

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Perubahan merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan. Seiring berjalannya waktu, perubahan akan terus terjadi dalam berbagai aspek, baik secara individu, organisasi, maupun masyarakat secara luas. Salah satu pendorong utama terjadinya perubahan adalah perkembangan teknologi yang sangat pesat (Syafriidilla, 2024). Di tengah pesatnya era digitalisasi, perkembangan teknologi dan kemudahan akses informasi menjadi faktor kunci dalam mendorong kemajuan berbagai sektor industri, terutama sektor kesehatan. Tiap instansi kesehatan terutama rumah sakit, masih terus berupaya memberikan pelayanan yang optimal secara menyeluruh kepada tiap lapisan masyarakat (Bashori & Cahyadi, 2024).

Namun saat ini, sistem pelayanan kesehatan di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan yang perlu segera dibenahi, seperti keterbatasan jumlah dan pemerataan tenaga kesehatan, minimnya fasilitas kesehatan di daerah terpencil, serta kualitas layanan yang belum merata antar wilayah. Selain itu, sistem manajemen rumah sakit yang belum efisien, keterbatasan dalam penggunaan teknologi informasi kesehatan, dan kurangnya pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan juga menjadi hambatan dalam mewujudkan pelayanan yang berkualitas. Hal ini merupakan bagian dari tanggung jawab pemerintah untuk menyediakan layanan kesehatan dan fasilitas publik yang layak bagi seluruh masyarakat karena keterbatasan tersebut mengakibatkan layanan kesehatan di Indonesia belum berjalan secara optimal (Teramedik, 2022).

Pelayanan kesehatan yang optimal merupakan bukti nyata adanya peningkatan kinerja sumber daya manusia dalam ruang lingkup kesehatan, terutama di rumah sakit. Sebagai institusi penyedia layanan kesehatan, rumah sakit membutuhkan tenaga kerja yang mampu bekerja secara maksimal demi menjamin mutu pelayanan kepada pasien. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai, menjadi aspek krusial dalam menjaga standar pelayanan kesehatan. Oleh sebab itu, agar dapat mewujudkan pelayanan yang optimal, maka

rumah sakit perlu menerapkan strategi yang efektif agar kinerja sumber daya manusianya dapat terus berkembang sesuai dengan harapan organisasi (Pramida & Mulyanti, 2023). Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk menentukan strategi yang efektif adalah menganalisis faktor yang mampu mendorong kinerja pegawai.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas kinerja pegawai dengan hasil yang beragam. Studi oleh Asten et al. (2025) menunjukkan bahwa pelatihan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang juga berpengaruh positif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sarwiko & Agustina (2024) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja dan kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, Aini et al. (2022) menemukan hasil berbeda, di mana kepuasan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan, sedangkan kompensasi menunjukkan pengaruh negatif yang tidak signifikan. Meskipun demikian, penelitian yang sama menegaskan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Berbeda halnya dengan temuan Masnun et al. (2022) dan Wicaksono (2019) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif namun tidak signifikan. Sementara itu, Agus et al. (2023) dan Arifin et al. (2023) mengungkapkan bahwa kompensasi memberikan pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan Adha & Kasmari (2024) justru menemukan kompensasi berpengaruh negatif tidak signifikan. Variasi hasil penelitian ini menunjukkan masih adanya inkonsistensi temuan terkait pengaruh pelatihan, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, sehingga diperlukan kajian lebih lanjut untuk memperoleh kesimpulan yang lebih konsisten.

Hal ini membuka peluang bagi penelitian ini untuk mempertegas kembali pengaruh pelatihan, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Dimana pelatihan merupakan cara untuk membekali para pegawai dengan kemampuan yang diperlukan agar dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif (Agustiani & Fauziya, 2024). Melalui pelatihan, kemampuan yang diberikan kepada pegawai dapat langsung diimplementasikan dalam pekerjaan sehingga kinerja mereka semakin optimal. Sementara itu, kepuasan kerja adalah merupakan respon emosional atau kumpulan perasaan pegawai terhadap berbagai aspek dalam

pekerjaannya, termasuk seberapa menyenangkan pekerjaannya (RSUD Soedono, 2023: 19). Dengan respon emosional yang menyenangkan mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif dan berkomitmen pada tugasnya, sehingga kinerjanya optimal. Selanjutnya, kompensasi merupakan segala jenis pembayaran atau imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai konsekuensi dari hubungan kerja pegawai dengan perusahaan (Asten et al., 2025). Melalui kompensasi yang layak, pegawai merasa dihargai sehingga terdorong untuk meningkatkan kinerjanya

