

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

#### **1.1.1 Sejarah Singkat dan Profil Perusahaan**

RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai berawal dari sebuah gedung yang memberikan pelayanan kesehatan dengan nama RSU Binjai. Rumah sakit ini didirikan oleh Tengku Musa pada tahun 1927. Gedung ini telah ada sejak zaman kesultanan. Dengan luas bangunan yang tidak begitu besar, fasilitas peralatan medis yang disediakan pun sangat sederhana. Bangunan tersebut letaknya di gedung A RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai saat ini. Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. R.M. Djoelham kota Binjai merupakan rumah sakit pemerintah kota Binjai dengan tipe B. Rumah sakit ini memiliki area seluas 4.229 m<sup>2</sup> dan luas bangunan 3.159 m<sup>2</sup>.

Tahun 1976-1980, status RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai merupakan rumah sakit pembantu dalam klasifikasi rumah sakit tipe D yang melaksanakan pelayanan kesehatan dasar dengan RSU Tanjung Pura sebagai rumah sakit induknya. Tahun 1981-1985 merupakan periode proses dimana RSUD Binjai menuju kelas C dengan program sistem paket dokter spesialis. Pada periode tahun 1985-1987, terbitlah kebijaksanaan Departemen Kesehatan RI untuk menempatkan dokter spesialis yang dikenal dengan Program Penempatan Dokter Spesialis (PPDS). Kebijakan ini merupakan wujud komitmen Pemerintah dalam upaya meningkatkan cakupan dan jangkauan pelayanan spesialis yang sangat dibutuhkan masyarakat di daerah. Berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan RI No. 303/Menkes/SK/IV/1987 ditetapkan perubahan kelas RSU kota Binjai dari kelas D menjadi kelas C.

Pada tanggal 18 Mei 1992, nama RSU Binjai berubah nama menjadi RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai. Perubahan nama tersebut sebagai upaya penghormatan dan mengenang jasa besar seorang dokter yang cukup berperan baik dalam pengabdian di bidang kesehatan maupun pada masa perjuangan kemerdekaan. Pada tahun 2015, RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai sudah menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) berdasarkan Keputusan Walikota Binjai Nomor : 900-586/K/Tahun 2015 Tentang Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) pada RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai. Diharapkan dengan pola penerapan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD)

RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai mampu memberikan pelayanan yang lebih efektif dan efisien terhadap pasien.

RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai telah lulus akreditasi B pada tanggal 15 Juni 2017 dan telah memperoleh akreditasi tingkat paripurna dari Komisi Akreditasi Rumah Sakit (KARS). Saat ini, dalam rangka penyelenggaraan pelayanan kesehatan secara berjenjang dan fungsi rujukan, rumah sakit umum diklasifikasikan berdasarkan fasilitas dan kemampuan pelayanan rumah sakit. Berdasarkan klasifikasi tersebut, RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai termasuk dalam klasifikasi rumah sakit umum kelas B. Fasilitas dan kemampuan pelayanan medis yang disediakan pada rumah sakit klasifikasi kelas B yaitu 4 (empat) spesialis dasar seperti penyakit dalam, kandungan dan kebidanan, bedah serta anak, 4 (empat) spesialis penunjang medik seperti patologi klinik, patologi anatomi, radiologi serta anasthesi, 10 (sepuluh) pelayanan spesialis lainnya seperti spesialisik kejiwaan, Telinga Hidung Tenggorokan (THT), spesialisik mata, kulit dan kelamin, paru, *neurologi*, jantung dan pembuluh darah, *forensik*, bedah *orthopedi*, dan *rehabmedik*.

### **1.1.2 Visi dan Misi Organisasi**

Berikut adalah visi dan misi RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai:

#### **a. Visi**

Sesuai dengan Renstra RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai Tahun 2017-2020, visi RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai adalah:

“Menjadi rumah sakit rujukan yang bermutu, berdaya saing, dan berwawasan lingkungan”.

#### **b. Misi**

- 1) Meningkatkan pelayanan kesehatan sesuai standar akreditasi.
- 2) Mewujudkan sumber daya manusia yang professional, sehat, produktif dan sejahtera.
- 3) Mewujudkan sistem informasi manajemen rumah sakit yang terintegrasi.
- 4) Mewujudkan rumah sakit yang bersih, nyaman dan aman.
- 5) Meningkatkan dan menetapkan sistem pengolahan keuangan secara akuntabel, transparan, efektif dan efisien.

c. Motto

Motto RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai yaitu “**SMART**” yang merupakan singkatan dari :

- 1) **S**elalu mengutamakan keselamatan pasien
- 2) **M**enjunjung tinggi nilai etika profesi
- 3) **A**kurat dalam menetapkan diagnosa
- 4) **R**amah dan santun
- 5) **T**erpadu dan terbuka dalam melaksanakan tindakan

d. Kebijakan Mutu

Kebijakan mutu RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai adalah:

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. R.M. Djoelham kota Binjai berkomitmen untuk meningkatkan jumlah pasien yang dilayani melalui penerapan standar pelayanan minimal dan peningkatan kualitas serta kuantitas layanan kesehatan dengan mengutamakan keselamatan dan kepuasan pelanggan.

### 1.1.3 Logo Organisasi

RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai merupakan bagian dari keluarga besar pemerintah kota Binjai. Berikut merupakan logo RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai sebagaimana pada gambar 1.1.



