

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam mencapai standar mutu pelayanan yang optimal, rumah sakit harus memiliki pola manajemen yang jelas sehingga rumah sakit dapat berkembang, baik dari sisi pelayanan kesehatan seperti pelayanan gawat darurat, pelayanan rawat jalan dan pelayanan rawat inap maupun penunjang pelayanan kesehatan terdiri dari perencanaan, kesekretariatan dan keuangan.

Melalui sistem manajemen yang baik di rumah sakit sangat diperlukan karena dalam pelayanan yang diberikan kepada pasien membutuhkan pembiayaan yang besar dengan tidak mengesampingkan kualitas dan profesionalisme (Laksono, 2004). Menurut Hidayanto (2009) pengelolaan sumber daya baik manusia, material, peralatan dan teknologi serta keuangan harus dilaksanakan secara tepat, efektif dan efisien sehingga rumah sakit mampu mengelola biaya secara komprehensif.

Karakteristik pekerjaan dengan beban kerja yang berat dan stres secara emosional yang disebabkan oleh ketepatan waktu dan ketepatan sasaran penggunaan uang, konflik dengan pegawai bagian lain dan jam kerja yang panjang dan tidak teratur berdampak pada kondisi fisik, psikologi dan social pada diri pegawai yang berpengaruh pada kualitas pelayanan (Tayfun & Catir, 2014).

Banyak peneliti yang secara umum setuju dengan betapa penting keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karena memiliki peran meningkatkan kualitas pekerjaan, kesejahteraan psikologis secara individual dan

secara menyeluruh dalam keharmonisan di kehidupan, yang merupakan indikator dari keseimbangan antara peran kerja dan peran di keluarga (Marks & MacDermid, dalam Clark 2000).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh redwood dalam *dunamis.co.id* (2012), mengemukakan bahwa organisasi yang mendorong pegawai untuk memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan keluarga akan memperoleh pendapatan per tahun 20% lebih besar per karyawan dari pada organisasi yang tidak mendorong *work life balance*.

Work life balance menjadi salah satu pemicu dalam kepuasan kerja. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Jobstreet.com 85% karyawan di Indonesia pada tahun 2014 tidak memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. *Accenture* ini bukannya hal baru, banyak karyawan tidak merasa puas karena keseimbangan kerja, baik karyawan pria ataupun wanita.

Kebutuhan secara materil yang sangat mendasar bagi pegawai yakni kebijakan pemberian kompensasi. Hasil yang didapatkan oleh pegawai dalam bekerja dirasakan dalam bentuk kompensasi terutama kompensasi finansial. Menurut Dessler (2015:349-350) Kompensasi pegawai adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang di berikan kepada pegawai dan muncul dari pekerjaan mereka.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Darmawan (2012) yang menyatakan bahwa semakin baik Kompensasi yang diterima oleh seorang pegawai, maka akan semakin baik pula kepuasan kerjanya. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kosasih (2014) menunjukkan bahwa baik *Work*

Life Balance maupun kompensasi, sama-sama memicu kepuasan kerja. Sedangkan Menurut Dermawan (2012) semakin baik kompensasi yang diterima oleh seorang pegawai maka akan semakin baik pula kepuasan kerjanya.

Menurut Handoko (2012), kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang pegawai akan menimbulkan adanya sikap positif terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dengan adanya semangat dan disiplin dalam bekerja, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja individu.

Menurut Bernardin & Russell, 2013:135 kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggungjawab yang diberikan perusahaan kepada pegawai secara efektif dan efisien, sehingga setiap konflik dan tantangan yang terjadi didalam organisasi dapat teratasi dengan baik di ukur dari periode waktu tertentu. Kinerja yang baik dapat diukur saat pegawai merealisasikan visi dan misi organisasi sesuai dengan kesepakatan bersama antara pegawai dan organisasi dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Salah satu organisasi yang memiliki sasaran untuk dicapai adalah RSUD Prof. Dr. W. Z. Johannes Kupang sebagai salah satu sub sistem penyelenggaraan peningkatan kesehatan di Nusa Tenggara Timur memiliki peran dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan melalui tenaga medis yang profesional, peralatan medis, farmasi, penelitian dan tenaga penunjang pelayanan serta manajemen yang berkualitas.

