

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Rumah sakit adalah lembaga penyedia layanan kesehatan yang kompleks. Strategi sumber daya manusia di lembaga seperti rumah sakit penting untuk menciptakan percepatan peningkatan status kesehatan secara keseluruhan, terintegrasi, adil, terjangkau, dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat. Keberhasilan suatu agen sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan secara individu. Setiap institusi seperti rumah sakit akan selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawainya dengan harapan apa yang akan menjadi tujuan rumah sakit akan tercapai.

Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah sumber daya manusia telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki organisasi, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja karyawan merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya organisasi (Van Dijk et al., 2013).

Dobre (2013) mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah income yang diterima. Sebuah organisasi harus menyadari bahwa mereka harus memperhatikan keseimbangan antara kontribusi karyawan terhadap perusahaan dengan kontribusi perusahaan terhadap karyawan tersebut. *Reward* yang langsung, dapat memotivasi perbaikan kinerja individu. Sebaliknya, apabila sistem penggajian yang diterapkan kurang sesuai, maka dapat merusak motivasi karyawan dalam bekerja.

Upaya meningkatkan kualitas layanan rumah sakit tidak mudah, Penyebab yang kerap timbul dari menurunnya kualitas layanan, seperti menurunnya komitmen organisasi dari karyawan di rumah sakit. Komitmen organisasi diperlukan di rumah sakit, karena penciptaan komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja Harapannya dapat meningkatkan kualitas layanan rumah sakit (Werner et al., 2011).

Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa sistem, termasuk pribadi, pengalaman kerja, karakteristik struktur organisasi, dan karakteristik pekerjaan. Salah satu cara yang paling efektif terkait dengan imbalan di dalamnya termasuk gaji dan insentif, ini bisa menjadi kekuatan pendorong bagi orang untuk bekerja dan mempengaruhi moral dan disiplin karyawan, meskipun bekerja dengan baik dan memegang etika adalah suatu keharusan bagi karyawan sementara melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. (Karaszewska et al., 2016).

Dalam menetapkan kebijakan imbalan (remunerasi), rumah sakit harus memperhatikan prinsip keadilan. Ketika seorang karyawan menerima hadiah dari rumah sakit, maka ada tiga kemungkinan yang dirasakan, yaitu, hadiah yang diterima sesuai dengan beban kerja, kurang dari beban kerja atau lebih dari beban kerja. Jika yang terjadi adalah karyawan merasa hadiah yang diterima kurang dari beban kerja, maka karyawan akan merasakan adanya ketidakadilan sehingga muncul reaksi dari mereka (Karami et al., 2013).

Layanan penghargaan yang dirasa adil dan masuk akal bagi karyawan akan memberikan kepuasan kerja bagi mereka dan diharapkan menciptakan pekerjaan berkualitas baik di lingkungan rumah sakit yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan rumah sakit. Setiap organisasi harus berusaha untuk memberikan kompensasi yang sebanding dengan beban kerja yang ada sehingga tujuan untuk meningkatkan hasil yang diharapkan dapat didukung melalui penciptaan tenaga kerja yang berguna dan efisien. Sebagian besar dana untuk pengembangan sumber daya manusia yang berasal dari pendapatan fungsional rumah sakit digunakan untuk manfaat karyawan (Onyancha et al., 2014).

Suatu sistem remunerasi yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan mempekerjakan sejumlah pegawainya yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi. Namun, seandainya para pegawai diliputi perasaan tidak puas atas kompensasi yang diterimanya, hal ini tentu berdampak bagi organisasi secara menyeluruh. Jika ketidakpuasan tersebut tidak terselesaikan dengan baik, merupakan hal yang wajar apabila para anggota organisasi menyatakan keinginannya untuk memperoleh penghasilan yang adil (Siagian, 2008).