**Gambar 1.1 Logo Perusahaan RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai**

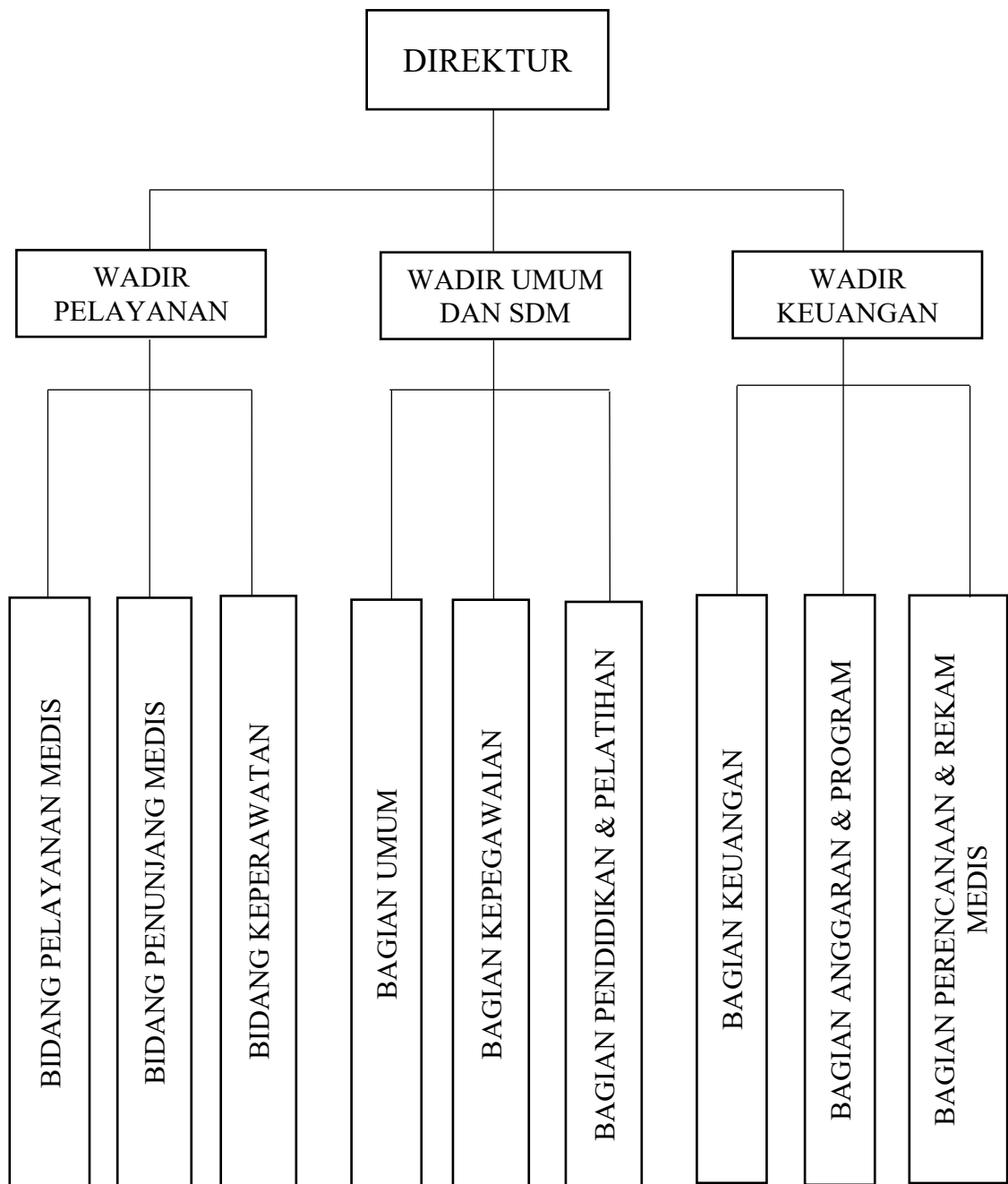
Sumber: Data Internal RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai (2021)

Penjelasan logo Pemerintah kota Binjai, RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai:

- a. Perisai – Gambar keseluruhan logo berbentuk perisai yang melambangkan pemerintah kota Binjai sebagai pelindung masyarakat yang tinggal di kota Binjai.
- b. Pita – Gambar pita berwarna merah putih yang terletak di bagian atas logo melambangkan bendera Indonesia yang menjadi pustaka dan kebanggaan Negara.
- c. Bambu runcing – Gambar bambu runcing yang terletak kanan dan kiri logo melambangkan perjuangan seluruh lapisan masyarakat Indonesia dalam merebut dan memerdekakan Negara Republik Indonesia.
- d. Pohon Binjai – Gambar pohon binjai yang ada dibagian tengah logo melambangkan asal usul nama kota Binjai yang diambil dari nama sebuah pohon yang banyak terdapat di kota tersebut.
- e. Akar pohon – Gambar akar pohon yang terdapat dibawah gambar pohon binjai melambangkan akar dari seluruh kebijakan diambil berdasarkan 5 nilai Pancasila.
- f. Cabang pohon – Gambar 2 cabang pohon melambangkan lembaga eksekutif dan legislatif yang ada di kota Binjai.
- g. Kapas – Gambar kapas melambangkan keadilan dan kebenaran yang ditegakkan di kota Binjai.
- h. Padi – Gambar padi melambangkan kesuburan dan kemakmuran masyarakat kota Binjai.
- i. Kapas dan padi – Gambar 17 kapas, 8 daun dan 45 butir padi yang terdapat pada logo melambangkan tanggal 17 Agustus 1945 sebagai hari kemerdekaan Republik Indonesia.
- j. Gelombang – Gambar 3 gelombang pada logo melambangkan 3 sungai besar yang terhubung dengan kota Binjai.
- k. Warna – Warna dasar abu-abu pada logo melambangkan kesuburan dan kelestarian lingkungan kota Binjai.