Bagian keuangan merupakan salah satu unsur penting pada RSUD Johannes kupang, yang memiliki peran dalam mengatur dana perusahaan agar

secara efektif digunakan untuk memaksimalkan keuntungan usaha sekaligus menjaga penggunaan dana tersebut secara efisien. Dan selain itu harus memastikan setiap pengeluaran sejalan dengan budget yang telah ditetapkan dari dokumen pelaksana anggaran. Disinilah pegawai keuangan dituntut melakukan penyerapan anggaran serta kontrol terhadap pengajuan pengeluaran kas, biaya keuangan (*cost of money*), dan kontrak-kontrak eksternal yang ditandatangani oleh setiap bagian perusahaan agar tidak terjadi penyimpangan dan penyelewengan anggaran.

Sebagai bidang yang menunjang kinerja RSUD. Prof. Dr. W. Z. Johannes Kupang. Bagian Keuangan melakukan tugas dan fungsinya sesuai target yang telah di tetapkan melalui rencana kerja anggaran yang telah ditetapkan sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 19 tahun 2020 tentang Pengukuran Indeks Pengelolaan Keuangan Daerah. Berikut adalah gambaran capaian realisasi anggaran semester pertama Tahun 2020:

Tabel 1.1
Capaian Kegiatan
Bagian Keuangan
Bulan Januari s/d Juni 2020

No	Kegiatan	Target		Realisasi		%
1	Melaksanakan penatausahaan dan pengarsipan surat kedinasan, SPJ, SPP, SP2D dan dokumen-dokumen keuangan lainnya.	285	Kegiatan	77	Kegiatan	27%
2	Memeriksa keabsahaan dan kelengkapan dokumen SPJ termasuk bukti-bukti pengeluaran/tagihan pembayaran.	285	Kegiatan	63	Kegiatan	22%

3	Menyampaikan dokumen SPJ dan kelengkapan yang telah diteliti kepada KPA melalui staf KPA untuk dilakukan verifikasi dokumen tersebut.	285	Kegiatan	53	Kegiatan	19%
4	Menerima, meneliti dan mencatat dokumen berupa Kontrak atau surat perintah kerja	387	Kegiatan	129	Kegiatan	33%
5	Membayar permintaan uang PPK/pejabat pembuatan komitmen	54	Kegiatan	14	Kegiatan	25%
6	Membuat perincian cek	170	Kegiatan	43	Kegiatan	25%
7	Membuat laporan pajak	12	Kegiatan	2	Kegiatan	17%
8	Mengarsipkan dokumen SPJ/Surat pertanggung jawaban	2187	Kegiatan	486	Kegiatan	22%
9	Membayar tagihan – tagihan	2187	Kegiatan	625	Kegiatan	29%
10	Membuat kwitansi pembayaran	2187	Kegiatan	486	Kegiatan	22%
11	Mencairkan dana dari bank	12	Kegiatan	3	Kegiatan	29%
12	Mengarsipkan bukti pembayaran pajak	1124	Kegiatan	375	Kegiatan	33%
13	Membayar Insentif tenaga kesehatan	12	Kegiatan	3	Kegiatan	26%
14	Membayar Uang Jasa Pelayanan	12	Kegiatan	4	Kegiatan	31%
15	Membayar Kupon BBM	12	Kegiatan	3	Kegiatan	26%
16	Meminta persetujuan bayar/paraf kepala sub bagian, kepala bagian dan wakil direktur pada kwitansi sebelum melakukan pembayaran	2187	Kegiatan	625	Kegiatan	29%
17	Membantu tugas-tugas lain yang diberikan atasan	187	Kegiatan	40	Kegiatan	21%

