

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Berdasarkan UU Nomor 36 Tahun 2009, kesehatan adalah keadaan sejahtera secara fisik, mental, dan sosial, yang tidak hanya berarti bebas dari penyakit, tetapi juga mencakup kemampuan individu untuk berfungsi secara optimal dalam kehidupan sehari-hari. Kesehatan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk pola makan, aktivitas fisik, lingkungan, genetik, dan kesejahteraan emosional (Karisma et al., 2023). Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) menyatakan bahwa kesehatan adalah fondasi utama untuk kualitas hidup yang baik dan produktivitas masyarakat (Faidah et al., 2024). Oleh karena itu, Kementerian Kesehatan Republik Indonesia menekankan pentingnya akses ke layanan kesehatan yang berkualitas sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari upaya meningkatkan derajat kesehatan masyarakat (Basuki, 2020).

Fasilitas kesehatan memiliki peran krusial dalam mendukung kesehatan masyarakat. Fasilitas ini mencakup puskesmas, rumah sakit, dan klinik. Fasilitas kesehatan menyediakan layanan mulai dari pencegahan, diagnosis, pengobatan, hingga rehabilitasi (Simbolon & Sipayung, 2022). Puskesmas dan klinik sebagai fasilitas layanan kesehatan dasar di Indonesia memberikan pelayanan seperti imunisasi, pemeriksaan kesehatan rutin, dan penyuluhan kesehatan. Sementara rumah sakit berfungsi untuk menangani kasus-kasus kesehatan yang lebih kompleks dan memerlukan perawatan intensif (Martha, 2024).

Berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 340/MENKES/PER/III/2010), rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna, mencakup pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat (Amran et. al., 2022). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, menjelaskan bahwa fungsi rumah sakit tidak hanya menjadi penyedia layanan kesehatan yang menangani pengobatan penyakit, tetapi juga berperan dalam meningkatkan kesehatan masyarakat melalui program pencegahan dan promosi kesehatan. Selain itu, rumah sakit berfungsi sebagai tempat pendidikan bagi tenaga kesehatan dan melakukan penelitian untuk meningkatkan kualitas pelayanan (Kartikawati, 2021). Untuk mencapai semua tujuan kesehatan nasional dan mewujudkan fungsi rumah sakit secara optimal, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas, kompeten, dan profesional. Sumber daya manusia kesehatan, seperti dokter, perawat, tenaga medis, dan non-medis, merupakan garda terdepan dalam menjalankan layanan kesehatan yang efektif dan efisien (Schoenfelder et al., 2021)

Sumber daya manusia adalah aset organisasi paling berharga yang berfungsi sebagai operator, pengelola, produsen, dan perancang semua sistem organisasi. Kondisi ini muncul karena sumber daya manusia adalah kekuatan utama di balik operasi organisasi (Tambunan & Pandiangan, 2024). Sumber daya manusia bukan lagi hanya bertanggung jawab atas administrasi, tetapi juga menjadi agen perubahan yang aktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan dan pengembangan karyawan. Peran tersebut mencakup penerapan kebijakan dan program-program yang mendukung

keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, peningkatan keterampilan dan kompetensi melalui program pengembangan karir, serta pemberian penghargaan dan promosi berdasarkan pencapaian kinerja yang tinggi (Suatrina et al., 2024).

Kinerja didefinisikan sebagai hasil dari pencapaian kerja atau output yang diperoleh pegawai berdasarkan kualitas dan kuantitas yang ditargetkan dalam menjalankan tugas snya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Widayanti et al., 2022). Kinerja karyawan merupakan perilaku yang muncul dalam pelaksanaan tugas, yang dapat diamati serta dievaluasi (Rerung, 2019). Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang saling berkaitan. Faktor-faktor tersebut antara lain meliputi budaya organisasi, disiplin kerja, dan komunikasi interpersonal. Untuk mencapai kinerja yang optimal, faktor-faktor ini harus dikelola secara seimbang dan terintegrasi (Rahayu & Lie, 2020).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya (Hasanah et al., 2023). Budaya ini mencakup nilai-nilai, keyakinan, norma, kebiasaan, dan praktik-praktik yang berkembang dalam organisasi dan memengaruhi cara anggota organisasi berpikir, bertindak, dan merespons situasi (Jismin et. al., 2023). Budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka kerja yang membentuk perilaku individu dan kelompok, menciptakan identitas kolektif, serta memengaruhi efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya (Zebua et al., 2025).