#### **1.1.4 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai sebagaimana ditunjukkan pada gambar 1.2.



**Gambar 1.2 Struktur Organisasi RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai**

Sumber: Data Internal RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai (2021)

### 1.2 Latar Belakang Masalah

Pada masa kini di Indonesia sektor kesehatan sangat menjanjikan. Hal ini dilatarbelakangi karena semakin meningkatnya kasus *Corona Virus Diseases (Covid-19)* di Indonesia. Dampak dari kasus tersebut meningkatnya permintaan layanan kesehatan. Akibat meningkatnya permintaan, pemerintah telah memasukkan sektor

kesehatan sebagai bagian dari sektor prioritas. Akan tetapi perkembangan sektor kesehatan di Indonesia saat ini terlihat tumbuh secara tidak maksimal.

Hal itu dikarenakan meningkatnya permintaan layanan kesehatan serta terjadi peningkatan yang sangat pesat dan signifikan. Oleh karena itu, pemerintah Indonesia berupaya untuk meningkatkan daya saing kesehatan dengan mendorong terselenggaranya transformasi digital berbasis teknologi. Sektor kesehatan milik negara telah memanfaatkan teknologi digital mulai dari proses produksi hingga distribusinya. Sektor kesehatan tersebut menggunakan sistem yang saling terhubung untuk menumbuhkan jaringan, menyelenggarakan proses administratif, dan mendorong terwujudnya kinerja yang lebih efektif dan efisien.

Sektor kesehatan memiliki karakteristik pasar yang khas dan berbeda dengan sektor lainnya. Diantaranya ialah tingginya intervensi pemerintah. Pelaku usaha industri rumah sakit di Indonesia berasal dari berbagai kalangan (swasta, swasta nirlaba, dan pemerintah) yang terus mengalami pertumbuhan. Sektor kesehatan dilihat sebagai suatu industri yang memiliki ciri khas tersendiri yang kadang tidak dimiliki sektor ekonomi lainnya, yaitu tidak bermotif mencari keuntungan (profit motif/nirlaba). Untuk rumah sakit swasta profit, rumah sakit swasta jaringan/grup, serta rumah sakit BUMN (Badan Usaha Milik Negara) jejaring terjadi peningkatan sangat pesat dan signifikan dalam kurun waktu tertentu dibidang ekonomi. Tetapi hal ini tidak terjadi untuk rumah sakit publik/pemerintah. RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai merupakan salah satu rumah sakit pemerintah yang berkomitmen menjalankan fungsi sosial berbeda dengan rumah sakit swasta yang berorientasi pada materi.

Rumah sakit merupakan suatu organisasi yang memiliki dua fungsi yaitu sebagai institusi laba dan institusi nirlaba (fungsi sosial). Sebagai lembaga yang memiliki fungsi laba, berarti rumah sakit harus dikelola dengan prinsip-prinsip dan manajemen yang berkarakteristik profit, sehingga suatu rumah sakit dalam operasionalisasinya dituntut untuk menghasilkan selisih yang positif dari segenap kegiatannya selama periode tertentu. Di sisi lain, sebagai lembaga yang memiliki fungsi nirlaba, maka rumah sakit dalam menjalankan roda organisasinya tidak semata-mata mencari profit, melainkan dituntut untuk lebih menonjolkan misi sosialnya. Dalam praktiknya bukan hal yang mudah untuk dapat melaksanakan kedua fungsi tersebut secara optimal, karena dalam pelaksanaannya memerlukan berbagai

dukungan dari segenap aspek organisasi mulai dari sarana dan prasarana, dana, sampai sumber daya manusia (SDM).

Mustahil fungsi profit dan fungsi sosial berjalan maksimal jika tidak didukung oleh ketiga faktor tersebut. Fungsi-fungsi tersebut akan berjalan lancar jika didukung oleh sarana atau fasilitas yang memadai, dana yang mencukupi, dan SDM yang berkualitas. Namun, yang paling penting untuk memperoleh perhatian dari ketiga faktor tersebut adalah SDM, karena SDM merupakan faktor terpenting dalam melaksanakan fungsi organisasi secara optimal, baik pada *level top management*, *middle* maupun *low management*. SDM bersifat aktif dan dinamis, sedangkan faktor fasilitas dan dana merupakan faktor yang bersifat pasif, sehingga tanpa ada kemampuan yang memadai dari segenap SDM untuk mengelola fasilitas dan dana yang ada, maka keberadaan dana dan fasilitas tidak akan banyak memberikan manfaat. Menurut Sutrisno (2009:1) SDM merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akar perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya.

Peran pegawai sangat penting terhadap sukses atau tidaknya suatu organisasi. Dalam hal ini organisasi perlu memantau dan memastikan kinerja setiap pegawainya apakah sudah melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai ketentuan atau tidak. Menurut Sinambela (2012:5) kinerja pegawai diartikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan keahlian tertentu. Mangkunegara dalam penelitian Ramadhan (2019:12) menyatakan bahwa pegawai merupakan sumber daya yang sangat penting bagi organisasi. Dengan kreativitas, kemampuan, dan tenaga pegawai organisasi dapat mencapai tujuan organisasi. Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan pegawai yang bekerja di lingkungan pemerintahan dan merupakan pegawai pemerintah, di lingkungan kementerian maupun di pemerintah daerah, baik provinsi maupun kabupaten kota.