Berdasarkan data pada tabel 1.1 diketahui bahwa laporan capaian kegiatan selama bulan januari 2020 sampai dengan bulan juni 2020 belum mencapai target

50%. Dari uraian kegiatan sampai dengan realisasinya dapat dijelaskan bahwa Melaksanakan penatausahaan dan pengarsipan surat kedinasan, SPJ, SPP, SP2D dan dokumen-dokumen keuangan lainnya 27%, Memeriksa keabsahaan dan kelengkapan dokumen SPJ termasuk bukti-bukti pengeluaran/tagihan pembayaran 22%, Menyampaikan dokumen SPJ dan kelengkapan yang telah diteliti kepada KPA melalui staf KPA untuk dilakukan verifikasi dokumen tersebut 19%, Menerima, meneliti dan mencatat dokumen berupa Kontrak atau surat perintah kerja 33%, Membayar permintaan uang PPK/pejabat pembuatan komitmen 25%, Membuat perincian cek 25%, Membuat laporan pajak 17%, Mengarsipkan dokumen SPJ/Surat pertanggung jawaban 22%, Membayar tagihan – tagihan 29%, Membuat kwitansi pembayaran 22 %, Mencairkan dana dari bank 29%, Mengarsipkan bukti pembayaran pajak 33%, Membayar Insentif tenaga kesehatan 26%, Membayar Uang Jasa Pelayanan 31%, Membayar Kupon BBM 26%, Meminta persetujuan bayar/paraf kepala sub bagian, kepala bagian dan wakil direktur pada kwintansi sebelum melakukan pembayaran 29%, serta Membantu tugas-tugas lain yang diberikan atasan 21%.

Idelanya adalah target selama 6 bulan pada tahun 2020 sudah terserap atau mencapai 50% agar pada akhir tahun 2020, seluruh kegiatan capaian kegiatan dapat mencapai 100%. Hal ini membuktikan bahwa lambatnya respon dari pegawai keuangan pada RSUD. Prof.DR.W.Z. Johannes kupang dalam menyelesaikan pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawab masing-masing.

Dari pengamatan yang dilakukan menunjukkan bahwa banyak pegawai bagian keuangan yang hasil evaluasi kinerjanya masih kurang baik. Diantaranya

masih banyak tugas yang dilakukan tidak diselesaikan tepat waktu. Permasalahannya adalah kepuasan kerja belum sepenuhnya tercipta dengan baik, Menurut Martoyo (2015:156) bahwa Kepuasan Kerja ialah keadaan emosional pegawai dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa pegawai dari perusahaan / organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan. Terdapat ketidakseimbangan emosional yang dirasakan oleh pegawai sehingga membuat perubahan psikologi dan perilaku para pegawai, seperti apatis dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini terlihat dari cara pegawai melaksanakan tugas yang diberikan contohnya beberapa pegawai yang mendapatkan tugas tidak langsung mengerjakan tugas yang diberikan, sering menunda pekerjaan, sering tidak masuk kantor, meninggalkan kantor lebih awal dan berlama-lama saat makan siang atau istirahat.

Terkait dengan hal tersebut, maka penulis melakukan wawancara dengan beberapa pegawai bagian keuangan atas permasalahan yang terjadi, disebutkan penyebabnya adalah karena ketidakseimbangan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work life balance*). Berdasarkan sudut pandang pegawai mengeluhkan jam kerja dengan alasan durasi bertemu keluarga menjadi lebih singkat dimana sudah di luar jam kerja kantor, tetapi ponsel masih harus menerima panggilan masuk, email atau pesan terkait pekerjaan melalui chat grup *WhatsApp* ataupun *japri* untuk hal-hal mengenai pekerjaan. Saat sedang menikmati makan malam bersama keluarga tetapi pada saat yang sama harus segera menanggapi telepon, pesan-pesan dan email yang masuk ini. Kemudian setiap awal dan akhir bulan pegawai bagian keuangan selalu pulang tidak tepat waktu jam dinas, bahkan hari

libur seperti sabtu dan minggu, harus masuk kantor demi memberikan pelayanan kepada pegawai bagian lain untuk menjalankan kegiatan RSUD. Prof. DR. W. Z. Johannes.

