

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam era digitalisasi seperti saat ini, dunia industri menjadi lebih kompetitif. Mereka yang gagap dan gugup dalam arus modernisasi yang serba otomatis dan komputerisasi dalam proses pengelolaannya, semakin lama akan semakin tertinggal. Ketidaksiapan akan sebuah perubahan dan kecenderungannya mempertahankan cara – cara lama yang masih manual akan mengantarkan pada proses kejumudan dan kemunduran. Cepat atau lambat perusahaan tersebut akan mengalami gulung tikar. Seperti yang kita ketahui bersama bahwa sekarang adalah masa dimana konsumen didominasi pada masyarakat generasi milenial. Masyarakat yang lahir dalam keadaan dunia yang sudah maju, serta dalam aktivitasnya sehari – hari tak terlepas dari dunia yang serba instan. Keadaan tersebut harusnya sudah mulai ditangkap dan dibaca oleh produsen - produsen senior yang sudah berdiri sejak lama dengan segera melakukan terobosan dan penyesuaian pada setiap kemungkinan yang akan terjadi di masa mendatang.

Fenomena diatas juga dihadapi oleh negara – negara yang tergabung dalam *Association of South East Asia Nations* (ASEAN). Mulai Januari 2016, mereka telah memasuki dan telah mengalami yang namanya ASEAN Economic Community (AEC) atau di Indonesia lebih dikenal

dengan “Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)”. Masa dimana setiap negara bebas melakukan transaksi perdagangan baik dari sektor barang maupun jasa. Hal tersebut diharapkan mampu membentuk sebuah integrasi ekonomi dikawasan ASEAN sehingga dapat meningkatkan daya saing usaha masyarakat, memperkecil atau meminimalisir biaya transaksi perdagangan, serta mampu memperbaiki fasilitas perdagangan dan bisnis yang berada pada kawasan Asia Tenggara. Integrasi ekonomi yang hendak dicapai tersebut bertujuan untuk meningkatkan daya saing sehingga dapat mendorong pertumbuhan ekonomi secara signifikan, menekan angka kemiskinan, serta visi besar bersamanya adalah dapat menjadi negara yang berdulat secara kedudukan maupun perekonomian.

Implikasi logis dari kebijakan ini adalah menyebabkan dunia industri dan bisnis menjadi semakin kompetitif antar negara ASEAN. Untuk mereka yang memiliki kemampuan dan kesiapan cukup matang, ini menjadi peluang yang sangat besar untuk mengembangkan dan melebarkan pangsa pasar yang lebih luas. Tidak hanya itu, tenaga - tenaga ahli dengan kemampuan atau *Skill* yang baik mempunyai kesempatan mencari lapangan pekerjaan yang lebih luas. Akan tetapi menjadi ancaman bagi negara – negara yang belum memiliki cukup amunisi untuk bersaing dalam pasar bebas tersebut. Sudah pasti hal tersebut hanya dijadikan obyek pasar, atau dalam kata lain hanya dijadikan sebagai konsumen. Selain itu kesiapan pemerintah yang kurang dalam menghadapi persaingan

bebas dan minimnya tenaga terampil mengakibatkan kesenjangan dan semakin terpuruknya perekonomian dalam suatu bangsa.

Guilia (2018) dalam artikelnya mengemukakan bahwa terdapat 12 sektor prioritas dalam Implementasi MEA /AEC, yang dimana terdiri atas 7 (tujuh) sektor barang (tekstil, industri berbasis kayu, perikanan, otomotif, industri berbasis karet, industri pertanian, dan peralatan elektronik) serta 5 (lima) sektor jasa (e-ASEAN (industri teknologi informasi), logistik, pariwisata, transportasi udara, dan pelayanan kesehatan). 12 sektor prioritas diatas jika direfleksikan pada kemampuan Indonesia dalam menghadapi kompetitor negara tetangga, tentu belum bisa dikatakan sesuai yang diharapkan. Misalnya pada sektor barang, mungkin hasil perikanan, karet dan hasil komoditas unggul lainnya sudah mempunyai kualitas ekspor, akan tetapi masih ada beberapa barang yang dimana masih bergantung pada negara tetangga, seperti industri dan hasil pertanian, peralatan elektronik, otomotif, dan kebutuhan lainnya. Ketergantungan inilah merupakan salah satu indikator ketidaksiapan dalam persaingan pasar bebas. Untuk itu transformasi strategi menjadi sebuah keharusan.