Menurut Peraturan Pemerintah penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilaian terhadap Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja PNS. Artinya yang dinilai adalah SKP yang telah dibuat dan disetujui oleh pimpinan dalam hal ini pejabat penilai. Dalam hal ini setiap pegawai harus menyusun sendiri sasaran kerja yang ingin dicapai dalam suatu periode tertentu. Kemudian harus disetujui oleh atasan langsung dari pegawai tersebut. Menurut Kasmir (2016:215) SKP merupakan sasaran kerja yang akan dicapai oleh setiap pegawai. Tingkat kinerja pegawai, RSUD Dr. R.M. Djoelham

kota Binjai melakukan rekapitulasi secara rutin setiap satu tahun sekali. Kinerja pegawai dinilai pada 5 kategori penilaian. Berikut ini cara penilaian sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai dinyatakan dengan angka dan keterangan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 sebagai berikut pada tabel 1.1:

TABEL 1.1  
KRITERIA PENILAIAN SASARAN KERJA PEGAWAI

| Angka         | Predikat    |
|---------------|-------------|
| 91 – ke atas  | Sangat Baik |
| 76 – 90       | Baik        |
| 61 – 75       | Cukup       |
| 51 – 60       | Kurang      |
| 50 – ke bawah | Buruk       |

*Sumber: www.bkn.go.id (2014)*

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, dapat diketahui bahwa angka  $\geq 91$  artinya sangat baik, 76-90 artinya baik, 61-75 artinya cukup, 51-60 artinya kurang, dan  $\leq 50$  artinya buruk. Dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, maka setiap PNS wajib menyusun SKP. SKP dilaksanakan setahun sekali yang dimulai dengan perencanaan. Apabila SKP tercapai maka pegawai juga harus menunjukkan perilaku yang baik sebagai tindak lanjut Peraturan Pemerintah (PP) No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin PNS, dimana sudah diatur *reward* dan *punishment* bagi PNS. Penilaian prestasi kerja PNS dimaksudkan untuk mewujudkan PNS yang profesional dan berkinerja dalam rangka mendukung reformasi birokrasi. Berikut data kinerja pegawai selama tiga tahun terakhir dari tahun 2018-2020 yang tersedia pada tabel 1.2:



TABEL 1.2  
CAPAIAN NILAI SASARAN KERJA PEGAWAI RSUD DR. R.M. DJOELHAM  
KOTA BINJAI TAHUN 2018-2020

| Tahun | Jumlah Pegawai | Sangat Baik | Baik | Cukup | Kurang | Buruk | N/A (Not Available/Tidak ada data penilaian) |
|-------|----------------|-------------|------|-------|--------|-------|--|
| 2018  | 419            | Nihil       | 268  | Nihil | Nihil  | Nihil | 151  |
| 2019  | 384            | 1           | 309  | Nihil | Nihil  | Nihil | 74   |
| 2020  | 383            | 1           | 318  | Nihil | Nihil  | Nihil | 64   |

*Sumber:* Data Internal Perusahaan (2021)

Dari data pada tabel 1.2 dapat diketahui bahwa capaian SKP di RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai pada tahun 2018 ada sebanyak 268 pegawai dengan predikat baik dan *not available* sebanyak 151 pegawai. Di tahun 2019 ada sebanyak 309 pegawai dengan predikat baik dan *not available* sebanyak 74 pegawai. Sedangkan di tahun 2020 ada sebanyak 318 pegawai dengan predikat baik dan *not available* sebanyak 64 pegawai. Dari data yang fluktuatif di atas pada tahun 2018 hingga tahun 2020 dapat disimpulkan bahwa pegawai belum mencapai nilai kinerja yang maksimal karena rata-rata masih berada di kriteria baik. Hanya terdapat 1 pegawai dengan kriteria sangat baik di tahun 2019 dan 2020. Data *not available* disebabkan karena masih banyaknya pegawai yang belum mengumpulkan SKP. Pengumpulan SKP penting untuk mencapai kinerja organisasi.

Tinggi atau rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai komitmen, motivasi dan tanggung jawab dalam bekerja serta mempunyai kemampuan tinggi sehingga memperoleh hasil kerja yang baik dan sesuai dengan target kerja yang ditentukan organisasi. Pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baik maka akan memberikan kinerja yang baik pula, demikian juga sebaliknya. Pada penelitian ini penulis menggunakan pernyataan dari peneliti sebelumnya dan melakukan survei pra penelitian terhadap pegawai RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai serta mencoba menyebarkan angket pra penelitian terkait kinerja

pegawai dengan jumlah responden 15 pegawai senior dengan skala differensial, mulai dari skala 1 (sangat rendah) sampai dengan skala 10 (sangat tinggi). Adapun hasil dari kuesioner pra penelitian dapat dilihat pada Lampiran-3.

Dari hasil pra penelitian dapat disimpulkan jika ditotal secara keseluruhan performansi kinerja pegawai adalah sebesar 83,87% dengan tingkat urgensi 84,27%, ini menunjukkan bahwa tanggung jawab dalam bekerja, motivasi, komitmen, *skill* yang pegawai miliki dan hasil kerja pegawai cenderung lebih mengutamakan urgensi dibandingkan dengan performa kinerja pegawai, sedangkan performa kinerja pegawai merupakan hal yang penting untuk dipertahankan sebab memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja organisasi. Performa kinerja pegawai mencerminkan kesenangan mendalam terhadap kinerja yang dilakukan yang akhirnya pekerjaan tersebut dapat berjalan secara stabil. Sehingga pada dasarnya tujuan performa adalah untuk menjaga kestabilan kinerja pegawai dalam organisasi.