Meskipun teknologi telah membuat orang-orang bebas dari masalah untuk tetap terhubung dan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan di dunia modern ini, namun secara tidak langsung hal ini membuat garis pembatas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin kabur. Mendapatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi telah menjadi faktor utama yang menentukan tingkat kebahagiaan seorang pegawai dan tingkat retensi suatu organisasi. Suatu tantangan untuk mengelola tuntutan-tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga. Sehingga dipandang dari sudut organisasi merupakan tantangan untuk menciptakan sebuah lingkungan yang supportif sehingga pegawai fokus pada pekerjaan mereka. Adanya tuntutan tersebut mengakibatkan tidak tercapainya *work life balance* dan berakibat pada rendahnya kepuasan kerja pegawai dan hasilnya mengakibatkan turunnya kinerja pegawai.

Selanjutnya pemberian kompensasi yang diterima juga menjadi permasalahan, dimana pada kenyataannya kompensasi dirasa belum sejalan dengan tugas dan tanggung jawab yang di bebaskan. Dari hasil wawancara terhadap pegawai bagian keuangan, mengatakan bahwa tuntutan dan tanggungjawab pekerjaan tidak sama dengan kompensasi yang diberikan seperti pembagian uang jasa pelayanan yang tidak sesuai dengan tanggungjawab pekerjaan yang di eban, serta tidak adanya pemberian insentif bagi para pegawai bagian keuangan yang memiliki tanggungjawab dengan resiko tinggi. Apalagi

pembiayaan honorarium dan lembur di hapuskan oleh karena kebijakan pemerintah daerah dalam memotong anggaran belanja yang sifatnya non fisik. Situasi ini dapat berakibat bagi pelayanan yang negatif pegawai bagian keuangan kepada pegawai bagian lain dan RSUD. Johannes Kupang sebagai sebuah organisasi perangkat daerah.

Kompensasi penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Tingkat kompensasi absolut pegawai menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status martabat dan “harga” mereka. Oleh karena itu, bila para pegawai memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara dramatis. Dengan memberikan kompensasi, organisasi dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Kompensasi dirasa penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi mencerminkan nilai balas jasa atas apa yang telah dikerjakan.

Penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai telah dilakukan oleh para peneliti dengan hasil yang berbeda-beda. Saina, dkk (2016) meneliti mengenai pengaruh *work life balance* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (perseroan) Wilayah Suluttenggo Area Manado. Dimana hasil penelitian menemukan bahwa *worklife balance* dan kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Worklife balance* dan pemberian kompensasi tidak bisa dipandang sebelah mata lagi karena berkaitan dengan kepuasan kerja dan kepuasan kerja berkaitan dengan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan yang meningkat akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Accenture, sebuah lembaga konsultasi bisnis dan manajemen asal Amerika Serikat mengeluarkan hasil studi terbaru mereka pada 8 Maret 2013. Studi yang mempelajari tingkat kepuasan kerja pada pegawai itu menunjukkan pekerja atau pegawai yang bekerja di Indonesia paling tidak bahagia di dunia. Indonesia berada di urutan pertama negara tempat orang-orang memiliki tingkat kepuasan dan kebahagiaan terendah di dunia. Masalah insentif dan keseimbangan karier serta kehidupan personal dianggap menjadi penyebab utama indeks ini. Mengapa? Hanya 18 persen dari kelompok responden karyawan di Indonesia yang mengatakan puas dengan kualitas kehidupan serta kebahagiaannya di tempat kerja.

