

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Menurut (Hasibuan, 2017) Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sumber Daya Manusia (SDM) selalu menjadi pusat perhatian bagi perusahaan untuk bertahan di era globalisasi saat ini.

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan utama dalam setiap aktivitas perusahaan. Meski didukung sarana dan prasarana serta sumber daya finansial yang berlebihan, namun tanpa didukung sumber daya manusia yang handal maka kegiatan perusahaan tidak akan berkembang dan berjalan dengan baik. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memandang bahwa pegawai merupakan aset utama suatu organisasi yang harus dikelola dengan baik karena keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting bagi suatu perusahaan/instansi. Dalam pengelolaan, pengorganisasian, penatausahaan dan penggunaan Sumber Daya Manusia (SDM) agar dapat

berfungsi secara produktif, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan/instansi.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu bagian penting dari organisasi atau perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) berperan krusial dalam berbagai aspek operasional dan strategis, karena tenaga kerja adalah elemen utama yang menjalankan, mengelola, dan mengembangkan semua aktivitas dalam suatu perusahaan/instansi. Salah satu instansi yang sangat bergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia dengan berbagai keahlian untuk memberikan layanan optimal adalah Rumah Sakit.

Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Kualitas pelayanan yang diberikan tidak hanya bergantung pada tenaga medis seperti dokter dan perawat, tetapi juga pada tenaga non-medis yang memainkan peran penting dalam mendukung operasional rumah sakit. Hal ini dapat dilihat pada RSUD dr. Soedirman Kebumen, RSUD dr. Soedirman Kebumen adalah rumah sakit umum daerah yang melayani berbagai kebutuhan kesehatan masyarakat di Kebumen. Rumah sakit ini dilengkapi dengan berbagai fasilitas medis dan didukung oleh tenaga medis maupun non-medis yang turut berperan dalam proses pelayanan.

Sebagai salah satu rumah sakit pemerintah, RSUD dr. Soedirman Kebumen dihadapkan pada berbagai tantangan dalam menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan, salah satunya adalah memastikan bahwa kinerja setiap karyawan tetap optimal. Terutama bagi

karyawan non-medis yang bekerja di bagian administrasi, keuangan, serta layanan pelanggan, yang memiliki peran besar dalam menjaga kelancaran sistem pelayanan rumah sakit sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan secara keseluruhan, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan pasien dan reputasi rumah sakit.

Dengan demikian, Dalam dunia kerja yang kompetitif, organisasi dituntut untuk menciptakan lingkungan yang kondusif agar karyawan dapat bekerja secara optimal. Salah satu aspek yang berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi adalah kinerja karyawan, kinerja karyawan memiliki peranan yang sangat vital dalam menentukan sejauh mana sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya, terutama bagi organisasi yang bergerak di bidang pelayanan publik seperti rumah sakit. Di sektor rumah sakit, kinerja yang optimal dari setiap karyawan dapat berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan yang diterima oleh pasien dan masyarakat.

Kinerja yang baik tidak hanya berdampak pada kepuasan pasien, tetapi juga meningkatkan citra dan reputasi rumah sakit tersebut. Sebaliknya, jika kinerja karyawan tidak berjalan dengan baik, hal ini bisa menjadi kendala bagi tercapainya tujuan rumah sakit dan berpotensi menurunkan kualitas layanan yang diberikan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen rumah sakit untuk memahami secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, terlebih lagi untuk karyawan non-medis yang memiliki peran yang tidak kalah penting dalam menunjang kelancaran operasional rumah sakit.

Berdasarkan hasil wawancara informal dan pengamatan awal dari bagian sub kepegawaian RSUD dr. Soedirman Kebumen, sebagian besar karyawan non-medis menunjukkan kinerja yang cukup baik. Mereka menjalankan tugas secara disiplin, mengikuti prosedur kerja dengan tepat, serta mampu menyelesaikan tanggung jawab secara efektif. Namun, ditemukan pula tantangan seperti keterbatasan jumlah pegawai di beberapa unit, beban kerja yang tidak merata, serta kendala dalam koordinasi antarbagian.