Sama halnya dengan sektor barang, pada sektor jasa Indonesia juga harus mampu membaca kemungkinan – kemungkinan yang terjadi dimasa mendatang. Mengingat modal utama jasa adalah pelayanan, maka pengelolaannya tidak bisa dikesampingkan. Beberapa sektor jasa yang sudah mulai bisa menjadi kompetitor asing diantaranya adalah sektor

pariwisata yang tentunya tidak bisa di duplikasi oleh yang lain, transportasi udara dengan Garuda Indonesia *airlinenya*, serta sektor potensial lainnya seperti jasa kesehatan juga menjadi bagian yang perlu mendapatkan perhatian lebih.

Kesehatan bukan semata untuk menjadi kebutuhan persaingan dalam pasar bebas. Akan tetapi, selain menjadi salah satu hak asasi manusia juga menjadi bagian dari instrumen penunjang pembangunan suatu negara. Hal ini disebabkan karena pembangunan Nasional akan mustahil tercapai sesuai yang diharapkan, apabila tingkat kesehatan masyarakatnya rendah. Dengan begitu, sedikit banyak akan berpengaruh pada menurunnya produktifitas masyarakat. Sehingga menyebabkan pertumbuhan perekonomian juga akan lesu. Oleh karenanya, di dalam melakukan pembangunan, pemerintah selalu menjadikannya sebagai patokan utama.

Secara makro, di Indonesia pembangunan kesehatan sudah cukup mengalami perkembangan dalam beberapa tahun terakhir. Hal tersebut bisa dilihat dari pelayanan maupun pembangunan infrastruktur, yang dimana fasilitasnya sebagian besar sudah menjangkau di beberapa kecamatan dan pedesaan. Akan tetapi pencapaian yang sudah ada saat ini belum cukup menyelesaikan masalah secara menyeluruh. Malah justru sebaliknya, tantangan yang menghampiri permasalahan ini semakin meningkat. Diantaranya yakni jumlah sarana dan prasarana yang ada belum cukup memadai khususnya di wilayah daerah atau kota kecil,

penyebaran alat – alat yang canggih serta kualitas pelayanan maupun tenaga ahli masih terpusat dipertkotaan. Kondisi tersebut menyebabkan terjadinya ketimpangan tingkat kesehatan masyarakat perkotaan dan pedesaan.

Ketimpangan tersebut, sangat terbantu dengan hadirnya sektor jasa Rumah Sakit Umum (RSU) swasta. Peran swasta sangat membantu pemerintah dalam mendistribusikan sampai pada daerah – daerah pelosok, seperti halnya di Kota Ponorogo. Wilayah dengan geografi yang tidak begitu luas memiliki satu Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) serta lima Rumah Sakit Umum Swasta. Selain membantu dalam upaya penyelesaian permasalahan, hadirnya RSU swasta juga menjadikan ruang persaingan di Kota Ponorogo menjadi sangat kompetitif. Disatu sisi peran lembaga ini mempunyai tujuan mulia, namun disisi lain juga menimbulkan persaingan. Tak jarang satu rumah sakit dengan yang lainnya saling adu program, maupun kualitas yang ditawarkan untuk menarik setiap orang yang hendak berobat.

