

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Rumah Sakit perlu melakukan perencanaan yang baik terhadap Sumber Daya manusianya, baik yang akan datang maupun yang sudah ada. Departemen Sumber Daya Manusia perlu melakukan pemantauan mengenai kinerja seluruh karyawannya dikarenakan setiap karyawan memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda. Tugas manajemen Sumber Daya Manusia diharapkan dapat mengupayakan agar setiap pekerja memiliki kinerja yang sesuai dengan standar perusahaan. Untuk mengetahui kinerja setiap karyawan, diperlukan proses penilaian kinerja dalam usaha mengembangkan karir seorang karyawan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

Penilaian kinerja pada umumnya sangatlah penting, lantaran dengan adanya penilaian kinerja karyawan, organisasi dapat menetapkan tindakan kebijakan selanjutnya serta mengetahui sejauh mana efektivitas organisasi dalam meningkatkan, menempatkan dan memotivasi karyawan. Menurut Ardianto dalam (Agustin, 2019).

Bukan hanya penilaian kinerja saja yang akan di nilai dalam meningkatkan pengembangan karir para karyawan. Pihak eksekutif juga akan mempertimbangkan lamanya seorang karyawan menekuni bidang pekerjaannya tersebut. Karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang cukup terhadap bidang pekerjaannya cenderung lebih cepat dan akurat dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Hal tersebut dapat dijadikan dasar oleh perusahaan dalam membuat perencanaan terhadap pengembangan karir karyawan.

Selain itu, adanya bentuk perhatian dari pihak Rumah Sakit kepada karyawannya dirasa mampu membuat para karyawan memiliki rasa percaya diri dan yakin bekerja di perusahaan tersebut, dimana hal ini akan menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi semakin meningkat. bilamana karyawan memiliki komitmen yang baik di dalam perusahaan, maka akan menstimulasi kepada pencapaian tujuan organisasi. Sebab didukung oleh karyawan yang loyal atau patuh dalam

menjalankan pekerjaannya, ikut berperan aktif dalam keterlibatan setiap pekerjaan sehingga diharapkan kinerja karyawan juga akan meningkat. Karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi maka dapat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya serta menjalankan dan menunjukkan upayanya dengan penuh tanggung jawab. Hal inilah yang dapat dijadikan dasar untuk meningkatkan jenjang karir para karyawan tersebut.

Pada tahun 1997 berdirilah Rumah Sakit Umum Menteng Mitra Afia, yang diketahui sebagai Rumah Sakit spesialis dalam menangani *Neurology* dan *Psychiatrist*. Bersamaan dengan mengikuti perkembangan waktu dan kebutuhan kliennya, akhirnya merubah diri sebagai Rumah Sakit Umum yang terletak dikawasan Menteng, Jakarta Pusat dan termasuk ke dalam Rumah Sakit tipe C.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan HRD dan Karyawan Rumah Sakit Umum Menteng Mitra Afia mengenai pengembangan karir, penulis melihat adanya fenomena yang terjadi yaitu terdapat permasalahan mengenai hasil penilaian kinerja karyawan yang diberikan atasan langsung bersifat subjektif dalam memberikan penilaian sehingga hasil penilaian kinerja karyawan tidak menggambarkan kinerja karyawan yang sesungguhnya, hal tersebut tentu akan menimbulkan kegelisahan, ketidakpuasan, dan kecemburuan disebagian karyawan. Fakta dilapangan yang ditemukan ialah terjadinya perubahan sistem penilaian kinerja dimana dikarenakan terjadinya pergantian kepengurusan baru, dilihat dari belum siapnya *main power planning* (proses mengidentifikasi, mengevaluasi dan juga merencanakan pemenuhan kebutuhan SDM yang akan menempati jabatan tertentu dalam perusahaan sesuai dengan standar kebutuhan), dikarenakan baru akan dibuat pada tahun ini dan akan disempurnakan agar dapat diimplementasikan di Rumah Sakit tersebut. Untuk saat ini, dalam melakukan penilaian kinerja, pihak HRD dalam pelaksanaannya masih dengan cara rutin mengadakan rapat mingguan, dimana kepala ruangan memberikan laporan kepada HRD-Nya mengenai kinerja bawahannya tersebut. Dalam pengembangan karir karyawan pada Rumah Sakit Umum Menteng Mitra Afia, dikarenakan rumah sakit tersebut merupakan rumah sakit tipe C dengan struktur organisasi yang sederhana