Kinerja karyawan non-medis menjadi aspek penting yang tak terpisahkan dari kualitas pelayanan rumah sakit secara keseluruhan. Meski mereka tidak terlibat langsung dalam penanganan medis, kontribusinya dalam hal administrasi, keuangan, dan pelayanan pelanggan sangat menentukan kelancaran operasional rumah sakit. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja perlu dilakukan secara sistematis, terutama dengan memperhatikan kesesuaian nilai individu dengan organisasi dan keadilan dalam prosedur kerja yang diterapkan. Kinerja karyawan yang optimal akan berdampak pada pelayanan yang efisien, kepuasan pasien, serta reputasi rumah sakit.

Namun, berbagai faktor mempengaruhi kinerja karyawan non-medis. Salah satu faktor utama yang dapat memengaruhi kinerja adalah kesesuaian antara nilai, budaya, serta tujuan pribadi karyawan dengan organisasi, yang dikenal sebagai *Person-Organization Fit*. *Person organization fit* menjelaskan hubungan antara nilai individu dengan nilai dari sebuah organisasi, tujuan yang sama dengan pimpinan organisasi, perbandingan

antara kebutuhan, sistem dalam organisasi dan struktur organisasi, dan perbandingan antara karakteristik individu dengan iklim organisasi (Kristof, 1996) dalam (Pramesti, 2012). Apabila karyawan merasa bahwa nilai dan tujuan mereka sejalan dengan organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi dan loyal, sehingga berpotensi meningkatkan kinerja mereka.

Dalam proses seleksi, perusahaan perlu mencari calon karyawan yang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang unggul. Selain itu, perusahaan juga harus mempertimbangkan sejauh mana kecocokan karyawan dengan organisasi yang akan dimasuki, yang biasa disebut dengan *person-organization fit*. Tingkat kecocokan individu dengan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawan, bukan hanya melalui proses seleksi. Perusahaan harus memperhatikan pemenuhan kebutuhan karyawan, karena kontribusi karyawan berupa kinerja sangat dibutuhkan oleh perusahaan. *Person-Organization Fit* merujuk pada sejauh mana nilai-nilai pribadi karyawan selaras dengan nilai-nilai dan budaya organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki kecocokan dengan organisasi, baik dalam hal visi, misi, maupun nilai-nilai yang dianut, cenderung lebih merasa nyaman dan termotivasi untuk bekerja dengan baik.

Dalam konteks rumah sakit, terutama di RSUD Dr. Soedirman Kebumen, karyawan yang merasa memiliki kecocokan dengan budaya rumah sakit yang mengutamakan pelayanan kesehatan terbaik untuk masyarakat akan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. *Person-organization fit*

tidak hanya terkait dengan hasil kerja atau keberhasilan organisasi, atmosfer positif yang dapat diciptakan melalui interaksi timbal balik dalam hal lingkungan kerja, lingkungan sosial, dan panggilan yang mengarah pada peningkatan komitmen organisasi dari karyawan (Demir, Demir and Nield, 2015)

Di sisi lain, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah keadilan prosedural, yang mencakup keadilan dalam prosedur, kebijakan, dan pengambilan keputusan organisasi, juga berperan signifikan dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Menurut (Colquitt, 2001) Keadilan prosedural merupakan persepsi individu terhadap keadilan dalam prosedur pengambilan keputusan, yang mencakup faktor-faktor seperti keterlibatan dalam proses, kejelasan aturan, dan peluang untuk mengajukan keberatan. Keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai suatu proses atau prosedur yang dilakukan untuk mencapai keputusan tertentu, seperti seberapa besar penghargaan yang akan diterima oleh karyawan. Fokusnya adalah pada cara keputusan diambil dan diterapkan, bukan pada hasil atau akhir dari keputusan tersebut. (Yudhian, Wibowo and Indiyastuti, 2020).