Sebagian besar karyawan membutuhkan motivasi untuk merasa baik tentang pekerjaan mereka dan berkinerja optimal. Beberapa karyawan termotivasi uang sementara yang lain menemukan pengakuan dan penghargaan yang memotivasi pribadi. Tingkat motivasi dalam tempat kerja berdampak langsung pada produktivitas karyawan. Pekerja yang termotivasi dan bersemangat tentang pekerjaan mereka melaksanakan tanggung jawab mereka dengan kemampuan terbaik mereka dan jumlah produksi meningkat sebagai hasilnya. Motivasi karyawan selalu menjadi pusat masalah bagi para pemimpin dan manajer. Karyawan yang tidak termotivasi cenderung menghabiskan sedikit atau tidak ada upaya dalam pekerjaan mereka, hindari tempat kerja sebanyak mungkin, keluar dari organisasi jika diberi kesempatan dan menghasilkan kinerja berkualitas rendah. Di sisi lain,

karyawan yang merasa termotivasi untuk bekerja cenderung untuk menjadi gigih, kreatif dan produktif, menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi yang mereka rela lakukan.

Hidayah et al., (2019) mengatakan bahwa biaya untuk layanan masih dominan terutama untuk dokter spesialis. Untuk itu rumah sakit menerapkan *Fee for service* murni dan dengan gaji atau remunerasi. Dengan meningkatkan sistem pembayaran dengan menggabungkan *fee for service* dan kinerja dokter/karyawan, berhubungan positif terhadap Peningkatan kinerja sehingga meningkatkan kualitas layanan, biaya yang efektif dan juga kepuasan karyawan dan pasien.

Kinerja karyawan adalah parameter kinerja organisasi, sehingga kinerja karyawan harus dievaluasi secara terus menerus dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan penampilan organisasi. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya, sebuah organisasi mengambil beberapa cara: menerapkan remunerasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja. Melalui proses tersebut, para karyawan diharapkan untuk memaksimalkan tanggung jawab mereka dengan lebih baik untuk pekerjaan yang harus dilakukan; melalui disiplin kerja (Shishkin dan Temnitsky, 2017).

Meningkatkan peluang untuk intervensi di rumah sakit, dapat meningkatkan kepercayaan diri dan pada akhirnya menciptakan efisiensi dan kepuasan staf. Menurut survei ketika seseorang secara aktif terlibat dalam pekerjaan organisasinya, akan merasa lebih bahwa dia adalah bagian dari itu dan mencoba untuk memberikan hasil yang terbaik. Bilamana staf ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan akan memotivasi mereka agar memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan terhadap imbalan finansial merupakan bagian penting dalam kepuasan kerja secara keseluruhan. Insentif finansial dapat meningkatkan kepuasan kerja dan efisiensi staf. (Konstantopoulou et al., 2016)

Liddy et al. (2016) mengatakan bahwa penerapan remunerasi model per rota pada elektronik konsultasi spesialis didapatkan bahwa sebagian besar dokter spesialis merasa puas terhadap pola remunerasi ini. Temuan ini juga dapat memberi informasi kepada pembuat kebijakan mengenai penerapannya layanan elektronik konsultasi spesialis, atau mereka yang ingin mengembangkan lebih lanjut platform yang ada di layanan kesehatan yang berbeda konteks di mana cakupan layanan kesehatan universal tidak ditawarkan, model remunerasi lain di luar ruang lingkup data *Champlain BASE e-Consult* mungkin menarik.

Imbalan moneter secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Ini karena mayoritas karyawan merasa bahwa mereka lebih termotivasi oleh

hadiah uang dari pada bentuk hadiah lainnya. Sejumlah parameter dipertimbangkan dalam motivasi pekerjaan, seperti beban kerja, lingkungan kerja. Dapat dipastikan bahwa memang motivasi pekerjaan secara signifikan mempengaruhi kinerja pekerjaan dan bahwa lingkungan kerja yang baik dan beban kerja rata-rata akan sangat memotivasi karyawan untuk melakukan tugasnya. (Omolo, 2015)

Soedarmanto (2009) menyatakan bahwa pendekatan pemberian remunerasi sebagai tambahan penghasilan bagi setiap pegawai merupakan salah satu cara yang efektif untuk menambah produktifitas pegawai. Remunerasi memberikan gambaran tentang tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai, serta ukuran target yang harus dicapai. Sesuai dengan konsep kinerja, maka hubungan antara remunerasi dan kinerja adalah hubungan timbal balik.