Melihat kondisi tersebut, kunci utama dalam menghadapi persaingan dengan kompetitor adalah bagaimana sumberdaya manusia yang berada didalamnya. Karena kebesaran dan kualitas sebuah perusahaan adalah bergantung pada manusia yang berada didalamnya. Sesungguhnya hal tersebut merupakan kekuatan utama dan mendasar dalam membangun kerajaan bisnis maupun dalam mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi perusahaan. Secara umum kemampuan

maupun potensi fitrah yang niscaya melekat pada diri manusia terbagi menjadi dua yaitu potensi nonfisik dan potensi fisik. Seluruh kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan, mulai dari keahlian, latar belakang pengetahuan, ketrampilan, intelegensia, maupun *human relation* merupakan representasi dari kemampuan nonfisik. Sedangkan seluruh kemampuan fisik yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam perusahaan merupakan representasi dari kemampuan fisik, (Rosidah, 2009). Secara langsung ini menjadi penopang utama dalam keberlangsungan sebuah perusahaan. Maka dari itu harus diupayakan untuk dapat dikerahkan dan digerakkan secara maksimal agar tujuan yang diinginkan dapat segera terwujud.

Upaya dalam pengelolaannya, tentu juga harus memperhatikan hak – hak antar individu. Pemenuhan hak atas karyawan secara langsung menjadi bagian yang tidak bisa dikesampingkan untuk mewujudkan hubungan yang harmonis antara keduanya. Salah satu pemenuhan hak tersebut adalah, bagaimana pengelolaan tersebut mampu menghadirkan atau mampu menciptakan kepuasan kerja pada karyawannya.

Kepuasan kerja menjadi sangat penting karena merupakan penentu dari hasil sebuah kinerja. Menurut Locke (Kaswan, 2012) mengatakan bahwa definisi menyeluruh yang terdiri dari sikap maupun reaksi afektif, kognitif, serta evaluatif dan juga mengemukakan bahwa keadaan psikologis, emosi baik (positif) atau psikologis, emosi yang gembira (senang) bersumber dari pengalaman pekerjaan atau penilaian

kerja seorang karyawan. Tentunya penilaian tersebut berasal dari hasil kinerja yang dimana hasil tersebut secara langsung sangat berpengaruh pada keberlangsungan suatu perusahaan. Secara konsepsi sederhana bisa dikatakan bahwa kepuasan kerja akan berpengaruh pada kinerja, dan kinerja akan sangat mempengaruhi pada hasil atau *out put*. Selain itu, dalam sebuah perusahaan juga dapat dijadikan sebagai indikator baik atau tidaknya sebuah perusahaan. Semakin tinggi tingkat prosentasinya maka, akan semakin baik pula kondisinya, karena kebutuhan *fundamental* perusahaan yaitu pemenuhan hak atas karyawan sudah terpenuhi. Begitu juga dengan sebaliknya, semakin rendah bisa jadi merupakan indikasi bahwa perusahaan sedang tidak dalam kondisi yang baik.

Lussier dalam (Kaswan, 2012) mengemukakan bahwa rendahnya kepuasan kerja juga dapat mengakibatkan beberapa dampak yang kurang baik seperti demonstrasi yang liar dan cenderung anarkis, penurunan kerja, tingginya tingkat ketidakhadiran, serta semakin tinggi pula intensitas keluar masuk. Hal tersebut dapat mengakibatkan keluhan, kinerja dan kualitas produk menurun, potensi sabotase maupun pencurian yang dilakukan karyawan itu sendiri juga akan semakin tinggi, meningkatkan angka ketidaksiplinan, serta masalah yang lain.

Sebagai bagian dari upaya untuk mencapai pemenuhan tersebut, pemberian insentif merupakan salah satu yang perlu dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan. Insentif menjadi salah satu terobosan untuk dapat meningkatkan kepuasan karyawan tanpa harus dengan menaikkan

gaji. Dewasa ini, kebijakan tersebut bukan lagi menjadi hal yang tabu untuk di implementasikan. Kebanyakan perusahaan – perusahaan besar sudah menerapkan atau memberikannya. Kebijakan ini bagaikan sumber penghasilan baru diluar gaji pokok. Sehingga, dengan perolehan yang sesuai akan semakin mempermudah tercapainya kepuasan kerja. Seperti halnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Febrianto dkk. (2016) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara insentif terhadap kepuasan kerja.