Menurut (Sekar et al., 2024) budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu, (Syafitri, 2024) menuliskan budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang dapat meningkatkan kontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, (Muqtafin, 2024) menerangkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan diatas menegaskan pentingnya budaya organisasi yang baik dan positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang dapat meningkatkan kinerja dan kontribusi karyawan dalam organisasi.

Selain budaya organisasi, disiplin kerja juga dapat menjadi variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Disiplin kerja merupakan suatu keadaan dan rasa menghormati yang terdapat dalam diri seorang pegawai atas regulasi serta ketentuan dalam satu institusi. Disiplin kerja juga didefinisikan sebagai pemahaman serta kesiapan seseorang untuk mematuhi seluruh regulasi institusi dan pedoman kemasyarakatan yang berjalan (Ashari et al., 2024). Disiplin kerja ditandai oleh keberadaan peraturan dan tata tertib, pemberian hukuman dan sanksi, adanya pelatihan dan pembinaan yang dilakukan oleh orang yang memegang kekuasaan, perubahan sikap mental dan perilaku (Maskur, 2024).

Menurut (Wachidah & Luturlean, 2019) terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja mempengaruhi kinerja dengan kontribusi sebesar 53,2%. Sedangkan (Pramularso & Anggraini, 2023) mengungkapkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

karyawan. Semakin tinggi disiplin kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Penelitian lain dari (Ariesni & Asnur, 2021) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan diatas menegaskan pentingnya disiplin kerja yang baik dan positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.

Selanjutnya, penting untuk mempertimbangkan komunikasi interpersonal sebagai faktor yang turut berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Komunikasi interpersonal adalah penyampaian pesan secara verbal maupun nonverbal antara dua orang atau lebih yang saling memengaruhi (Anggraini et al., 2022). Komunikasi interpersonal berfungsi sebagai sarana untuk menyampaikan informasi, membangun hubungan kerja yang harmonis, dan menyelesaikan konflik secara konstruktif (Laksana et al., 2024a), Kualitas komunikasi interpersonal yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Sipahutar et al., 2024).

Penelitian yang dilakukan oleh (Sari, 2024), menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi interpersonal terhadap kinerja anggota. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan keterampilan komunikasi interpersonal dapat meningkatkan kinerja. Menurut (Shavira et al., 2024), komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Hadi et al., 2024) juga menuliskan bahwa komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik komunikasi interpersonal, maka akan semakin meningkat kinerja pegawai.