untuk pengembangan karirnya baru akan terjadi jika terdapat kekosongan posisi atau lini kerja tertentu saja. Hanya karyawan yang lama saja yang sudah dikenal yang bisa mendapatkan kesempatan dalam pengembangan karir tersebut. Hal ini memperlihatkan bahwa kurang sehatnya atau masih lemahnya sistem manajemen yang ada karna belum siapnya sistem yang kuat, yang memperlihatkan secara objektif dan fair mengenai kriteria-kriteria calon karyawan yang akan di promosikan kepada karyawan. Hal ini dapat dilihat dari adanya seorang atasan yang memiliki kedekatan dengan bawahannya sehingga enggan memberikan teguran kepada bawahannya dikarenakan atasan tersebut lebih muda usianya dibandingkan dengan bawahannya. Padahal, bawahannya tersebut sering melakukan kesalahan serta banyak aduan dari rekan kerjanya mengenai kinerja bawahannya yang kurang baik. Namun atasan tersebut enggan menegur bawahannya dan mengabaikannya, hal inilah yang di keluhkan sebagian karyawan yang menimbulkan ketidakpastian, kegelisahan dan kecemburuan dikarenakan atasannya memberikan penilaian kinerja secara subjektif, sehingga semangat kerja karyawan lain menjadi turun dan berdampak pada kinerja karyawan tersebut. Bukan hanya itu saja, apabila kinerja karyawan tersebut turun maka dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dalam pengembangan karir.

Selain itu, karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang cukup lama cenderung tidak mau mempelajari hal-hal baru. Karyawan hanya menguasai pekerjaan saat ini saja sehingga ketika dilakukan *assessment*, karyawan tidak bisa berfikir strategis. Hal tersebut mengakibatkan hasil assesment yang kurang baik. Fakta dilapangan yang didapat ialah terdapat karyawan yang menempati suatu posisi bagian (perawat pelaksana) yang akan diangkat menjadi kepala ruangan untuk menggantikan posisi rekan kerjanya. Namun karyawan tersebut menolak tawaran tersebut dikarenakan karyawan tersebut sudah nyaman dengan posisinya saat ini. Sehingga dia tidak mengharapkan peningkatan pada karirnya dan dia merasa menjadi perawat pelaksana saja sudah cukup baginya dan tidak mau mencoba hal-hal yang baru dengan tanggung jawab yang lebih luas. Padahal dengan pengalaman yang cukup yang di miliki karyawan tersebut dapat memberikan kontribusi yang baik bagi rumah sakit dalam mencapai tujuannya. Dikarenakan karyawan tersebut pasti memiliki potensi

yang luar biasa yang dapat dilihat dari tingkat pengetahuan dan keterampilannya serta penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan yang ada. Hanya saja masih kurangnya tingkat kemauan karyawan tersebut terhadap pengembangan karirnya dikarenakan takut untuk mencoba hal-hal yang baru diluar kebiasaan yang dilakukan dalam bekerja dengan tingkat tanggung jawab yang lebih besar. Hal inilah yang perlu diperhatikan pihak manajemen Rumah Sakit Umum Menteng Mitra Afia, agar kedepannya tidak terjadi lagi hal seperti ini terhadap karyawan potensial yang ingin di promosikan.

Bukan hanya itu saja, terdapat karyawan yang masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Mereka tidak memiliki rasa tanggung jawab lebih untuk memajukan perusahaan tersebut. Dimana karyawan yang seharusnya melayani pasien dengan baik, tetapi tidak memperlakukannya dengan maksimal, hal ini terlihat dari bagaimana cara karyawan tersebut menjalankan pekerjaannya . serta faktor kebijakan pihak Rumah Sakit Yang dirasa memberatkan disebagian karyawan. Oleh sebab itu, mereka hanya menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan dari tugas standarnya sebagai karyawan dan tidak memiliki keinginan untuk bergabung dengan perusahaan sekaligus juga membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Fakta dilapangan yang didapatkan ialah seorang perawat (karyawan) mendapatkan tanggung jawab praktek sesuai dengan ketentuan rumah sakit. Terdapat perawat senior yang tugasnya sudah selesai menemani dokter, namun dia enggan membantu temannya yang kualahan dalam menangani banyaknya pasien, prinsip perawat senior tersebut ialah bahwa itu bukan tanggung jawab dia, melainkan tanggung jawab perawat tersebut. Jadi dia enggan membantunya, padahal perawat senior tersebut bisa membantunya karena tugas dia sudah selesai dan memiliki waktu luang untuk menangani pasien tersebut demi mencapai tujuan perusahaan untuk melayani pasien dengan sebaik mungkin. Faktor lain yang terjadi dilapangan selain kurangnya rasa tanggung jawab yang lebih ialah kebijakan organisasi yang dirasa memberatkan disebagian karyawan, dimana karyawan yang seharusnya bekerja dalam waktu 8 (delapan) jam, sekarang harus bekerja selama 15 (lima belas) jam dengan upah yang sama. Hal inilah yang menimbulkan kurangnya kemauan karyawan dalam memiliki rasa tanggung jawab yang lebih serta kesetiiaannya untuk memajukan organisasi tersebut. Menurut (Sapitri,

2016) komitmen yang tinggi menjadikan individual peduli dengan nasib organisasi ke arah yang lebih baik serta kemungkinan penurunan kinerja dapat dihindari. Hal inilah yang akan dijadikan pertimbangan manajemen dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan.

Pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan dapat terpengaruh dari program pengembangan karir yang didapat. Sebagian besar perusahaan menerapkan sistem persyaratan lamanya masa kerja (senioritas) sebagai dasar dalam menentukan layak atau tidaknya seorang karyawan tersebut mendapatkan peningkatan pada karirnya.

Bukan hanya pengalaman kerja saja, pengembangan karir juga dipengaruhi oleh aspek penilaian kinerja. Dimana penilaian kinerja tersebut menjadi dasar untuk mengevaluasi layak atau tidaknya karyawan tersebut mendapatkan peningkatan pada karirnya serta membantu manajemen dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan tersebut.

Komitment organisasi dapat menciptakan rasa tanggung jawab lebih dari seorang karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga dapat bekerja secara optimal yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Hal ini dapat di jadikan dasar untuk menentukan pengembangan karir karyawan tersebut.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang di uraikan diatas maka penulis tertarik untuk mengambil judul **“ANALISIS PENILAIAN KINERJA, PENGALAMAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR PADA RUMAH SAKIT UMUM (RSU) MENTENG MITRA AFIA”**.

1.2 Rumusan Masalah

Terkait dengan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir pada Rumah Sakit Umum(RSU) Menteng Mitra Afia?

2. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap pengembangan karir pada Rumah Sakit Umum (RSU) Menteng Mitra Afia?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap pengembangan karir pada Rumah Sakit Umum (RSU) Menteng Mitra Afia?

1.3 Tujuan Penelitian

Dilihat dari rumusan masalah di atas, maka tujuan pelaksanaan penelitian ini antara lain adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir pada Rumah Sakit Umum (RSU) Menteng Mitra Afia.
2. Menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap pengembangan karir pada Rumah Sakit Umum (RSU) Menteng Mitra Afia.
3. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap pengembangan karir pada Rumah Sakit Umum (RSU) Menteng Mitra Afia.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang bisa diperoleh dari hasil penelitian bagi beberapa pihak adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah di peroleh dibangku kuliah didalam dunia kerja yang sesungguhnya, serta sebagai pemenuhan persyaratan dalam mendapatkan gelar Sarjana Manajemen dari Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

2. Bagi Perusahaan

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dasar bagi perusahaan yang dapat diterapkan dalam membantu membuat kebijakan atau efektivitas program-program pengembangan karir karyawan dengan mengidentifikasi dan memperbaiki kelemahan-kelemahan yang masih terjadi pada aspek penilaian kinerja, pengalaman kerja dan komitmen organisasi.

3. Bagi Universitas

Diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan dapat menambah kepustakaan sebagai informasi bahan perbandingan bagi penelitian selanjutnya.

1.5 Batasan Masalah

Berdasarkan masalah yang luas maka penulis perlu melakukan pembatasan masalah yang hanya pada “analisis penilaian kinerja, pengalaman kerja dan komitmen organisasi terhadap pengembangan karir pada RumahSakitUmum (RSU) Menteng Mitra Afia.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembahasan serta dapat memberikan gambaran yang jelas dan sistematis. Maka sistem penulisannya dikategorikan dalam V(lima) bab yang secara garis besar disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini menerangkan gambaran kepada pembaca mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penulisan, batasan masalah, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini menjelaskan landasan teori dalam penulisan skripsi ini, meliputi teori-teori yang menjadi landasan acuan teori yang di gunakan dalam menganalisis pada penelitian ini, yang meliputi landasan teori, penelitian terdahulu dan pengembangan hipotesis.

BAB III METODELOGI PENELITIAN

Dalam bab ini menguraikan desain penelitian, tahapan penelitian, model konseptual penelitian, operasional variabel, waktu dan tempat penelitian, metode pengambilan sampel, dan metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini adalah hasil dan pembahasan yang membahas deskripsi objek penelitian yang terdiri dari deskripsi variable, analisis data dan hasil analisis berdasarkan alat dan metode analisis yang digunakan dalam penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan dan hasil seluruh penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya serta mengemukakan saran-saran terkait dengan permasalahan yang telah dibahas sebelumnya..

