------------------|
| | memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan dapat dilaksanakan dengan baik | | | |
| Efektivitas | Tersedianya dana yang digunakan dalam suatu proses untuk menghasilkan keluaran yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya | 127 | 84,7% | 83,3% |
| | Tersedianya sumber daya manusia yang digunakan dalam suatu proses untuk menghasilkan keluaran yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya. | 123 | 82,0% | |
| Pengawasan | Dalam Setiap aktivitas pekerjaan dilaksanakan tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya | 128 | 85,3% | 84,7% |
| | Dalam Setiap aktivitas pekerjaan dilaksanakan tanpa perlu meminta bimbingan dari atasannya | 126 | 84,0% | |
| Hubungan Antar Karyawan | Dalam kerjasama tim pegawai selalu terbuka dengan perbedaan pendapat orang lain | 123 | 82,0% | 85,3% |
| | Kerjasama tim yang dibangun merupakan komitmen bersama dalam mencapai tujuan yang akan dicapai | 133 | 88,7% | |

Sumber: Hasil Olah Data Oleh Peneliti, 2023

Berdasarkan tabel. 1.1. diketahui bahwa kinerja pegawai belum optimal hal ini terlihat dari tingkat ketepatan waktu yang mendapatkan nilai terendah. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bagian kepegawaian RSUD Pandega Pangandaran bahwa ketepatan waktu yang menurun disebabkan masih ada pegawai datang dan pulang tidak sesuai jadwal yang ditentukan. Untuk tingkat kualitas (mutu) belum optimal hal ini disebabkan pegawai dalam mengerjakan pekerjaan belum tepat waktu sesuai target yang telah ditentukan.

Masih rendahnya kinerja pegawai di RSUD Pandega Pangandaran disebabkan integritas yang berhubungan dengan kemampuan untuk mentaati peraturan sehingga diperlukannya diklat dan faktor disiplin yang rendah hal ini berhubungan dengan motivasi dalam diri pegawai yang masih rendah sehingga diperlukan adanya peningkatan motivasi kerja pegawai. Sesuai dengan pendapat Sesuai pendapat Mangkunegara (2017:67) bahwa “Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”. Kemampuan seorang pegawai dapat dibentuk melalui pendidikan pelatihan karena salah satu tujuan pendidikan pelatihan adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional

dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.

Diklat merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja. Basri dan Rusdiana (2015:29) bahwa “Diklat adalah upaya untuk pengembangan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia”. Menurut Basri dan Rusdiana (2015:38) bahwa komponen program pelaksanaan diklat terdiri dari : tujuan, materi, metode, media, instruktur dan evaluasi. Sutrisno (2017:94) menyatakan bahwa “Dengan adanya pelatihan dan pendidikan, para pekerja akan selalu siap menghadapi berbagai perubahan, komitmen pekerja yang meningkat, dan mereka akan memiliki rasa percaya diri yang mantap. Dengan demikian Diklat mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam meningkatkan kinerja pegawai demi terciptanya tujuan organisasi secara efektif. Untuk mengetahui tingkat pendidikan dan pelatihan di RSUD Pandega Pangandaran dilakukan pra survey dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 1.2
Hasil Pra Survey Mengenai Variabel Pendidikan Pelatihan
di RSUD Pandega Pangandaran

| Indikator | Pernyataan | Skor | Persentase | Rata-rata |
|------------------|--|-------------|-------------------|------------------|
| Tujuan | Pegawai memahami tujuan dari pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh Badan Diklat | 130 | 86,7% | 88,0% |