Dalam praktiknya, adanya insentif merupakan bagian dari program perusahaan. Tentunya program tersebut tak terlepas dari peran kepemimpinan seorang pemimpin. Selain itu juga menjadi pendorong bagi terwujudnya kepuasan kerja karyawan. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi (2010), bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Betapa tidak, segala aspek kebijakan dalam ruang lingkup perusahaan, semuanya mengerucut pada kebijakan seorang pemimpin. Ibarat sebuah kereta api, pemimpin merupakan lokomotif yang menentukan arah kemana gerbong – gerbong akan diberhentikan atau sebagai penentu arah dan tujuan. Kemampuan seorang pemimpin dalam bergerak dan menggerakkan merupakan hal yang sangat dibutuhkan dalam sebuah perusahaan untuk dapat melakukan percepatan dalam mewujudkan tujuan yang dicita – citakan. Sehingga pemimpin merupakan aktor yang segala bentuk kinerjanya baik dalam bentuk kebijakan maupun dalam kesehariannya

mempunyai pengaruh yang besar dalam kondisi (keadaan) karyawannya. Dalam arti yang sederhana pemimpin mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kondisi karyawannya.

(Titisari, 2014) mengemukakan bahwa sesungguhnya kepemimpinan merupakan bentuk perwujudan perilaku seorang pemimpin dalam menerapkan kemampuannya memimpin suatu perusahaan. Perilaku tersebut yang biasanya menciptakan suatu bentuk atau pola yang kemudian dipersepsikan oleh seorang karyawan, itulah yang disebut dengan kepemimpinan. Tercapainya kepuasan kerja adalah ketika pola tersebut mampu memberikan solusi atas berbagai permasalahan yang dihadapi organisasi, baik permasalahan internal maupun eksternal. Tentunya dengan mampu memberdayakan karyawan dan tidak mengorbankannya.

Dari segala faktor diatas, satu faktor yang tidak kalah penting adalah faktor lingkungan kerja. Sebagaimana mengacu pada penelitian Febrianto dkk. (2016) bahwa terdapat pengaruh signifikan atau positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Lingkungan yang baik dan kondusif sangat dibutuhkan karyawan, sehingga target – target perusahaan yang dibebankan bisa segera terwujud.

Mengapa ini menjadi bagian yang sangat penting ?, dikarenakan lingkungan kerja merupakan tempat yang sering ditemui para karyawan setiap harinya. Oleh sebab itu, hendaknya mampu memberikan pemantik dan pencerahan fikiran sehingga mampu melahirkan ide dan gagasan yang

kreatif, inovatif, dan solutif. Kemudian yang tidak kalah penting adalah mampu meningkatkan keharmonisan dalam bekerjasama secara tim maupun nyaman ketika bekerja secara individu. Kelengkapan peralatan dan fasilitas pendukung kinerja lainnya juga menjadi bagian yang selayaknya mustahil untuk dilewatkan oleh perusahaan. Keadaan ideal inilah yang mungkin sering didamba – dambakan serta terus diupayakan untuk dapat diwujudkan.

Keadaan tersebut diatas berlaku pada perusahaan dalam usaha di sektor riil (perusahaan yang memproduksi barang) maupun perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa. Terlebih perusahaan dalam bidang jasa merupakan perusahaan yang mengedepankan pelayanan dalam setiap operasionalnya. Oleh karena itu, perhatian khusus terhadap karyawan menjadi bagian yang tidak bisa dianggap sepele.

Seperti halnya Rumah Sakit Umum (RSU) Darmayu Ponorogo, merupakan salah satu dari enam rumah sakit yang berada di Kabupaten Ponorogo. Secara geografis berada di pusat kota, yakni di jalan Dr. Sutomo No. 44 – 50 Kelurahan Bangunsari, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo.