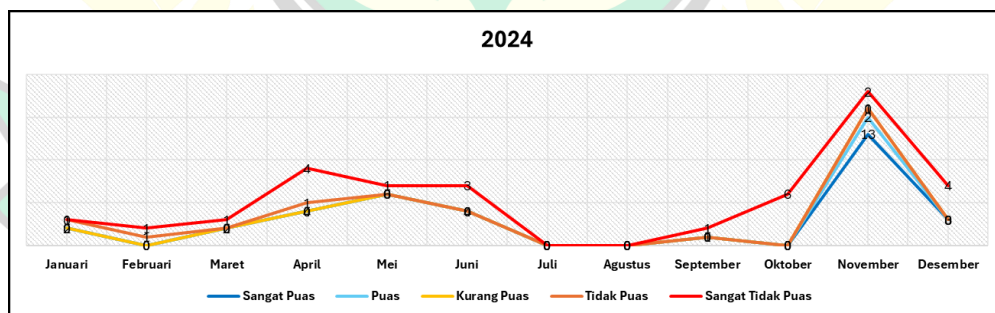


Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Aprilianti dan Syarifudin, 2022) hanya meneliti pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, sehingga disarankan agar penelitian selanjutnya mempertimbangkan faktor-faktor lain yang turut memengaruhi kinerja untuk memberikan gambaran yang lebih luas. Selain itu, penelitian juga diharapkan dilakukan pada instansi yang berbeda serta menggunakan metode penelitian yang bervariasi agar hasil yang diperoleh lebih beragam dan dapat menjadi referensi bagi penelitian sejenis. Merujuk pada saran tersebut, peneliti menambahkan variabel komunikasi interpersonal berdasarkan penelitian (Irfal, 2020) yang menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini juga diperkuat dengan hasil uji koefisien determinasi yang menunjukkan bahwa masih terdapat 42,20% faktor lain yang belum diteliti namun berpotensi memengaruhi kinerja pegawai. *Research gap* dalam penelitian ini terletak pada belum ditelitinya pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai di RSUD PKU Muhammadiyah Banjarnegara, sehingga variabel tersebut ditambahkan untuk memperluas pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja.

RSUD PKU Muhammadiyah Banjarnegara adalah salah satu rumah sakit swasta yang terletak di Kabupaten Banjarnegara, Jawa Tengah. Dengan visi untuk menjadi rumah sakit yang islami, humanis, dan berkembang serta misi untuk memberikan layanan kesehatan yang berkualitas, rumah sakit ini dilengkapi dengan berbagai fasilitas modern, termasuk ruang perawatan yang nyaman, ruang gawat darurat, ruang tunggu yang nyaman, dan ruang operasi yang dilengkapi dengan peralatan medis canggih. RSUD PKU Muhammadiyah

memiliki spesialisasi dalam berbagai bidang, seperti bedah, gigi, internis, pediatri, obstetri, neurologi, serta menyediakan layanan pendukung seperti laboratorium dan radiologi.

Tenaga medis yang berkompeten, terdiri dari dokter spesialis, dokter umum, perawat, dan tenaga kesehatan lainnya, berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pasien. Rumah sakit ini juga aktif dalam program kesehatan masyarakat, termasuk penyuluhan kesehatan, bakti sosial, serta menjalin kerjasama dengan berbagai institusi untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Berbagai upaya peningkatan mutu pelayanan telah dilakukan, namun kinerja karyawan di RSUD PKU Muhammadiyah Banjarnegara masih belum menunjukkan hasil yang optimal. Hal ini tercermin dari tingkat kepuasan pasien yang relatif rendah selama tahun 2024. Grafik Kepuasan Pasien Tahun 2024 menunjukkan bahwa persepsi pasien terhadap pelayanan belum stabil dan masih perlu perbaikan.



Sumber: *Profile Company* RSUD PKU Muhammadiyah Banjarnegara (2024)

Gambar 1. Grafik Data Kepuasan Pasien Tahun 2024

Berdasarkan data survei internal rumah sakit, persebaran kepuasan pasien menunjukkan bahwa jumlah pasien yang merasa puas atau sangat puas lebih sedikit dibandingkan dengan yang merasa kurang puas hingga sangat tidak

puas. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan pasien dan kualitas pelayanan yang diterima, yang secara tidak langsung mencerminkan kinerja pelayanan yang belum memenuhi standar optimal. Grafik kepuasan pasien mencatat bahwa sepanjang Januari hingga Oktober, sebagian besar pasien merasa “Kurang Puas” hingga “Sangat Tidak Puas”, dengan puncak ketidakpuasan terjadi pada bulan November (5 respon “Sangat Tidak Puas” dan 2 respon “Tidak Puas”). Sementara itu, jumlah respon “Sangat Puas” dan “Puas” sangat rendah dan hanya muncul di beberapa bulan tertentu, menunjukkan kurangnya persepsi positif terhadap layanan rumah sakit secara konsisten.