| Indikator | Pernyataan | Skor | Persentase | Rata-rata |
|------------------|--|-------------|-------------------|------------------|
| | Pegawai yang mengikuti diklat mendapatkan sosialisasi tentang tujuan diklat | 134 | 89,3% | |
| Materi | Materi yang diberikan lengkap dan dapat dengan mudah dipahami | 116 | 77,3% | 78,7% |
| | Materi yang diberikan dalam diklat memudahkan saya mengerjakan tugas yang diberikan | 120 | 80,0% | |
| Metode | Metode yang digunakan dalam diklat mempermudah saya memahami materi Diklat | 119 | 79,3% | 77,3% |
| | Metode yang digunakan oleh instruktur sangat efektif dalam pelaksanaan diklat | 113 | 75,3% | |
| Media | Media pembelajaran yang digunakan sudah sesuai dengan materi yang disajikan | 127 | 84,7% | 86,0% |
| | E-Modul yang diberikan untuk pedoman belajar memudahkan saya dalam proses belajar | 131 | 87,3% | |
| Instruktur | Instruktur memiliki kemampuan untuk menyampaikan materi dengan baik | 126 | 84,0% | 85,0% |
| | Instruktur memberikan materi yang dapat meningkatkan keterampilan | 129 | 86,0% | |
| Evaluasi | Kriteria Kelulusan peserta diklat dibuat secara transparan | 128 | 85,3% | 86,7% |
| | Setelah mengikuti Diklat saya mampu mengaplikasikan semua materi atau teori yang telah diterima untuk melaksanakan pekerjaan | 132 | 88,0% | |

Sumber: Hasil Olah Data Oleh Peneliti, 2023

Berdasarkan tabel 1.2 bahwa kondisi pendidikan pelatihan di RSUD Pandega Kabupaten Pangandaran secara keseluruhan dapat dikatakan masih ada yang tidak maksimal. Hal ini terlihat dari tanggapan pegawai pada penyelenggaraan pendidikan pelatihan yang dilakukan pada tahun 2023 terdapat capaian masih rendah dimana materi dan metode pelatihan yang dilaksanakan kurang tepat sasaran dan tidak dapat dipahami oleh peserta pelatihan.

Faktor selanjutnya yang mampu mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Sutrisno (2017:109) menyatakan bahwa : “Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu”. Alderfer dalam Sutrisno (2017:121) menyatakan bahwa terdapat tiga macam kebutuhan dalam teori ini, yaitu: keberadaan (*existence*), kekerabatan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). McClelland dalam Mangkunegara, (2017:68) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dengan pencapaian kinerja, karena pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi”.

Seorang pegawai apabila merasa termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya maka seorang pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi dan memberikan kontribusi yang besar pada organisasi. Motivasi kerja juga tentunya akan memberikan kepuasan tersendiri bagi pegawai

salah satunya untuk selalu hadir di tempat kerja dan berkontribusi secara maksimal di tempatnya bekerja. Untuk mengetahui tingkat motivasi pegawai di RSUD Pandega Pangandaran dilakukan pra survey dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 1.3
Hasil Pra Survey Mengenai Variabel Motivasi di RSUD
Pandega Pangandaran

| Indikator | Pernyataan | Skor | Persentase | Rata-rata |
|---------------------------------------|--|-------------|-------------------|------------------|
| Keberadaan (<i>Existence</i>) | Gaji yang diberikan organisasi setiap bulam mampu memenuhi kebutuhan sehari-hari pegawai dan keluarganya | 112 | 74,7% | 79,7% |
| | Pegawai dapat mengambil cuti dari pekerjaan sesuai dengan jatah yang telah ditentukan organisasi | 127 | 84,7% | |
| | Jaminan kecelakaan kerja yang diberikan organisasi, menciptakan rasa aman bagi organisasi dalam melaksanakan pekerjaan | 120 | 80,0% | |
| | Jaminan kesehatan yang diberikan oleh organisasi memotivasi pegawai dalam bekerja | 119 | 79,3% | |
| Kekerabatan (<i>Relatedness</i>) | Hubungan antara atasan dan pegawai terjalin dengan baik | 123 | 82,0% | 81,7% |
| | Terjalannya kerja sama yang baik antara sesama pegawai di organisasi | 128 | 85,3% | |

