

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sebagaimana di ketahui bahwa tiap organisasi atau perusahaan diwakili oleh sumber daya manusia sehingga keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan utamanya sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM yang baik dan juga kinerjanya bila dipimpin dan dikelola secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu agar dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik maka setiap pimpinan perusahaan serta bagian yang menangani sumber daya manusia dapat mengerti dan memahami dengan baik dan benar masalah yang terjadi dalam manajemen sumber daya manusia. Sementara itu, dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan sering ditemukan bahwa sering terjadi masalah yang cukup kompleks tidak hanya sekedar masalah administrasi, hukum, dan perundangan terkait, psikologi manusia dan lainnya akan tetapi secara keseluruhan ke semua aspek yang disebutkan di atas harus dapat dipahami dan dikuasai dengan baik dan terpadu terutama untuk manajer sumber daya manusia.

Saat ini keberadaan sumber daya manusia mempunyai peranan penting bagi kegiatan perusahaan dalam melakukan aktivitas usahanya untuk mencapai tujuan utamanya yaitu perolehan laba usaha. Oleh karena itu sumber daya manusia lazimnya merupakan suatu penggabungan di antara tenaga, ide, bakat, pengetahuan, kreatifitas kerja serta keterampilan dalam melakukan tugas yang dibutuhkan agar dapat menggerakkan aktivitas utama di perusahaan. Guna mengoptimalkan pencapaian tujuan utama perusahaan maka perusahaan perlu didukung oleh karyawan yang mampu memberikan prestasi kerjanya bagi kemajuan perusahaan di tengah persaingan usaha semakin ketat dan kompetitif.

Prestasi kerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan [1]. Dengan demikian, keberhasilan perusahaan dalam melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan utamanya perlu didukung oleh karyawan yang mampu memberikan prestasi kerja yang optimal bagi kemajuan perusahaan agar dapat bertahan dan

memenangkan persaingan usaha di tengah tingkat kompetisi semakin ketat. Oleh sebab itu, karyawan yang bekerja di rumah sakit Martha Friska untuk semua divisi yang ada lazimnya mempunyai kriteria atau tolak ukur yang jelas atas prestasi kerja dari tugas dan tanggung jawab diberikan sesuai dengan jabatan disediakan.

Berdasarkan informasi diperoleh peneliti dari rumah sakit, berikut ini dapat disajikan tolak ukur prestasi kerja untuk tiap divisi di rumah sakti Martha Friska Medan sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Rumah Sakit Martha Friska**  
**Data Tolak Ukur Prestasi Kerja Divisi**

No	Divisi	Tolak Ukur Prestasi kerja
1	Audit	1. Hasil temuan audit atau pemeriksaan 2. Rekomendasi perbaikan 3. Tingkat kesalahan
2	Tax	1. Ketepatan pelaporan PPh 2. Keakuratan perhitungan PPh 3. Sanksi pengenaan pajak
3	Accounting	1. Ketepatan laporan keuangan 2. Tingkat kesalahan penyajian 3. Keakuratan laporan keuangan
4	Finance	1. Keakuratan laporan kas & bank 2. Ketepatan pembayaran hutang 3. Ketepatan pelunasan tagihan 4. Tingkat kesalahan voucher
5	Farmasi	1. Ketepatan pelaporan stok obat 2. Keakuratan jumlah persediaan obat-obatan 3. Tingkat kesalahan dalam jumlah perhitungan stock obat-obatan
6	Marketing	1. Jumlah konsumen rumah sakit 2. Target penjualan obat-obatan 3. Jumlah pemesanan obat-obatan
7	Pembelian	1. Tingkat kesalahn PO 2. Pengecekan barang diterima 3. Pembayaran hutang jatuh tempo
8	IT	1. Kalibrasi peralatan komputer yang digunakan 2. Penanganan dan penyelesaian sistem dan jaringan internet PC 3. Keakuratan bahasa program yang digunakan rumah sakit