Menurut (Febriani and Nurtjahjanti, 2020) keadilan prosedural berkaitan dengan adil atau tidaknya cara atau prosedur yang digunakan untuk mencapai hasil atau sasaran tertentu. Ini berfokus pada persepsi karyawan tentang sejauh mana peraturan, prosedur, dan mekanisme yang digunakan dalam pengambilan keputusan dianggap adil dan transparan. Keadilan

prosedural di RSUD Dr. Soedirman Kebumen sejauh ini dapat dikatakan sudah cukup baik, dengan adanya proses pengambilan keputusan yang lebih terbuka dan transparan. Prosedur dalam pembagian tugas, penilaian kinerja, serta pemberian penghargaan dan sanksi diorganisasi dengan prinsip keadilan yang jelas. Karyawan merasa bahwa mereka diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dan partisipasi dalam proses-proses yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Hal ini dapat dilihat pada kebijakan rumah sakit yang melibatkan karyawan dalam rapat koordinasi dan diskusi terkait perubahan prosedur atau kebijakan, serta adanya jalur komunikasi yang memadai antara manajemen dan karyawan.

Keadilan prosedural di RSUD Dr. Soedirman Kebumen sejauh ini dapat dikatakan sudah cukup baik, dengan adanya proses pengambilan keputusan yang lebih terbuka dan transparan. Prosedur dalam pembagian tugas, penilaian kinerja, serta pemberian penghargaan dan sanksi diorganisasi dengan prinsip keadilan yang jelas. Karyawan merasa bahwa mereka diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dan partisipasi dalam proses-proses yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Hal ini dapat dilihat pada kebijakan rumah sakit yang melibatkan karyawan dalam rapat koordinasi dan diskusi terkait perubahan prosedur atau kebijakan, serta adanya jalur komunikasi yang memadai antara manajemen dan karyawan.

Person-Organization fit dan keadilan prosedural tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada

kinerja mereka. Kepuasan kerja adalah variabel penting yang dapat berfungsi sebagai mediator antara *Person Organization Fit* dan Keadilan Prosedural terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan bagaimana perasaan karyawan terhadap lingkungan kerja, sistem organisasi, dan penghargaan atas kinerja mereka. Di RSUD dr. Soedirman Kebumen, berdasarkan pengamatan awal dan informasi informal yang dihimpun dari beberapa karyawan, kepuasan kerja menunjukkan keragaman. Sebagian besar karyawan merasa puas karena mendapatkan dukungan dari atasan, lingkungan kerja yang kondusif, serta sistem kerja yang terorganisir. Namun, beberapa menyampaikan bahwa kurangnya kejelasan jalur karier, beban kerja yang tinggi, serta kesempatan promosi yang terbatas menjadi faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan mereka.

Kepuasan kerja sangat berperan dalam membentuk semangat kerja dan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa puas akan lebih berkomitmen, bertanggung jawab, dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, jika kepuasan kerja rendah, dapat menimbulkan dampak negatif seperti turunnya motivasi, meningkatnya keinginan berpindah kerja, bahkan konflik internal. Oleh karena itu, memahami dan mengelola faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi kunci dalam meningkatkan produktivitas dan stabilitas sumber daya manusia di lingkungan rumah sakit. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dapat dipengaruhi

oleh faktor-faktor seperti keadilan dalam perlakuan dan kesesuaian dengan nilai organisasi. Penelitian oleh (Hasibuan, Hartini and Mirza, 2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, di mana karyawan yang merasa puas cenderung lebih produktif dan loyal terhadap organisasi. Di RSUD Dr. Soedirman Kebumen, di mana mayoritas karyawan memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang beragam, kepuasan kerja yang dirasakan oleh individu dapat bervariasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa karyawan merasa puas dengan lingkungan kerjanya, baik dari segi hubungan antar sesama rekan kerja, pengelolaan sumber daya, maupun pengakuan terhadap prestasi kerja.

Penelitian oleh (Wulandari, 2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat bergantung pada faktor-faktor individu, seperti nilai-nilai pribadi, harapan terhadap pekerjaan, dan tujuan hidup. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun faktor-faktor organisasi seperti *Person-Organization Fit* dan keadilan prosedural berperan penting, kepuasan kerja pada akhirnya sangat bergantung pada persepsi pribadi masing-masing individu. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin merasa puas dengan pengakuan yang diberikan oleh atasan, sementara karyawan lainnya mungkin merasa lebih puas dengan kesempatan pengembangan karir. Lebih lanjut, penelitian oleh (Maulana, 2022) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara keadilan prosedural dan kinerja, yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan keadilan dalam proses