Bagi sebuah organisasi, program *employee relations* sangat diperlukan karena dapat membina hubungan yang baik antara sesama pegawai dan melalui kegiatan *employee relations* yang mengelola sumber daya yang baik tentu akan sangat berpengaruh positif, pegawai akan sangat merasa dihargai serta diperhatikan oleh pihak pimpinan sehingga berdampak baik pada kinerja pegawai. Program tersebut bertujuan untuk menciptakan iklim komunikasi yang dapat membantu mencapai tujuan organisasi. Selain itu, aktivitas *employee relations* yang berlangsung dalam organisasi akan berdampak langsung terhadap iklim komunikasi dalam organisasi tersebut. Menurut Dessler (2016:573) *employee relations* adalah aktivitas yang melibatkan pembentukan dan pemeliharaan hubungan pegawai pemberi kerja yang berkontribusi pada produktivitas, motivasi, moral dan pendisiplinan yang memuaskan, dan untuk memelihara lingkungan kerja yang positif, produktif dan kohesif. *Employee relations* dilakukan antara lain adalah untuk menciptakan bentuk hubungan atau komunikasi dua arah yang baik antara pihak manajemen dengan para pegawainya dalam upaya membina kerja sama dan hubungan yang harmonis diantara keduanya.

Salah satu bentuk dari komunikasi yang dapat dilakukan organisasi kepada pegawainya adalah kegiatan *employee relations* yang dilaksanakan oleh organisasi. Adapun upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk membangun hubungan pegawai (*employee relations*) dapat berupa melalui berbagai kegiatan seperti rekreasi kebersamaan, pertemuan, penghargaan dan sebagainya. Kegiatan komunikasi dalam

bentuk *employee relations* ini untuk menciptakan hubungan baik antara pimpinan dengan pegawai dan organisasi. Disamping itu, *employee relations* memberikan komunikasi yang baik untuk memotivasi kerja pegawainya. Melalui kegiatan *employee relations* seluruh persoalan menyangkut hubungan kerja serta permasalahan kepegawaian dibahas dan dicarikan penyelesaiannya untuk kepentingan organisasi.

RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai telah melakukan beberapa kegiatan *employee relations* yang terdapat dalam buku profil RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai tahun 2020. Kegiatannya antara lain mengadakan kegiatan dan prestasi yaitu pembukaan pelayanan poli geriatri, pelaksanaan donor darah pada acara HUT kota Binjai, kegiatan evaluasi pelayanan kesehatan, kegiatan *monitoring* dan evaluasi akreditasi rumah sakit, kegiatan sosialisasi *hand hygiene*, kegiatan verifikasi akreditasi rumah sakit tahun kedua serta renovasi ruang pendaftaran pasien. Keberhasilan membina hubungan yang baik dengan pegawai merupakan faktor yang sangat penting untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi, tanpa adanya dukungan yang baik dari pegawai maka organisasi akan sulit dalam mencapai tujuannya.

Dalam aktivitas kerja sehari-hari, RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai telah berupaya menciptakan hubungan yang baik dengan para pegawainya seperti mengadakan kegiatan di luar jam kerja, mengadakan kegiatan ibadah bersama-sama serta mengadakan perayaan hari raya keagamaan. Setiap tahunnya RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai mengadakan ibadah kebaktian dan perayaan Hari Natal khusus untuk yang beragama kristen serta perayaan Peringatan Isra' dan Mikraj Nabi Muhammad SAW 1440 H RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai khusus yang beragama islam. Adapun dokumentasi perayaan hari besar keagamaan di RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai seperti gambar 1.3 sebagai berikut:



**Gambar 1.3 Perayaan Hari Natal dan Peringatan Isra' dan Mikraj Nabi Muhammad SAW 1440 H RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai**

Sumber: RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai (2021)

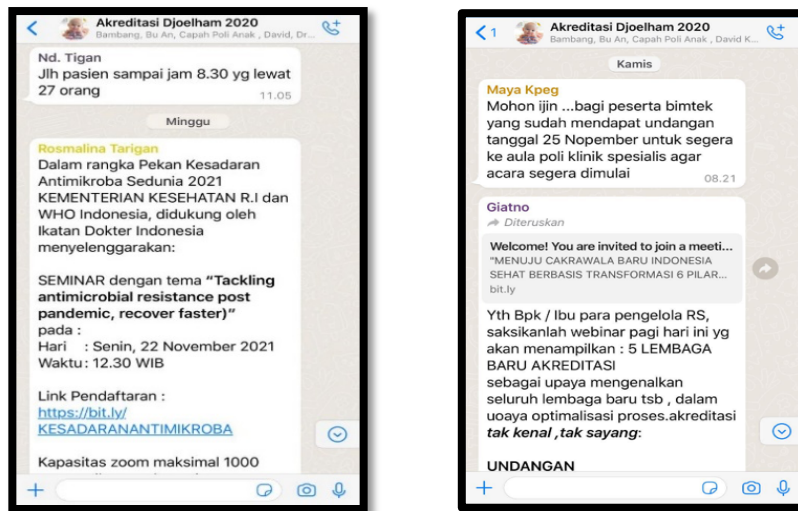
Dari gambar 1.3 di atas, terlihat bahwa RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai membangun hubungan yang baik antar pegawai. Kegiatan tersebut berlangsung pada tahun 2019 sebelum adanya pandemi  *covid-19*. Kegiatan tersebut dilaksanakan setiap tahunnya. Akan tetapi, dikarenakan saat ini masih adanya pandemi  *covid-19* kegiatan ibadah ataupun kebaktian tidak dapat dilaksanakan hingga saat ini.