Penelitian ini akan dilakukan di salah satu rumah sakit yang saat ini terus berupaya memperbaiki kinerja pegawainya adalah Rumah Sakit "M" yang terletak di Kota Surabaya. Pegawai sebagai sumber daya manusia menjadi faktor utama bagi kegiatan operasional perusahaan jasa seperti rumah sakit. Namun, berdasarkan ulasan pasien yang tercatat pada *Google Review* rumah sakit, masih terdapat keluhan dan ketidakpuasan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menjadi bukti nyata bahwa kinerja pegawai pada Rumah Sakit "M" belum optimal. Jika kondisi ini tidak segera ditindaklanjuti, maka dapat menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat, berdampak pada citra rumah sakit, serta berpotensi menghambat upaya peningkatan mutu pelayanan kesehatan.

Berdasarkan fakta di lapangan, kondisi kinerja pegawai di Rumah Sakit "M" saat ini dapat dikatakan belum konsisten. Meskipun sudah menunjukkan kualitas yang cukup baik, kinerja pegawai masih cenderung stagnan dan belum mengalami peningkatan yang signifikan dari waktu ke waktu. Hal ini mengindikasikan adanya keterbatasan dalam hal inovasi maupun upaya perbaikan kualitas secara berkelanjutan. Dengan demikian, meskipun pelayanan yang diberikan relatif memadai, rumah sakit ini masih menghadapi tantangan untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai agar dapat mencapai level optimal. Situasi tersebut menegaskan perlunya evaluasi mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga rumah sakit mampu melakukan terobosan yang lebih progresif guna mewujudkan pelayanan yang lebih optimal dan sesuai dengan harapan masyarakat. Tanpa adanya terobosan yang lebih progresif, kinerja rumah sakit dikhawatirkan akan terus stagnan dan sulit mencapai potensi terbaiknya. Oleh karena itu, rumah sakit ini dipandang sebagai objek yang relevan

untuk dijadikan sampel penelitian karena tengah membutuhkan strategi pengembangan yang tepat, baik dalam aspek peningkatan kinerja pegawai maupun penguatan budaya keselamatan pasien, guna mewujudkan pelayanan yang lebih optimal dan sesuai dengan harapan masyarakat.

Oleh karena adanya ketidakefektifan dan stagnasi kinerja pegawai di Rumah Sakit "M", maka akan dilakukan penelitian lanjutan dengan urgensi memberikan informasi mengenai pengaruh pelatihan, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen Rumah Sakit "M" untuk merumuskan kebijakan yang lebih tepat sasaran serta merancang program pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif dalam meningkatkan mutu pelayanan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan berbagai informasi terkait permasalahan pelatihan, kepuasan kerja, kompensasi, dan kinerja pegawai yang telah dituangkan dalam latar belakang masalah, dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang terjadi pada pegawai di Rumah Sakit "M" mencakup beberapa aspek penting yang perlu segera diperbaiki.

Permasalahan pertama, kinerja pegawai Rumah Sakit "M" masih berada pada angka yang stagnan. Rata-rata penilaian kinerja pegawai sepanjang tahun 2024 hanya berkisar antara 8,4–8,9. Walaupun angka tersebut tampak cukup tinggi, tren yang terjadi menunjukkan ketiadaan peningkatan yang berkelanjutan. Pencapaian sempat naik ke angka 8,9 pada bulan April, namun kembali menurun dan bertahan di kisaran 8,7–8,8 hingga Desember. Kondisi ini menandakan adanya keterbatasan dalam upaya inovasi serta kurangnya implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia yang konsisten. Rumah sakit belum mampu mendorong kinerja pegawainya untuk melampaui batas "cukup baik" menuju level yang benar-benar optimal. Jika stagnasi ini terus berlanjut, potensi peningkatan kualitas layanan kesehatan akan terhambat, bahkan dapat melemahkan daya saing rumah sakit dibandingkan dengan institusi kesehatan lainnya.

Permasalahan kedua, keluhan pasien yang terekam pada *Google Review* turut memperlihatkan adanya ketidakpuasan terhadap mutu pelayanan. Beberapa ulasan

pasien menyoroti sikap pegawai yang kurang ramah, pelayanan yang dinilai lambat, hingga hambatan dalam proses administrasi. Keluhan-keluhan tersebut menggambarkan secara nyata bahwa kinerja pegawai masih belum optimal, terutama dalam aspek pelayanan langsung kepada masyarakat. Apabila hal ini tidak segera diperbaiki, dampaknya tidak hanya berhenti pada pengalaman negatif pasien, tetapi juga dapat menurunkan tingkat kepercayaan publik, mengurangi loyalitas pasien, serta mencoreng citra rumah sakit. Dengan demikian, keluhan pasien yang muncul di ruang publik digital menjadi sinyal kuat bahwa rumah sakit perlu segera melakukan evaluasi mendalam terhadap mutu pelayanan dan profesionalisme pegawainya.