**Lanjutan Tabel 1.1**  
**Rumah Sakit Martha Friska**  
**Data Tolak Ukur Prestasi Kerja Disi**

No	Divisi	Tolak Ukur Prestasi kerja
9	Legal	1. Keakuratan dokumen perjanjian perusahaan dan relasi 2. Penyelesaian masalah hukum 3. Kecepatan penyelesaian masalah
10	HRD	1. Penyelesaian masalah karyawan 2. Keakuratan perhitungan absensi 3. Ketepatan solusi konflik timbul
11	Medis	1. Kecepatan merespon keluhan 2. Pengetahuan medis diberikan 3. Solusi yang tepat bagi pasien 4. Penguasaan teknologi kesehatan
12	Perawat	1. Pengetahuan dalam merawat pasien 2. Ketepatan dalam perawatan 3. Penguasaan obat-obatan 4. Kecepatan penyelesaian masalah pasien

Sumber: Rumah Sakit Martha Friska, 2016

Pada tabel 1.1 di atas dapat diketahui bahwa tiap divisi yang ada di rumah sakit Martha Friska Medan mempunyai tolak ukur atas prestasi kerja yang telah ditetapkan oleh pimpinan rumah sakit terkait dengan tugas dan tanggung jawab diberikan sesuai dengan jabatan disediakan. Dengan demikian, tiap karyawan pada tiap divisi yang ada telah mengetahui dan memahami prestasi kerja yang harus dilakukan untuk kepentingan rumah sakit dalam menjalankan aktivitas usahanya di bidang pelayanan jasa kesehatan bagi masyarakat luas.

Sementara itu, salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh manajemen rumah sakit Martha Friska untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan melalui pemberian pelatihan yang tepat sasaran dan berdaya guna. Pelatihan adalah salah satu upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan atau keterampilan atau sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektifitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan [2]. Dengan

demikian, bila pelatihan diberikan secara rutin dan berkesinambungan maka diharapkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam melakukan tugas diberikan mampu diselesaikan dengan baik dan memberikan prestasi kerja yang optimal bagi kemajuan rumah sakit agar dapat bertahan dan bersaing dengan rumah sakit lainnya.

Pada pelatihan, dari observasi awal dilakukan oleh peneliti mengenai kebijakan pelatihan yang ada di rumah sakit membuat peraturan bahwa program pelatihan diberikan setiap 4 – 6 bulan sekali (1-3 kali setahun) dimana pelatihan tersebut tidak diberikan secara merata tiap tahun bagi tiap divisi yang ada di rumah sakit. Adapun kebijakan pimpinan rumah sakit Martha Friska dalam menerapkan pemberian program pelatihan bagi karyawan lebih diprioritaskan pada divisi audit, *tax, accounting, farmasi, marketing*, medis dan keperawatan. Hal ini disebabkan karena menurut pertimbangan pimpinan rumah sakit karena divisi di atas memberikan kontribusi yang lebih besar secara langsung dengan kegiatan perusahaan di bidang pelayanan kesehatan bagi masyarakat. Sedangkan divisi lain seperti *finance, legal, IT, HRD* diberikan program pelatihan hanya setahun sekali sedangkan divisi pembelian tidak mendapatkan pelatihan sama sekali. Kondisi ini tentunya menimbulkan kesenjangan antar divisi karena adanya perbedaan perlakuan dalam pemberian program pelatihan sehingga secara tidak langsung dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan dari divisi yang tidak mendapatkan prioritas dalam pelatihan.

Berdasarkan informasi yang diperoleh, berikut ini disajikan program pelatihan yang diberikan pada divisi yang ada di rumah sakit Martha Friska pada tahun 2015 sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Rumah Sakit Martha Friska**  
**Data Karyawan Keikutsertaan Pelatihan (Setahun)**  
**Periode 2015**

No	Divisi	Jumlah Karyawan	Data Peserta Pelatihan		
			Jenis Pelatihan	Peserta	Frekuensi
1	Audit	4	Studi kasus	3	2 kali
2	Tax	4	Seminar & kasus	3	3 kali
3	Accounting	4	Seminar	2	2 kali
4	Finance	4	Studi kasus	2	1 kali
5	Farmasi	3	Seminar dan kasus	3	3 kali
6	Marketing	4	Studi kasus & Seminar	4	3 kali
7	Pembelian	3	-	-	-
8	IT	3	Seminar	1	1 kali
9	Legal	3	Studi kasus	1	1 kali
10	HRD	3	Seminar	1	1 kali
11	Medis	12	Praktek & seminar	12	3 kali
12	Perawat	12	Praktek & seminar	12	3 kali
Total		59		44	