Soedarmanto (2009) menyatakan bahwa kinerja seseorang pegawai dapat dilihat dari efektifitas, wewenang, inisiatif, dan disiplin kerjanya. Seorang pegawai yang taat dan hormat pada peraturan organisasi memiliki disiplin kerja yang tinggi, dimana hal ini akan memberikan pengaruh pada kinerja yang dimilikinya

Ada pengaruh yang signifikan secara statistik dari insentif non-moneter maupun yang moneter pada kinerja perawat, membuat perawat merasa senang dengan lingkungan kerja, dan rasa tanggung jawab atas semua yang dia lakukan, yang meningkatkan insentif perawat untuk melakukan apa pun, dan menemukan cara-cara baru untuk melayani rumah sakit dan memberi mereka pemasukan uang dan usaha yang jelas. (Shahzadi et al., 2014) mengatakan bahwa ada hubungan signifikan dan positif antara motivasi karyawan dan kinerja karyawan. Disimpulkan pula bahwa pemberian penghargaan intrinsik memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan dan motivasi karyawan (Al Hawary dan Banat, 2017).

Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi sikap karyawan memediasi hubungan remunerasi dan kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Remunerasi memengaruhi sikap karyawan yang pada akhirnya memengaruhi kinerja karyawan. (Alwaki, 2018).

Ada hubungan langsung dan positif antara penghargaan dan motivasi kerja perawat Performa kerja pemberi pelayanan di RS akan menunjukkan seberapa baik pegawai tersebut dalam melakukan pekerjaannya. Semakin tinggi kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan maka semakin giat orang tersebut akan bekerja. (Negussie, 2012).

Remunerasi dan motivasi kerja merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai kepuasan kerja perawat di RS PKU Muhammadiyah Gamping. Optimalisasi motivasi dan kepuasan perawat di bangsal rawat inap RS PKU Muhammadiyah Gamping dalam pelaksanaan proses keperawatan terhadap pasien dapat ditingkatkan melalui penyesuaian remunerasi atau kompensasi yang diberikan oleh rumah sakit (Fernanda and Sagoro, 2016).

Remunerasi yang memadai telah terbukti meningkatkan kinerja perawat, serta meningkatkan kualitas layanan kesehatan. Ulasan literatur ini menyediakan bukti ilmiah untuk perlunya pengambil keputusan mempertimbangkan implementasi sistem remunerasi itu termasuk kredensial, kredensial ulang, dan jenjang karier (Muthmainnah et al., 2018).

Remunerasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Selanjutnya, motivasi dan kepuasan kerja ditemukan secara signifikan dipengaruhi oleh remunerasi. Namun, pengaruh langsung dari motivasi terhadap kinerja adalah tidak didukung. Motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, dengan menjadi variabel mediasi sistem imbalan remunerasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan adalah variabel yang bisa menengahi hubungan antara remunerasi dan kinerja karyawan (Martono et al., n.d.).

Remunerasi mempengaruhi motivasi kerja karyawan secara signifikan. Remunerasi bisa memotivasi karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas kinerja mereka. Variabel remunerasi mempengaruhi kinerja karyawan. Temuan ini juga menginformasikan institusi, dalam hal ini Universitas Sebelas Maret Surakarta, bahwa semakin baik sistem remunerasi diterapkan (sistem remunerasi berdasarkan prinsip keadilan, termasuk individu, internal, dan eksternal keadilan, dan kelayakan) semakin tinggi akan kinerja karyawan. (Sardjana, et al., 2018).

Motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan motivasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan variabel motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Sukidi and Wajdi, 2017).

Hasil penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kompensasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan Gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Fernanda and Sagoro, 2016)

Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat di RS X dibuktikan dengan hasil analisis regresi dan dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Kinerja perawat yang tinggi dapat diperoleh dari motivasi perawat yang tinggi. Umpan balik dalam hal ini gaji dan jasa pelayanan akan meningkatkan kinerja perawat. Kepuasan tentang remunerasi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perawat. Jika kepuasan diterima dan motivasi diterima maka akan meningkatkan kinerja perawat (Setyawan and Hidayah, n.d.)

