

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya dalam hal ini merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan (*power*) yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, dan tindakan. Manajemen sumber daya manusia (SDM) yaitu salah satu bidang manajemen dimana yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia didalam suatu organisasi. SDM merupakan komponen yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan, karena SDM akan mencerminkan kualitas suatu instansi atau perusahaan. Manajemen SDM merupakan salah satu bidang manajemen dimana yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia didalam suatu organisasi. Hambatan atau rintangan pasti akan ditemukan oleh setiap individu di dalam organisasi untuk bisa bekerja dengan baik sehingga kinerja mereka dapat diterima dengan baik oleh perusahaan dan masyarakat yang memerlukan. Kinerja yakni pencapaian hasil akhir yang dapat diamati jika waktunya tiba ataupun terlihat dari perolehan output atau target. Setiap perusahaan harus memiliki SDM yang unggul, kreatif dan inovatif dalam menjalankan persaingan yang sangat ketat di era globalisasi ini. SDM mempunyai peran utama dalam setiap aktivitas yang ada diperusahaan, SDM akan menentukan keberhasilan perusahaan dan merupakan aset bagi perusahaan (Hasibuan 2019). Pengembangan sumber daya manusia bertujuan memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan

organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan (Dewi 2021; Edbertkho, *et al* 2021).

Kinerja karyawan merupakan besaran karyawan memberikan jasa pada perusahaan mencakup jumlah, bobot, rentang waktu, kehadiran di area kerja dan kerjasama (Hilmawan, 2019). Kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Hadiwijaya, 2017). Kinerja karyawan yang baik merupakan kinerja yang dilaksanakan secara optimal, dimana proses kerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan atau organisasi dalam mendorong tercapainya tujuan yang telah direncanakan. Organisasi yang baik merupakan organisasi yang mampu dalam berusaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, dimana hal tersebut merupakan faktor atau kunci yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Jika kinerja karyawan bagus maka perusahaan juga akan mendapatkan dividen yang sangat besar. Ada beragam kriteria yang digunakan dalam pengukuran kinerja pegawai (Hadiwijaya, 2015). Kinerja dapat meningkat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya komunikasi, adanya *reward*, *punishment*, dan disiplin kerja (Hadiwijaya, 2016).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu komunikasi. Komunikasi dalam sebuah instansi atau perusahaan memiliki peran yang sangat penting. Hubungan komunikasi antara karyawan dan perusahaan haruslah tetap berjalan

dengan lancar agar tidak terjadi *miss communication*. Komunikasi merupakan hal yang sangat penting untuk menunjang kesuksesan baik dalam meningkatkan kinerja organisasi maupun adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang ada, sehingga organisasi bisa tetap *survive* bahkan meraih keunggulan kompetitifnya. Tetapi realitanya komunikasi sering disepelekan baik oleh perusahaan dan juga individu (karyawan) sebagai ujung tombak dari tujuan organisasi (Munir, *et al.*, 2020). Di perusahaan sering terjadi konflik antar karyawan salah satunya masalah pribadi bahkan masalah internal perusahaan yang disebabkan adanya persaingan antar karyawan, selain itu juga masalah yang terjadi tidak adanya ketersediaan atasan untuk mendengar, memahami dan mengakui pendapat prestasi yang diraih karyawan. Komunikasi dalam instansi atau perusahaan juga memiliki peran yang sangat penting. Hubungan komunikasi antara karyawan dan perusahaan harus tetap berjalan dengan lancar agar tidak terjadi *miss communication*. Komunikasi merupakan tahap dalam menyampaikan sebuah pesan didalam wujud lambang bermakna sebagai pikiran serta perasaan berupa pemikiran, berita, keyakinan, keinginan, himbauan, serta sebagai acuan yang dikerjakan oleh seseorang pada orang yang lain, bagus secara langsung ataupun tak langsung lewat media, tujuan maksud mengubah perilaku, penglihatan juga kelakuan (Afandi, 2018). Hasil penelitian sebelumnya menyatakan jika komunikasi berdampak positif terhadap kinerja staf PT. Bina Administrasi Sejahtera (Sari, *et al.*, 2023). Komunikasi dalam perusahaan atau organisasi sama halnya juga mempunyai peran yang sangat penting, hubungan keduanya antara komunikasi dengan karyawan dan perusahaan haruslah tetap berjalan dengan baik agar tidak