Sebelum dilakukannya kegiatan  *employee relations*, hal utama yang harus dilakukan adalah membuat perencanaan. Perencanaan merupakan bagian penting dalam hubungan pegawai, mencakup hal-hal seperti menetapkan tujuan yang ingin dicapai dan mempertimbangkan alternatif. Pelaksanaan kegiatan  *employee relations* yang tepat dalam suatu organisasi merupakan sarana teknis atau suatu kegiatan metode komunikasi yang memiliki kekuatan mengelola SDM dan lain sebagainya demi kegiatan  *employee relations* tersebut diharapkan akan menimbulkan kegiatan yang positif, yaitu pegawai merasa dihargai dan diperhatikan oleh pihak pimpinan organisasi (Ruslan, 2010:250).

*WhatsApp* sebagai salah satu media sosial saat ini yang banyak digunakan untuk bersosialisasi dalam hal penyampaian pesan baik oleh individu maupun kelompok. Penggunaan media ini tidak hanya sebatas pada keperluan pribadi saja namun juga dapat digunakan untuk menunjang pekerjaan. Secara khusus di masa pandemi ini dimana setiap kegiatan yang terkait dengan pekerjaan yang mengharuskan untuk tidak melakukan pertemuan secara langsung sehingga salah satu alternatif yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan media *WhatsApp*. Selain itu, *WhatsApp* juga melakukan percakapan secara personal maupun dalam grup sehingga memudahkan dalam penyampaian pesan. Adapun penelitian terdahulu yang menggunakan variabel penggunaan media *WhatsApp* dan kinerja pegawai yang berjudul “Pengaruh Komunikasi melalui Grup *WhatsApp* untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai di Hotel Grandhika Medan (Sihombing, 2017). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja yang ada pada pegawai di Hotel Grandhika Medan menjadi lebih baik karena sangat membantu dengan menggunakan grup *WhatsApp* informasi lebih cepat sampai tanpa harus membuang waktu demi mendapatkan informasi yang akan disampaikan dan didapatkan atau penyampaian pesan menjadi lebih mudah.

Di antara beberapa aplikasi percakapan di *smartphone*, *WhatsApp* menjadi yang terdepan dalam pengguna. Pegawai RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai

memiliki grup *WhatsApp* yang di dalam grup tersebut terdapat pegawai RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai secara keseluruhan yaitu melalui grup akreditasi Djoelham dan grup *WhatsApp* perbagian-bagiannya. Adapun grup *WhatsApp* pegawai RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai seperti pada gambar 1.4 sebagai berikut:



**Gambar 1.4 Grup *WhatsApp* pegawai RSUD Dr. R.M. Djoelham Binjai**

Sumber: Pegawai RSUD Dr. R.M. Djoelham Kota Binjai (2021)

Pada gambar 1.4 di atas, menunjukkan kegiatan *employee relations* yang dilakukan antara lain untuk menciptakan hubungan komunikasi dua arah yang baik antara para pegawai dalam upaya membina kerja sama dan hubungan yang harmonis sehingga apabila suatu hubungan komunikasi sudah dapat berjalan dengan baik maka diharapkan akan ada peningkatan kerja dalam organisasi. Dengan kata lain, *employee relations* bertujuan untuk mencapai saling pengertian (*mutual understanding*), kerja sama serta loyalitas diantara pihak manajemen dengan para pegawainya (Ruslan, 2006:74). Dengan demikian komunikasi dua arah membantu pelaksanaan arahan atasan. Dalam proses komunikasi dua arah, pengirim terlebih dahulu mengirimkan pesan ke penerima. Setelah menerima pesan, penerima menerjemahkannya dan kemudian mengirimkan kembali reaksinya kepada pengirim. Sehingga ini dianggap sebagai proses komunikasi yang lengkap. Dengan adanya komunikasi dua arah yang lancar dan harmonis, maka ada kecenderungan kinerja yang diinginkan akan tercapai dengan baik.

Menurut hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada salah satu pegawai, RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai melakukan *employee relations* ketika

suatu organisasi membutuhkannya dan tidak dilakukan secara rutin akibat pandemi *covid-19*. Adanya hubungan yang baik antar pegawai, pendisiplinan yang adil dan kebijakan yang mengembangkan etika dapat membentuk dasar bagi relasi pegawai yang positif. Adapun data pra penelitian melalui kuesioner dengan menggunakan pernyataan penelitian dari peneliti sebelumnya mengenai variabel *employee relations* dapat dilihat pada Lampiran-4.

Dari hasil pra penelitian terkait variabel *employee relations* dapat disimpulkan jika ditotal secara keseluruhan performansi *employee relations* adalah sebesar 85,11% dengan tingkat urgensi 86,22%. Hal ini menunjukkan bahwa kesempatan menyampaikan kritik dan saran pada pimpinan, bekerja dengan tenang dan hubungan antar pegawai baik adalah penting sehingga dapat mencapai *employee relations* dalam bekerja. Sehingga dapat dilihat bahwa tingkat urgensi lebih besar dibandingkan dengan tingkat performa.