Berdasarkan data survey wawancara pendahuluan bulan Juli 2019 di RSUD dr. Goeteng taroenadibrata yang dilakukan terhadap pegawai honorer (42,5 %) 60 % merasa kurang puas terhadap gaji (*take home pay*), 35 % mengatakan cukup puas, 5 % mengatakan tidak yakin. Atau tidak paham. Untuk pegawai PNS, hasil survey terhadap non medis didapatkan 65 % merasa kurang puas terhadap insentif jasa pelayanan, 25 % puas terhadap insentif pelayanan, 10 % tidak yakin. Survey terhadap tenaga medis didapatkan 55 % merasa belum puas terhadap insentif jasa pelayanan, 30 % sudah merasa puas, 15 % merasa tidak yakin terhadap pembagian insentif jasa pelayanan.. Survei indikator mutu pelayanan rawat inap masih sekitar 85 %, indikator mutu rawat jalan 85%, indikator mutu IGD 90 %., indikator kepuasan pelanggan pasien sekitar 85%, kedisiplinan jam kerja karyawan masih kurang, sekitar 75%.

Pada era JKN ini, RSUD dr. Goeteng Taroenadibrata dengan pola kapitasi INA CBG dengan menganut sistem pembagian jasa pelayanan secara *Fee For Service*. Pada pasien BPJS baik itu PBI maupun Non-PBI maka pembagiannya dari seluruh total *fix cost* pendapatan rumah sakit, 65% masuk kas BLUD dan 35% untuk dibagi keseluruhan karyawan termasuk dokter. Dari 35% ini, dari seluruh total pendapatan tiap-tiap dokter, jasa poli dapat 50% dan tindakan dan visite dapat 40%. Untuk pembagian pasien umum, dari seluruh total pendapatan tiap-tiap dokter jasa poli 50%, jasa tindakan dan visite 40%. Dari pembagian system *fee for service* ini sebagian besar dokter merasa tidak puas, terutama yang pasien dan tindakan sedikit, tanpa mempertimbangkan aspek yang lain, seperti masa kerja yang lama serta resiko yang harus ditanggung dokter akibat dari pekerjaannya.

Siagian (2008) menyebutkan bahwa apabila persepsi karyawan terhadap imbalan yang diterimanya tidak memadai, maka kemungkinan karyawan tersebut akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar atau mengurangi intensitas usaha dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Dengan demikian, persepsinya terhadap insentif dapat berpengaruh terhadap kinerjanya.

Dari uraian di atas, penulis berusaha mencari solusi terhadap permasalahan atau keluhan dari pegawai rumah sakit dengan mengacu kepada beberapa literatur di atas, sehingga penulis mengambil judul:

**“Pengaruh Remunerasi dan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Tenaga Medis dan Paramedis di RSUD dr. R. Goeteng Taroenadibrata Purbalingga”.**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah remunerasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga medis dan paramedis di RSUD dr. R. Goeteng Taroenadibrata Purbalingga?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga medis dan paramedis tenaga medis dan paramedis di RSUD dr. R. Goeteng Taroenadibrata Purbalingga?
3. Apakah remunerasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga medis dan paramedis di RSUD dr. R. Goeteng Taroenadibrata Purbalingga?

## **C. Tujuan Penelitian**

### 1. Tujuan Umum:

Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh remunerasi dan motivasi terhadap kinerja tenaga medis dan paramedis di RSUD dr. R. Goeteng Taroenadibrata Purbalingga.

### 2. Tujuan Khusus:

- a. Untuk menganalisis pengaruh remunerasi terhadap kinerja tenaga medis dan paramedis di RSUD dr. R. Goeteng Taroenadibrata Purbalingga.
- b. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja tenaga medis dan paramedis di RSUD dr. R. Goeteng Taroenadibrata Purbalingga.
- c. Untuk menganalisis pengaruh remunerasi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja tenaga medis dan paramedis di RSUD dr. R. Goeteng Taroenadibrata Purbalingga.

## **D. Manfaat Penelitian**

### 1. Manfaat Teoritis:

Diharapkan dapat memberikan sumbangan pada pengembangan Ilmu Administrasi Rumah Sakit khususnya di RSUD dr. R. Goeteng Taroenadibrata Purbalingga terkait penelitian ini.

### 2. Manfaat Praktis:

- a. Memperoleh acuan dalam penetapan besaran jasa pelayanan.
- b. Memperoleh prinsip-prinsip keadilan terkait pembagian jasa pelayanan.

- c. Bisa menjadi referensi bagi rumah sakit lain dalam penerapan remunerasi.