terjadi salah komunikasi. Komunikasi merupakan pemindahan informasi dan pemahaman dari satu seorang kepada orang lain. Komunikasi terjalin agar terciptanya pemahaman yang sama antara karyawan dengan karyawan ataupun antara karyawan dengan atasan sehingga dapat bekerja sama dengan baik (Mangkunegara, 2018). Penelitian lain menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan diperkuat dengan hasil penelitian yang menunjukkan jika komunikasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Fadhilah, 2019; Bandiyono et al., 2021; Sengkey et al., 2021).

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja yaitu pemberian *reward*. Kata *reward* asalnya dari bahasa Inggris yang bermakna pemberian. Sedangkan *reward* ialah sesuatu yang kita berikan pada seseorang karena dia mengerjakan sesuatu (Eduar, et al., 2021). Penghargaan diberikan oleh seseorang untuk mengakui prestasi individu atau kelompok dalam suatu kegiatan. Penerapan *reward* sangat menjadi sorotan penuh pada industri demi terwujudnya hasil kerja yang efektif agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya (Meithiana 2018; Rosniyenti & Wahyuni 2019; Saputra et al., 2017; Raihan, 2019). Harapan atas profesionalisme yang baik dari seseorang karyawan tidak terlepas dari bagaimana suatu perusahaan mampu mengelola serta memberikan *reward* terhadap kinerja karyawan. Semakin sering tindakan yang baik memperoleh *reward* atau imbalan, maka semakin kurang pula mengulangi tindakan tersebut, sehingga keberhasilan yang didapatkan oleh karyawan tersebut membuahkan hasil yang memuaskan (Ali, 2011). *Reward* disini

dapat juga berupa *reward finansial* seperti gaji, tunjangan karyawan dan bonus, serta *reward non finansial* dapat berupa kata-kata pujian, senyuman, tepukan punggung, promosi atau sesuatu yang dapat menyenangkan bagi karyawan. Pemberian *reward* memiliki tujuan agar seseorang menjadi semakin bergairah dalam bekerja atau lebih giat dalam usaha memperbaiki dan meningkatkan prestasi yang telah diperolehnya. Oleh sebab itu pemberian imbalan kerja yang menjadi bentuk atas apresiasi kinerja karyawan perlu terpenuhi dengan baik dan sesuai dengan setiap kinerja karyawan. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *reward* memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Fadhilah, 2019; Sengkey et al., 2021; Ramadanita et al., 2021).

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja yaitu *punishment*. *Punishment* merupakan tindakan teguran terhadap suatu pelanggaran yang dilakukan guna untuk memperbaiki dan menjaga peraturan yang berlaku (Suparmi dan Septiawan 2019). *Punishment* merupakan sanksi yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang tidak mampu menjalankan tugasnya dengan baik (Fahmi, 2017). Penerapan sistem *punishment* diharapkan karyawan tidak akan berani melanggar peraturan atau pun melakukan kesalahan dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Bagi karyawan yang mendapatkan *punishment* atau hukuman maka hal tersebut akan menjadi pelajaran agar tidak mengulangi kesalahan yang sama. Ketika *punishment* diberlakukan maka pihak perusahaan terlebih dahulu harus diinformasikan kepada para karyawan. *Punishment* sebaiknya tidak terlalu berat karena pada dasarnya diberlakukan *punishment* hanya untuk mendidik dan memberikan efek jera terhadap si pelanggar dan menjadikan alat sebagai motivasi untuk kedisiplinan

karyawan. Kesimpulan dari penjabaran diatas yaitu *punishment* merupakan suatu aksi yang sifatnya membuat jera dan ditujukan bagi individu yang melakukan hal yang tidak benar atau dikarenakan pelanggaran yang dilakukannya. Penelitian sebelumnya menyatakan jika pemberian *punishment* harus logis sesuai dengan konsekuensi pelanggaran yang diperbuat seseorang atau karyawan, karena hal tersebut bisa berdampak pada psikis seseorang apabila penerapan *punishment* ini tidak sesuai, justru akan berdampak negatif pada hasil akhirnya (Firdaus, 2020). *Punishment* memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Fadhilah, 2019; Sengkey et al., 2021; Ramadanita et al., 2021).