Ini menempatkan Indonesia di posisi paling bawah tingkat kepuasan para pekerja. Tiga masalah yang paling dikeluhkan adalah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, besaran gaji dan tunjangan, serta ketersediaan jenjang karier. Dalam garis gender, para pekerja laki-laki lebih banyak mengeluhkan keseimbangan kehidupan pribadi dengan pekerjaan. Orang-orang yang bekerja di kantor ingin pihak perusahaan menyadari bahwa tiap karyawan memiliki keluarga di rumah, memerlukan jam berkualitas bersama pasangan dan anak, serta kesempatan untuk mengaktualisasi diri lewat komunitas. Sementara itu, para pekerja perempuan lebih meminta penyesuaian preferensi mereka dalam hal gaji, tunjangan, serta bonus. Meski demikian, hampir separuh dari total

responden mengeluhkan hal yang sama, yaitu keseimbangan waktu antara bekerja dan menikmati waktu bersama keluarga.

Kemudian menurut hasil penelitian yang dilakukan Andi Alianto dan Rina Anindita (2016) meneliti mengenai pengaruh kompensasi dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja dimediasi stress kerja pada PT. Sumber Buanajaya Jakarta menunjukkan bahwa kompensasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja di PT. Sumber Buanajaya. Semakin baik praktik kompensasi di PT. Sumber Buanajaya, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja para pegawai. Sedangkan *Work life balance* tidak mempengaruhi kepuasan kerja pada pegawai level staf PT. Sumber Buanajaya. Walaupun PT. Sumber Buanajaya menyediakan program kebijakan *work life balance* yakni program family-friendly benefits yang dibutuhkan karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan dan pekerjaan, yang termasuk *flexitime*, *job sharing*, *telecommunicating* dan lain-lain. Hal tersebut tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Dari perbandingan penelitian tersebut dan mengingat pentingnya *work life balance* dan kompensasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, maka penulis ingin melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Work Life Balance dan Kompensasi Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada RSUD. Prof. DR. W. Z. Johannes Kupang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun permasalahan yang menjadi perumusan masalah dalam topik proposal ini adalah:

1. Bagaimana gambaran tentang *Work Life Balance*, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Bagian Keuangan pada RSUD. Prof. DR. W. Z. Johannse Kupang?
2. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai bagian keuangan pada RSUD Johannes Kupang?
3. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai bagian keuangan pada RSUD. Johannes Kupang?
4. Apakah *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bagian keuangan pada RSUD. Johannes Kupang?
5. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bagian keuangan pada RSUD. Johannes Kupang?
6. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bagian keuangan pada RSUD. Johannes Kupang?
7. Apakah ada berpengaruh tidak langsung *work life balance* terhadap kinerja pegawai bagian keuangan pada RSUD. Johannes Kupang?
8. Apakah ada berpengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai bagian keuangan pada RSUD. Johannes Kupang?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dalam melakukan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran tentang *Work Life Balance*, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Bagian Keuangan pada RSUD. Prof. DR. W. Z. Johannse Kupang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap kepuasan kerja bagian keuangan pada RSUD. Johannes Kupang.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja bagian keuangan pada RSUD. Johannes Kupang.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja pegawai bagian keuangan pada RSUD. Johannes Kupang.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai bagian keuangan pada RSUD. Johannes Kupang.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai bagian keuangan pada RSUD. Johannes Kupang.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung *Work Life Balance* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
8. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai pengaruh *work life balance* dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
- b. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan perbandingan atau acuan dalam mengembangkan penelitian selanjutnya bagi rekan-rekan mahasiswa.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Sebagai bahan pertimbangan untuk mengevaluasi tingkat kepuasan kerja dan kinerja dari para pegawai yang ada, sehingga untuk masa yang akan datang, strategi, kebijakan, dan program kerja yang diberikan oleh pihak manajemen rumah sakit dapat lebih memperhatikan tingkat *work life balance* dan kompensasi yang ada dikalangan pegawai bagian keuangan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu, khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.