Selain *employee relations* yang baik dari setiap pegawainya, pegawai akan mencapai kinerja terbaiknya jika *employee engagement* dari para pegawainya juga baik. *Employee engagement* merupakan keterikatan pegawai terhadap organisasi. *Engagement* pegawai muncul karena adanya kesesuaian antara nilai yang ada dalam organisasi dengan karakter pegawai. Menurut Robbins & Judge (2018:51) *employee engagement* merupakan rasa kepuasan dan antusiasme yang terlibat dalam diri individu untuk melakukan suatu pekerjaan. Pegawai yang memiliki *engagement* tinggi cenderung lebih memiliki kinerja yang baik karena memiliki perasaan yang positif dan tidak menjadikan pekerjaannya sebagai beban.

Penelitian yang dilakukan oleh Ali *et al* (2019) menyatakan bahwa salah satu faktor yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai adalah *employee engagement* atau tingkat keterikatan yang dimiliki oleh pegawai. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Al-dalahmeh *et al* (2018) yang menjelaskan bahwa kinerja pegawai memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini dikarenakan pegawai akan menunjukkan semua potensi, tanggung jawab terhadap pekerjaan, kontribusinya terhadap organisasi apabila pegawai memiliki rasa keterlibatan terhadap organisasi. Menurut Noe (2011:424), keterlibatan dan partisipasi pegawai dalam pekerjaan merupakan kepedulian pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan. Adapun kegiatan rapat yang diselenggarakan pada tahun 2019 dan tahun 2020 sebagaimana pada tabel 1.3 dibawah ini.

TABEL 1.3  
KEGIATAN RAPAT RSUD DR. R.M. DJOELHAM KOTA BINJAI

| No. | Judul Rapat  | Tahun |
|-----|--|-------|
| 1   | Koordinasi Pelayanan Pendaftaran Pasien Rawat Jalan e-dokter                     | 2019  |
| 2   | Sosialisasi Formulir Edukasi Terintegrasi  | 2019  |
| 3   | Pengklaiman BPJS   | 2020  |
| 4   | Evaluasi Kinerja Staff Rekam Medis   | 2020  |
| 5   | Penerapan Form Audit, Monitoring/Supervisi di RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai | 2020  |

*Sumber:* Data Olahan Penulis (2021)

Dari tabel 1.3 di atas, terdapat beberapa kegiatan rapat yang diselenggarakan pada tahun 2019 dan 2020 yang bertujuan untuk saling koordinasi antar pegawai dan membangun hubungan yang baik. Agenda rapat dapat menjadi salah satu kegiatan yang tepat bagi sebuah organisasi untuk membangun komunikasi yang memiliki kekuatan untuk mengelola SDM demi pencapaian tujuan organisasi. Selain itu agenda rapat dapat membangun *employee relations* dan *employee engagement*. Salah satu bentuk dari *employee relations* adalah kegiatan yang mempertemukan antar pegawai. Pertemuan-pertemuan yang melibatkan pegawai merupakan acara berkumpul yang bermanfaat untuk menggalang kebersamaan dan keakraban sekaligus untuk menciptakan hubungan yang baik antara pihak manajemen dengan para pegawai. Dalam acara-acara tersebut, berlangsung suatu bentuk komunikasi yang paling efisien, yakni komunikasi tatap muka (Jefkins, 2005:176-177). Untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dilakukan melalui agenda rapat. Agenda rapat adalah waktu yang tepat untuk saling bertukar ide agar dapat menghasilkan sebuah jawaban. Dengan cara ini setiap pegawai akan lebih rileks dalam mengutaran ide serta gagasannya. Keterlibatan pegawai dalam rapat terutama dalam memberikan pengarahan dan bimbingan terhadap jalannya rapat sangat membantu (Machfoedz, 2005:36).

*Employee relations* yang baik bertujuan untuk menciptakan bentuk hubungan atau komunikasi dua arah yang baik antara pihak manajemen dengan para pegawainya dalam upaya membina kerja sama dan hubungan yang harmonis di antara keduanya.

Sedangkan *employee engagement* bertujuan untuk menunjukkan bahwa pegawai yang berada dalam organisasi atau perusahaan dapat sepenuhnya terlibat dalam organisasi dan mereka memiliki antusias terhadap pekerjaannya, dengan demikian pegawai akan bertindak dengan cara yang lebih jauh untuk kepentingan perusahaan. Adanya keterlibatan dan antusiasme pegawai menggambarkan kesungguhan pegawai untuk menyelesaikan tugasnya.

Sesuai dengan Permenkes No. 27 tahun 2017 tentang pencegahan dan pengendalian infeksi rumah sakit di fasilitas pelayanan kesehatan bahwa setiap rumah sakit harus melaksanakan pencegahan pengendalian infeksi yang penilaiannya dilaksanakan melalui *monitoring*, audit dan supervisi di seluruh unit-unit RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai. Oleh karena itu bersama dengan ini, pada Oktober 2020 diadakan rapat/pertemuan mengenai penerapan audit, *monitoring* dan supervisi di RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai yang dihadiri oleh Kepala Ruangan Instalasi Gawat Darurat (IGD) dan seluruh *staff* serta Kepala Ruangan Isolasi dan seluruh *staff*. Adapun yang dibahas, yaitu mengenai apapun yang akan dikerjakan harus sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP). Seperti di bagian gizi, dalam penerapan pembuatan makanan untuk pasien harus dengan alat perlindungan diri ketika memasak. Selanjutnya memantau pengelolaan benda tajam RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai, supervisi penanganan dan pembuangan darah dan komponen darah RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai serta audit kepatuhan melakukan kebersihan tangan RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai.