Sumber: Rumah Sakit Martha Friska, 2016

Pada tabel 1.2 di atas dapat dilihat bahwa program pelatihan diberikan oleh perusahaan pada beberapa divisi yang dianggap sangat berperan besar dan mempunyai kontribusi besar terhadap kegiatan rumah sakit. Dengan demikian, divisi yang mendapatkan pelatihan secara rutin dari rumah sakit tentunya penguasaan atas tugas dan tanggung jawab serta pemahaman akan lebih baik sehingga prestasi kerja seperti tingkat kesalahan (*human error*) dapat diminimalkan sekecil mungkin bila dibandingkan dengan divisi lain yang mendapatkan pelatihan yang hanya sekali setahun ataupun sama sekali tidak mendapatkan pelatihan.

Sementara itu, upaya lain yang dapat dilakukan oleh manajemen rumah sakit Martha Friska Medan dengan memberikan kompensasi yang adil dan pantas pada karyawan atas hasil kerja yang telah diberikan karyawan untuk kepentingan perusahaan. Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lainnya [3].

Dengan demikian, karyawan yang bekerja di rumah sakit dan menerima kompensasi berupa gaji dan upah yang adil dan pantas dari perusahaan maka kondisi ini akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik lagi sehingga prestasi kerja akan menjadi prioritas utama.

Adapun kebijakan manajemen rumah sakit terkait kompensasi yaitu memberikan gaji pada karyawan dengan dua cara yaitu bagi karyawan yang telah bekerja lebih dari satu tahun pembayaran gaji melalui pemindahbukuan pada rekening tabungan yang telah ditentukan. Sedangkan karyawan bekerja kurang dari satu tahun pembayaran gaji dibayarkan secara langsung. Sedangkan untuk perhitungan uang lembur juga berbeda bagi karyawan lama dan karyawan baru (kerja kurang dari satu tahun) sehingga perhitungan uang lembur dilakukan oleh divisi HRD sesuai dengan absensi dilakukan secara sistem elektronik terekam dalam *finger print* disediakan. Adanya perbedaan dalam pembayaran gaji dan perhitungan uang lembur karyawan tersebut secara tidak langsung akan menimbulkan kesenjangan (*gap*) antara karyawan lama dan karyawan baru bekerja sehingga kondisi ini juga akan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan dalam melakukan tugas diberikan. Adapun divisi yang berbeda dalam perhitungan uang lembur adalah divisi farmasi, *accounting*, *tax*, *audit*, *marketing*. Pada divisi ini penentuan besarnya uang lembur lebih besar daripada divisi lainnya (pembelian, legal dan IT) sehingga divisi ini akan menerima uang lembur lebih rendah dan pada akhirnya akan menjadi kurang bersemangat dalam bekerja dan tidak ada motivasi dalam diri karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh bagi kemajuan perusahaan sehingga kecenderungan terjadi kesalahan ataupun penundaan pelaksanaan tugas dalam bekerja lebih besar dan ini terutama terjadi pada divisi pembelian, legal dan IT.

Selain faktor di atas, faktor penempatan karyawan yang berlaku di rumah sakit Martha Friska Medan juga dapat berpengaruh pada prestasi kerja karyawan. Penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab [2]. Dengan demikian, kebijakan penempatan karyawan di rumah sakit pada jabatan disediakan akan dapat berpengaruh langsung terhadap tugas dilakukan sehingga

ketelitian penempatan karyawan sangat dibutuhkan agar nantinya tidak menimbulkan kerugian dari segi material karena kesalahan penempatan karyawan yang dilakukan secara subjektif.