Kondisi ini mengindikasikan adanya tantangan internal yang memengaruhi kualitas layanan. Tantangan terkait budaya atau nilai sistem yang dianut organisasi menjadi hambatan dalam meningkatkan efektivitas operasional rumah sakit antara lain kurangnya kolaborasi antarprofesi, akibatnya koordinasi terhambat dan potensi kesalahan meningkat, resistensi terhadap perubahan, khususnya perubahan teknologi informasi yang dapat memperlambat proses administrasi, dan mengurangi efisiensi pelayanan rumah sakit, serta budaya kerja yang terlalu berfokus pada upaya menyenangkan atasan dapat mengurangi objektivitas, menghambat inisiatif individu, dan berdampak negatif pada pengambilan keputusan yang seharusnya berorientasi pada pelayanan pasien.

Selain tantangan yang berkaitan dengan budaya organisasi, masalah disiplin kerja juga menjadi perhatian serius di RSUD PKU Muhammadiyah Banjarnegara. Salah satu isu yang mencolok adalah keterlambatan dokter



spesialis dalam menjalankan tugasnya, yang berdampak langsung pada keterlambatan pelayanan di semua lini. Kurangnya konfirmasi pergantian shift serta kurang disiplinnya dalam dokumentasi medis juga menjadi masalah yang perlu diatasi, karena dapat mempengaruhi keselamatan pasien dan kualitas layanan kesehatan yang diberikan. Selain itu, absen atau ketidakhadiran dalam rapat dan *briefing* perlu diperhatikan agar koordinasi dan instruksi dapat dipahami karyawan juga penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Penggunaan waktu kerja yang kurang efisien juga menjadi tantangan, di mana beberapa tenaga medis tidak memanfaatkan waktu kerja secara optimal, sehingga mengurangi produktivitas dan efektivitas pelayanan.

Komunikasi interpersonal di RSUD PKU Muhammadiyah Banjarnegara juga menghadapi tantangan yang signifikan. Salah satu masalah utama adalah kurangnya koordinasi antar profesi, yang sering kali mengakibatkan ketidakjelasan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab. Hal ini dapat menyebabkan kebingungan di antara anggota tim medis, yang dapat berdampak pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien. Kurang keterbukaan dan kejelasan dalam penyampaian informasi juga sering terjadi, di mana informasi yang disampaikan tidak dipahami dengan baik oleh anggota tim lainnya. Selain itu, minimnya umpan balik yang konstruktif menjadi masalah juga dalam hal komunikasi interpersonal. Minimnya umpan balik yang membangun dalam komunikasi interpersonal menyebabkan terhambatnya pengembangan kompetensi individu, menurunnya efektivitas kerja sama tim, serta meningkatnya risiko kesalahpahaman di lingkungan kerja. Pelatihan komunikasi interpersonal juga masih jarang dilakukan.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan yang optimal di RSUD PKU Muhammadiyah Banjarnegara, penting dilakukan penelitian ini guna mengetahui sejauh mana budaya organisasi, disiplin kerja, dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini nantinya dapat menjadi dasar bagi perumusan langkah-langkah strategis dalam meningkatkan efektivitas pelayanan di RSUD PKU Muhammadiyah Banjarnegara.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RSUD PKU Muhammadiyah Banjarnegara?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RSUD PKU Muhammadiyah Banjarnegara?
3. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RSUD PKU Muhammadiyah Banjarnegara?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Mengetahui dan menganalisis apakah budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RSUD PKU Muhammadiyah Banjarnegara.

2. Mengetahui dan menganalisis apakah disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RSUD Muhammadiyah Banjarnegara.
3. Mengetahui dan menganalisis apakah komunikasi interpersonal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RSUD Muhammadiyah Banjarnegara.

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Secara Teoritis:

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan referensi bagi penelitian lebih lanjut yang berkaitan tentang bagaimana pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

2. Secara Praktis

- a. Bagi Penulis

Penelitian ini sebagai salah satu syarat kelulusan studi dan menambah pengetahuan dan pemahaman penulis serta mengaplikasikan ilmu yang didapat penulis selama perkuliahan khususnya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.

- b. Bagi Institusi

Dapat menambah referensi kepustakaan dan meningkatkan pembelajaran serta penerapan ilmu di bidang sumber daya manusia.

- c. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan atau pertimbangan dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya pada faktor yang mempengaruhinya antara lain budaya organisasi, disiplin kerja, dan komunikasi interpersonal.