Pegawai yang memiliki ikatan kuat dengan organisasi akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan organisasi. Hal senada juga diungkapkan Siddhanta dan Roy (2010:171) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi organisasi salah satunya melalui peningkatan kinerja pegawai. Keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, aktif, dan gigih menghadapi kesulitan merupakan aspek dari *employee engagement*. Pada penelitian ini untuk mengetahui tingkat *employee engagement* RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai, penulis melakukan pra penelitian mengenai variabel *employee engagement*. Adapun data hasil dari pra penelitian dengan menggunakan pernyataan penelitian dari peneliti sebelumnya mengenai variabel *employee engagement* dapat dilihat pada Lampiran-5.



Dari hasil pra penelitian dapat disimpulkan jika ditotal secara keseluruhan performansi *employee engagement* adalah sebesar 80,67% dengan tingkat urgensi 82,83%, ini menunjukkan bahwa ikut serta dalam *meeting*, tertarik dengan pekerjaan yang dikerjakan, pencapaian menumbuhkan rasa bangga dan gigih serta tekun menghadapi kesulitan saat bekerja adalah penting sehingga dapat mencapai *employee engagement* dalam bekerja. Hal tersebut dapat dilihat bahwa tingkat urgensi lebih besar dibandingkan dengan tingkat performa. Disamping melakukan penelitian melalui pra penelitian, penulis juga melakukan wawancara dengan salah satu pegawai yaitu Kepala Sub Bagian (Kasubbag) Perlengkapan dan Rumah Tangga/Pemeliharaan di RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai yang menyatakan bahwa sejauh ini belum ada kegiatan yang signifikan untuk meningkatkan keterlibatan seluruh pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut tampak bahwa masih perlunya kegiatan yang signifikan untuk meningkatkan keterlibatan penuh pegawai dalam melakukan pekerjaannya sehingga pegawai merasa *engaged* dan memiliki suatu kesadaran terhadap tujuan perannya untuk memberikan layanannya sehingga membuat pegawai akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya. Sridhar dan Thiruvenkadam (2014) berpendapat bahwa perilaku pegawai yang *engaged* akan melakukan upaya ekstra untuk meningkatkan kinerja organisasi, tidak hanya dengan meningkatkan kinerjanya sendiri, melainkan dengan memfokuskan juga pada pengembangan keseluruhan organisasi. Adapun bukti wawancara dengan pegawai RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai terdapat pada gambar 1.5 sebagai berikut:



**Gambar 1.5 Wawancara dengan pegawai RSUD Dr. R.M.**

**Djoelham kota Binjai**

Sumber: Olahan Penulis (2022)

Dengan melihat hasil dari data pra penelitian dan latar belakang di atas maka peneliti merasa perlu dan tertarik untuk meneliti *employee relations*, *employee engagement* dan kinerja pegawai yang diterapkan di RSUD Dr. R.M. Djoelham kota Binjai, maka dari itu penelitian ini diberi judul: **“Pengaruh *Employee Relations* dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai Di RSUD Dr. R.M. Djoelham Binjai, Sumatera Utara”**.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana *employee relations* di RSUD Dr. R.M. Djoelham Binjai, Sumatera Utara?
- b. Bagaimana *employee engagement* di RSUD Dr. R.M. Djoelham Binjai, Sumatera Utara?
- c. Bagaimana kinerja pegawai di RSUD Dr. R.M. Djoelham Binjai, Sumatera Utara?
- d. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee relations* dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai di RSUD Dr. R.M. Djoelham Binjai, Sumatera Utara?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Suatu penelitian ilmiah pasti memiliki tujuan tertentu. Penetapan tujuan diperlukan agar terdapat kejelasan terhadap arah penelitian. Adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis *employee relations* di RSUD Dr. R.M. Djoelham Binjai, Sumatera Utara.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis *employee engagement* di RSUD Dr. R.M. Djoelham Binjai, Sumatera Utara.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja pegawai di RSUD Dr. R.M. Djoelham Binjai, Sumatera Utara.
- d. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee relations* dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai di RSUD Dr. R.M. Djoelham Binjai, Sumatera Utara.

## 1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan sebagai berikut:

a. Secara Praktis

Peneliti berharap penelitian ini dapat disajikan sebagai bahan pertimbangan atau rekomendasi bagi pimpinan RSUD Dr. R.M. Djoelham Binjai, Sumatera Utara dalam merumuskan kebijakan mengenai *employee relations* dan *employee engagement* guna meningkatkan kinerja pegawai.

b. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu sarana informasi untuk meningkatkan pengetahuan tentang pengaruh *employee relations* dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai di RSUD Dr. R.M. Djoelham Binjai, Sumatera Utara. Selain itu dan keterbatasan penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi bagi peneliti lain yang akan melaksanakan penelitian selanjutnya.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Dalam upaya untuk mempermudah pembahasan hasil penelitian serta gambaran yang berisi informasi mengenai materi dan hal yang dibahas di setiap bab, maka sistematika penulisan dibuat sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini mendeskripsikan tentang gambaran umum organisasi, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini menguraikan tentang kajian kepustakaan terkait dengan topik pembahasan dan variabel penelitian untuk dijadikan dasar bagi penyusunan kerangka pemikiran, meliputi rangkuman teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis dan ruang lingkup penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, operasionalisasi variabel dan skala pengukuran, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai hasil dan pembahasan mengenai permasalahan yang diangkat oleh penulis dalam penelitian dengan judul pengaruh *employee relations* dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai RSUD Dr. R.M. Djoelham Binjai, Sumatera Utara.

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan yang diteliti dan saran untuk objek penelitian serta saran bagi peneliti selanjutnya.