Faktor keempat yang mempengaruhi kinerja yaitu disiplin kerja. Salah satu faktor yang sangat berpengaruh dalam sumber daya manusia adalah faktor disiplin. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan perusahaan maupun bagi karyawan. Bagi perusahaan adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal dan target perusahaan akan tercapai. Dan bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi tercapainya tujuan dan target yang telah ditetapkan perusahaan. Jika lingkungan kerja semuanya disiplin, maka seorang karyawan akan ikut disiplin, tetapi jika lingkungan kerja perusahaan tidak disiplin, maka seorang karyawan juga akan ikut tidak disiplin. Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan kerja yang tidak disiplin tetapi

ingin menerapkan kedisiplinan, karena lingkungan kerja akan menjadi panutan bagi karyawan. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan jika disiplin kerja berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan (Kustiana, & Putra, 2023). Begitu juga hasil penelitian (Prasetyo, et al 2021) menyatakan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan badan usaha milik daerah tetapi tidak pada sektor kesehatan tetapi sesuai dengan bidangnya, sedangkan hasil uji simultan diperoleh hasil bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan badan usaha milik daerah.

Salah satu instalasi kesehatan yang menyediakan pelayanan kesehatan adalah rumah sakit. Rumah sakit merupakan suatu organisasi yang menyediakan pelayanan medis, perawatan berkelanjutan, diagnosis dan perawatan untuk pasien melalui staf medis profesional yang terorganisir serta fasilitas perawatan permanen (Calundu, 2018). Sementara itu, tugas utama rumah sakit yaitu bukan hanya menyelenggarakan pemulihan dan penyembuhan orang sakit serta menawarkan layanan yang tidak terbatas pada saat melakukan perawatan di rumah sakit, tetapi juga melakukan perawatan rawat jalan, rawat inap dan perawatan diluar rumah sakit (Calundu, 2018).

Rumah Sakit Daerah (RSD) dr. Soebandi Jember merupakan salah satu rumah sakit di Kabupaten Jember yang merupakan rumah sakit rujukan dari Kabupaten Lumajang, Kabupaten Bondowoso, Kabupaten Situbondo, Kabupaten Banyuwangi. RSD dr. Soebandi sebagai rumah sakit rujukan, seluruh aspek tentu harus memberikan pelayanan yang optimal kepada pasien. Selain tenaga kesehatan pegawai bidang administrasi memiliki peranan yang penting dalam memberi

pelayanan guna meningkatkan kinerja. Petugas administrasi merupakan salah satu petugas yang memiliki posisi dan peran penting dalam suatu rumah sakit dimanapun itu. Petugas administrasi disuatu rumah sakit memiliki serangkaian kegiatan pekerjaan administrasi yang meliputi surat-menyurat, pengarsipan surat, catat-mencatat, pembukuan ringan yang bersifat teknis ketatausahaan sehingga nantinya dapat mempermudah dalam memperoleh informasi ketika dibutuhkan oleh rumah sakit (Ismaniar, 2013).