Untuk itu, kebijakan penempatan yang ada dapat ditemui pada divisi *finance* dan *tax* dimana untuk membantu divisi tersebut karena kekurangan karyawan maka diambil dari karyawan yang baru tamat dan belum begitu berpengalaman memadai di bidang *tax*. Hal ini dilakukan oleh pimpinan rumah sakit dengan pertimbangan karena pembayaran gaji untuk karyawan baru tamat akan lebih murah akan tetapi dampak lain ditimbulkan yaitu karyawan tersebut membutuhkan waktu cukup lama (seharusnya bisa diselesaikan dalam 2 hari menjadi 4 hari untuk transaksi selama satu bulan) dalam menyelesaikan tugas terkait *tax* yaitu dalam penyusunan SPT Masa PPh. Dengan penempatan karyawan kurang tepat maka hal ini juga berpengaruh pada prestasi kerja karyawan tersebut karena kurangnya pengalaman kerja yang memadai maka karyawan tersebut cenderung melakukan beberapa kesalahan baik dalam penyusunan dan perhitungan SPT Masa PPh.

Berdasarkan fenomena ataupun masalah yang terdapat di rumah sakit Martha Friska menjadikan alasan peneliti ingin melakukan penelitian di rumah sakit sehingga peneliti melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Pelatihan, Kompensasi dan Penempatan Karyawan terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Rumah Sakit Martha Friska Medan”**

## 1.2. Rumusan Masalah

Dari penjelasan latar belakang masalah di atas, adapun masalah yang dapat dirumuskan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh parsial terhadap prestasi kerja karyawan pada Rumah Sakit Martha Friska Medan ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh parsial terhadap prestasi kerja karyawan pada Rumah Sakit Martha Friska Medan ?
3. Apakah penempatan karyawan berpengaruh parsial terhadap prestasi kerja karyawan pada Rumah Sakit Martha Friska Medan ?
4. Apakah pelatihan, kompensasi dan penempatan berpengaruh bersama-sama terhadap prestasi kerja karyawan pada Rumah Sakit Martha Friska Medan?

### 1.3. Ruang Lingkup Penelitian

Adapun batasan masalah penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

- a. Penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Martha Friska Medan.
- b. Adapun batasan permasalahan yang diteliti yaitu mengenai pelatihan, kompensasi, penempatan karyawan dan prestasi kerja karyawan.

### 1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dilakukan yaitu :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja karyawan pada Rumah Sakit Martha Friska Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan pada Rumah Sakit Martha Friska Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penempatan karyawan terhadap prestasi kerja karyawan pada Rumah Sakit Martha Friska Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan, kompensasi dan penempatan karyawan terhadap prestasi kerja karyawan pada Rumah Sakit Martha Friska Medan.

### 1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diperoleh yaitu :

1. Teoritis, terdiri dari:
  - a. Bagi peneliti dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh diberikan oleh pelatihan, kompensasi dan penempatan karyawan terhadap prestasi kerja karyawan pada rumah sakit Martha Friska Medan.
  - b. Bagi akademi STIE Mikroskil untuk menambah jumlah penulisan karya ilmiah pada penelitian yang telah dilakukan.
2. Praktis :
  - a. Bagi manajemen rumah sakit Martha Friska Medan sebagai masukan atau pertimbangan agar dapat mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja karyawan dengan upaya memberikan pelatihan yang tepat dan sesuai dengan tujuan, membuat kebijakan kompensasi yang jelas dan transparan serta

menempatkan karyawan pada bidang yang disesuaikan dengan pendidikan dan pengalaman kerja dimiliki.

- b. Bagi peneliti untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh diberikan oleh pelatihan, kompensasi dan penempatan karyawan terhadap prestasi kerja karyawan pada rumah sakit Martha Friska Medan.

### 1.6. Originalitas

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Triananda dan Sipayung (2011) dengan judul **“Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Prestasi Kerja (Studi kasus pada PT Bank Negara Indonesia Tbk Kantor Cabang Umum Perintis Kemerdekaan Bandung Periode Tahun 2009-2010)”**. Adapun perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini, sebagai berikut:

1. Penelitian sebelumnya menggunakan variabel penempatan dan prestasi kerja. Sedangkan penelitian ini menambahkan variabel pelatihan dan kompensasi variabel independennya.
2. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk Kantor Cabang Umum Perintis Kemerdekaan Bandung. Sedangkan penelitian ini melakukan penelitian pada rumah sakit Martha Friska Medan.
3. Periode pengamatan pada penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2011, sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2017.