Dalam perjalanan perkembangannya, Rumah Sakit Umum Darmayu bisa dikatakan cukup pesat. Bagaimana tidak, Rumah Sakit yang sebelumnya adalah RSIA (Rumah Sakit Ibu dan Anak) hanya memerlukan waktu kurang lebih 2 tahun (1998 – 2000) untuk menjadi Rumah Sakit Umum (RSU). Pesatnya perkembangan tersebut salah satunya adalah

dikarena semangat kolektif yang terbangun di seluruh *stakeholder* perusahaan. Selain itu wujud konkrit dari kualitas rumah sakit dalam melayani setiap pasien yang berobat tertuang dalam motto “Kepuasan Pasien Idaman Kami”.

Motto diatas menjadi salah satu ketertarikan penulis untuk meneliti lebih dalam. Tidak ada yang salah dengan pemenuhan kepuasan pasien, karena itu bagian dari upaya untuk menciptakan loyalitas pasien. Namun, bagaimanakah dengan kepuasan karyawannya? Apakah menjadi bagian yang diperhatikan juga bagi perusahaan? Dalam kesempatan kali ini penulis akan meneliti tentang pemenuhan kepuasan kerja karyawan ditinjau dari insentif, kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Meskipun setiap tahun terdapat penilaian kepuasan kerja dari pihak HRD, akan tetapi peninjauan dari variabel insentif, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja belum pernah dilakukan. Kecenderungan penilaian yang nyaris sama atau monoton, menyebabkan hasil penilaian tingkat kepuasan menjadi sama pula setiap tahunnya. Sehingga penulis memutuskan akan melakukan penelitian menggunakan variabel yang berbeda dengan judul **“Pengaruh Insentif, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Darmayu Ponorogo)”**.

## 1.2. Perumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang tersebut, sehingga rumusan masalah pada penelitian ini diantaranya :

1. Apakah insentif, kepemimpinan, dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Darmayu Ponorogo ?
2. Apakah insentif, kepemimpinan, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Darmayu Ponorogo ?
3. Dari ketiga variabel tersebut manakah yang berpengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Darmayu Ponorogo ?

## 1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian ini antara lain adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh insentif, kepemimpinan, dan lingkungan kerja secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada Rumah Sakit Darmayu Ponorogo.
2. Untuk mengetahui pengaruh insentif, kepemimpinan, dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Rumah Sakit Darmayu Ponorogo.

3. Untuk mengetahui variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Darmayu Ponorogo.

### **1.3.2. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut :

#### **1.3.2.1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan dampak kebermanfaatannya dalam pengembangan khasanah ilmu pengetahuan serta mampu menambah wawasan pula bagi penulis khususnya dalam mempelajari ilmu ekonomi manajemen di bidang pengaruh Insentif, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Darmayu Ponorogo

#### **1.3.2.2. Manfaat Praktis**

##### **a. Manfaat Bagi Penulis**

Manfaat bagi penulis adalah mendapatkan pengetahuan atas relevansi atau tidaknya antara teori yang didapat dengan kondisi lapangan yang sebenarnya. Penelitian mengenai pengaruh Insentif, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Darmayu Ponorogo ini juga secara langsung dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis dalam upaya berfikir secara ilmiah dan sistematis dalam bidang ekonomi manajemen sumber daya manusia.

b. Manfaat Bagi Perusahaan

Manfaat bagi perusahaan dengan adanya penelitian ini adalah mendapatkan secara langsung informasi ilmiah sehingga dapat dijadikan sebagai masukan dan saran untuk kemajuan perusahaan yang lebih baik lagi.

c. Manfaat Bagi Dunia Akademik Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Hasil dari penelitian ini secara langsung dapat menambah pustaka di Universitas Muhammadiyah Ponorogo dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Sehingga hal tersebut dapat memperkaya literasi bagi pihak – pihak yang memerlukan kajian informasi mengenai pengaruh Insentif, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Darmayu Ponorogo.

d. Manfaat Bagi Pihak Lain

Seorang peneliti tentunya memerlukan referensi terdahul sebagai acuan penelitiannya. Hasil dari penelitian ini diharap kan juga dapat memperkaya referensi penelitian mengenai pengaruh Insentif, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Darmayu Ponorogo.