Berdasarkan hasil survey pendahuluan yang sudah dilakukan di RSD dr. Soebandi menunjukkan kinerja staf administrasi pada tahun 2020 sebagian besar menunjukkan ketegori baik. Pada tahun berikutnya, penilaian kinerja staf administrasi sebagian kecil mengalami penurunan. Berikut table penilaian kinerja staf administrasi RSD dr. Soebandi:

**Tabel 1.1 Data Capaian Kinerja Staf Administrasi RSD dr. Soebandi**

| No | Tahun | Capaian kinerja staf administrasi | Kategori |
|----|-------|-----------------------------------|----------|
| 1. | 2020  | 100%                              | Baik     |
| 2. | 2021  | 96%                               | Baik     |
| 3. | 2022  | 94%                               | Baik     |

Sumber: Data sekunder RSD dr. Soebandi

Pada Tabel 1.1 menjelaskan bahwa pada tahun 2020 capaian kinerja staf admisnitrasi sebesar 100% baik. Pada tahun 2021, capaian kinerja staf administrasi mengalami penurunan menjadi 96% baik. Sedangkan pada tahun 2022 capaian kinerja staf administrasi mencapai 94%. Berdasarkan penjelasan pada Tabel 1.1 menunjukkan jika capaian kinerja staf administrasi di RSD dr. Soebandi tidak stabil pada setiap tahunnya. Berdasarkan hasil wawancara Bersama salah satu staf administrasi, penyebab ketidak stabilan capaian kinerja karena rasa jenuh pada pegawai, kurangnya komunikasi antar pegawai, dan tidak ada penghargaan jika



capaian kinerja sangat baik atau tercapai. Hal tersebut berdampak pada kinerja pegawai. Terkait dengan penelitian terdahulu yang menghubungkan antara komunikasi, *reward*, dan *punishment* yang dikaitkan dengan disiplin dan kinerja juga masih terdapat hasil yang inkonsistensi, sehingga penelitian ini harus dilakukan dengan judul “Analisis Pengaruh Komunikasi, *Reward*, dan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin sebagai Variabel *Intervening* di RSD dr. Soebandi”.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah diatas dituangkan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di RSD dr. Soebandi?
2. Apakah *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di RSD dr. Soebandi?
3. Apakah *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di RSD dr. Soebandi?
4. Apakah komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja di RSD dr. Soebandi?
5. Apakah *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja di RSD dr. Soebandi?
6. Apakah *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja di RSD dr. Soebandi?

7. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di RSD dr. Soebandi?
8. Apakah komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel *intervening* di RSD dr. Soebandi?
9. Apakah *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel *intervening* di RSD dr. Soebandi?
10. Apakah *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel *intervening* di RSD dr. Soebandi?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai di RSD dr. Soebandi.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai di RSD dr. Soebandi.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai di RSD dr. Soebandi.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh komunikasi terhadap disiplin kerja di RSD dr. Soebandi.

5. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *reward* terhadap disiplin kerja di RSD dr. Soebandi.
6. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *punishment* terhadap disiplin kerja di RSD dr. Soebandi.
7. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di RSD dr. Soebandi.
8. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel *intervening* di RSD dr. Soebandi.
9. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel *intervening* di RSD dr. Soebandi.
10. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel *intervening* di RSD dr. Soebandi

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat penelitian sebagai berikut:

1. Aspek teoritis
  - a. Sebagai bahan referensi bagi pihak lain untuk melanjutkan penulisan lebih lanjut khususnya tentang pengaruh komunikasi, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja pegawai dengan mediator disiplin kerja atau lainnya.

- b. Sebagai bahan referensi penulisan Ilmu Manajemen di Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Jember
  - c. Sebagai tambahan ilmu bagi penulis sendiri dan juga untuk menambah pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia yang baik dengan melihat dari sisi komunikasi, *reward*, *punishment*, disiplin kerja, dan kinerja pegawai.
2. Aspek Praktis
    - a. Sebagai pertimbangan penting bagi pimpinan sehingga bisa meningkatkan kinerja pegawai
    - b. Sebagai bahan masukan yang positif dalam meningkatkan kepemimpinan komunikasi, *reward*, dan *punishment* terhadap disiplin kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai.
  3. Bagi Rumah Sakit

Hasil penulisan ini dapat dijadikan sebagai masukan bagi rumah sakit tentang peningkatan kinerja pegawai.
  4. Bagi Institusi Pendidikan

Dapat menjadi salah satu audit internal terhadap kualitas dan metode pengajaran selama yang diajarkan dalam perkuliahan apakah diserap, dicerna dan diterapkan di lapangan oleh anak didik.