Permasalahan ketiga, hasil analisis terhadap 27 unit kerja di Rumah Sakit “M” mengungkapkan bahwa terdapat 7 unit kerja dengan skor rata-rata kinerja di bawah angka 8. Unit kerja dengan skor kinerja terendah adalah Layanan BPJS dan Asuransi, dengan nilai 6,08. Hal ini menandakan bahwa unit tersebut menghadapi tantangan signifikan dalam pelaksanaan tugasnya. Beberapa faktor yang menjadi penyebab rendahnya kinerja di unit tersebut diantaranya kurangnya pelatihan khusus dalam pengelolaan administrasi BPJS dan asuransi, tingkat kepuasan kerja yang rendah, serta sistem kompensasi yang belum sebanding dengan beban kerja pegawai.

Permasalahan keempat, dari hasil survei terhadap 30 pegawai, diketahui bahwa sebanyak 24 pegawai (80%) belum mendapatkan pelatihan secara optimal karena merasa kurang memahami materi yang disampaikan selama pelatihan berlangsung. Kemudian sebanyak 18 pegawai (60%) belum merasakan kepuasan kerja secara maksimal, yang disebabkan oleh rendahnya peluang untuk berkembang di lingkungan kerja rumah sakit. Terakhir, sebanyak 15 pegawai (50%) menyatakan bahwa insentif yang diberikan oleh manajemen masih belum sesuai dengan beban kerja yang ditanggungnya. Seluruh temuan permasalahan ini menegaskan perlunya intervensi yang menyeluruh dan terarah pada variabel pelatihan, kepuasan kerja, dan kompensasi agar dapat meningkatkan kinerja pegawai di Rumah Sakit “M”.

### **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kinerja pegawai di Rumah Sakit “M”?
2. Bagaimana gambaran pelatihan, kepuasan kerja, dan kompensasi pegawai di Rumah Sakit “M”?
3. Apakah pelatihan, kepuasan kerja, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit “M”?
4. Faktor mana yang paling dominan berhubungan dengan kinerja pegawai di Rumah Sakit “M”?

### **1.4. Tujuan Penelitian**

#### **1.4.1. Tujuan Umum**

Penelitian ini memiliki tujuan umum untuk menganalisa pengaruh pelatihan pegawai, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap peningkatan kinerja pegawai di Rumah Sakit “M”.

#### **1.4.2. Tujuan Khusus**

Selanjutnya berdasarkan tujuan umum tersebut, maka tujuan khusus penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Mengetahui gambaran kinerja pegawai di Rumah Sakit “M”.
2. Mengetahui gambaran pelatihan, kepuasan kerja, dan kompensasi pegawai di Rumah Sakit “M”.
3. Menganalisis hubungan antara pelatihan, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit “M”.
4. Menganalisis faktor yang paling dominan berhubungan dengan kinerja pegawai di Rumah Sakit “M”.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

#### **1.5.1 Manfaat Bagi Rumah Sakit “M”**

Penelitian ini memberikan informasi yang berbasis data mengenai pengaruh pelatihan, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai, sehingga

manajemen rumah sakit diharapkan dapat membuat kebijakan yang lebih tepat sasaran dengan dan merancang program pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Penelitian ini juga memberikan wawasan praktis tentang bagaimana pelatihan, kepuasan kerja, dan kompensasi dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan kerja rumah sakit, sekaligus dapat menjadi saran dalam perumusan kebijakan peningkatan mutu tenaga kesehatan melalui intervensi pada pelatihan, kepuasan kerja, dan kompensasi.

### **1.5.3 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini juga dapat menjadi landasan bagi penelitian lanjutan dengan variabel pelatihan, kepuasan kerja, kompensasi, dan kinerja pegawai dalam pengembangan model penelitian yang lebih kompleks. Selain itu, teori yang digunakan dalam penelitian ini dapat meningkatkan literatur akademik di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam layanan kesehatan.

## **1.6. Ruang Lingkup**

Ruang lingkup penelitian menggambarkan batasan yang ditetapkan peneliti untuk memperjelas fokus dan arah kajian. Pada penelitian ini, ruang lingkup difokuskan pada pegawai Rumah Sakit “M” yang menunjukkan capaian kinerja terendah. Penelitian menitikberatkan pada analisis pengaruh pelatihan, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Kegiatan penelitian dilaksanakan pada periode Januari hingga Juni 2025 dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai di unit kerja dengan nilai kinerja terendah di Rumah Sakit “M”.