| Indikator | Pernyataan | Skor | Persentase | Rata-rata |
|----------------------------------|--|-------------|-------------------|------------------|
| | Di perusahaan terdapat ketersediaan teman kerja dalam menolong bila ada kesulitan | 119 | 79,3% | |
| | Terjalannya kerja sama antara pegawai dengan stakeholder lain terkait pelayanan kesehatan | 120 | 80,0% | |
| Pertumbuhan (<i>Growth</i>) | Organisasi memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya untuk lebih maju | 125 | 83,3% | 82,3% |
| | Pegawai diberi kesempatan untuk melakukan kreativitas atau inovasi dalam bekerja | 126 | 84,0% | |
| | Pegawai diberikan kesempatan untuk menyampaikan gagasan di dalam suatu rapat organisasi. | 121 | 80,7% | |
| | Pegawai berusaha menjadi diri yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaan yang diemban sebagai tugas dan tanggung jawab | 122 | 81,3% | |

Sumber: Hasil Olah Data Oleh Peneliti, 2023

Berdasarkan tabel 1.3 bahwa kondisi motivasi di RSUD Pandega Kabupaten Pangandaran secara keseluruhan dapat dikatakan masih ada yang tidak maksimal. Hal ini terlihat dari tanggapan pegawai pada indikator keberadaan yang mencapai 79,7% yang merupakan indikator

terendah yang disebabkan gaji yang diberikan setiap bulan belum mampu memenuhi kebutuhan sehari-hari pegawai dan Jaminan kesehatan yang diberikan oleh organisasi memotivasi pegawai dalam bekerja.

Kondisi tersebut lama kelamaan akan menurunkan kredibilitas pegawai. Oleh sebab itu RSUD Pandega Pangandaran perlu terus menerus berupaya meningkatkan kualitas pegawai agar kinerjanya optimal dalam mewujudkan tujuan organisasi. Dengan diadakannya program pendidikan pelatihan maka diharapkan pegawai mempunyai keterampilan, pengetahuan serta wawasan sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja yang akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut diatas, penulis bermaksud untuk melaksanakan penelitian dan menuangkannya dalam karya tulis ilmiah berbentuk tesis dengan judul: **“Pengaruh Diklat dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada RSUD Pandega Pangandaran”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah seperti tersebut di atas, maka permasalahan ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Gaji yang diberikan setiap bulan belum mampu memenuhi kebutuhan sehari-hari pegawai.
2. Jaminan kesehatan yang diberikan oleh organisasi memotivasi pegawai dalam bekerja.
3. Tingkat ketepatan waktu yang menurun disebabkan masih ada pegawai datang dan pulang tidak sesuai jadwal yang ditentukan.
4. Tingkat kualitas (mutu) belum optimal hal ini disebabkan pegawai dalam mengerjakan pekerjaan belum tepat waktu sesuai target yang telah ditentukan.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dalam penelitian ini permasalahannya dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai pada RSUD Pandega Pangandaran ?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada RSUD Pandega Pangandaran ?
3. Bagaimana pengaruh diklat dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada RSUD Pandega Pangandaran ?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari, mengetahui, dan menganalisis:

1. Pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai pada RSUD Pandega Pangandaran.
2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada RSUD Pandega Pangandaran.
3. Pengaruh diklat dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada RSUD Pandega Pangandaran.

1.5. Kegunaan Penelitian

1.5.1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran secara konseptual dan praktikal dalam pengembangan konsep ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

1.5.2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis yang diharapkan dari penelitian yang dilakukan antara lain adalah:

a. Bagi Peneliti

Menambahkan pengetahuan dan pengalaman serta justifikasi terhadap seberapa besar pengaruh diklat dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada RSUD Pandega Pangandaran.

b. Bagi RSUD Pandega Pangandaran

Sebagai bahan pemikiran dan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja pegawai.