kerja cenderung memiliki kepuasan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Namun, meskipun ada banyak penelitian yang mengidentifikasi hubungan antara *Person-Organization Fit*, keadilan prosedural, dan kinerja, masih ada kesenjangan dalam literatur mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks ini. Penelitian oleh (Lestari and Prasetyo, 2021) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara *Person-Organization Fit* dan kinerja karyawan, tetapi tidak banyak membahas dampak dari keadilan prosedural. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara lebih mendalam pengaruh *Person-Organization Fit* dan keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan sebagai variabel mediasi, serta untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di lingkungan kerja.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia di Indonesia, terutama dalam merancang kebijakan yang mendukung penciptaan lingkungan kerja yang positif. Dengan memahami hubungan antara *Person-Organization Fit*, keadilan prosedural, dan kepuasan kerja, organisasi dapat mengimplementasikan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi manajer dan pemimpin organisasi dalam merumuskan

kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

1.2 Rumusan Masalah

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam kesuksesan organisasi, termasuk di RSUD dr. Soedirman Kebumen. Berdasarkan hasil wawancara, meskipun sebagian besar karyawan non-medis menunjukkan kinerja yang baik, masih ada tantangan dalam meningkatkan kinerja mereka secara lebih optimal. *Person-Organization Fit*, yang mengacu pada kesesuaian nilai antara karyawan dan organisasi, serta keadilan prosedural, yaitu persepsi karyawan terhadap keadilan dalam prosedur organisasi, dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penulis dapat merumuskan masalah dalam penelitian ini mengenai Pengaruh *Person-Organization Fit* dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Mediasi. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah *person-organization fit* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan non-medis RSUD dr. Soedirman Kebumen?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan non-medis RSUD dr. Soedirman Kebumen?
3. Apakah *person-organization fit* berpengaruh terhadap kinerja karyawan non-medis RSUD dr. Soedirman Kebumen?

4. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan non-medis RSUD dr. Soedirman Kebumen?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan non-medis RSUD dr. Soedirman Kebumen?
6. Apakah *person-organization fit* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable mediasi pada karyawan non-medis di RSUD dr. Soedirman Kebumen?
7. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable mediasi pada karyawan non-medis di RSUD dr. Soedirman Kebumen?

1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini membatasi populasi penelitian pada karyawan non-medis akan diteliti hubungan pengaruh *person-organization fit* dan keadilan procedural terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan sebagai variable mediasi.

1.3.1. *Person-Organization Fit*

Menurut (Sekiguchi, 2004), *Person-Organization Fit* menekankan sejauh mana seseorang dan organisasi memiliki karakteristik yang sama dalam memenuhi kebutuhan masing-masing. Selama ini perusahaan dalam merekrut karyawan didasarkan pada pendekatan tradisional yaitu kesenian antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan (Person-Job Fit). Pengukuran variabel *Person-Organization Fit* dikembangkan dari Kristof (Mahdani and Mubarak, 2016) yang indikatornya meliputi:

1. Kesesuaian *personal value*
2. Kesesuaian tujuan
3. Pemenuhan kebutuhan karyawan.
4. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian.

1.3.2. Keadilan Prosedural

Menurut (Colquitt, 2001) Keadilan prosedural merupakan sebuah keadilan proses yang dilakukan dalam memberikan sebuah distribusi kepada karyawan atau dengan kata lain persepsi atas prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga karyawan merasakan dampak dari adilnya proses prosedur yang dilakukan. Menurut (Colquitt, 2001) ada enam indikator dalam keadilan prosedural yaitu:

1. Kendali proses
2. Konsisten
3. Bebas prasangka
4. Keakuratan
5. Koreksi Etika & Moral

1.3.3. Kepuasan Kerja

(Luthans, 2006) kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi karakteristik-karakteristiknya, jika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan betah bekerja pada organisasi tersebut. Indikator kepuasan kerja menurut Luthan dan Spector (Robbins, 2006), ada lima penentu kepuasan kerja yang disebutkan sebagai indikator yaitu:

1. Isi Pekerjaan
2. Organisasi dan Pekerjaan
3. Promosi atau kesempatan untuk maju
4. Supervisor / Atasan
5. Rekan kerja

1.3.4. Kinerja Karyawan

Menurut (Sedarmayanti, 2011) kinerja adalah terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Menurut (Mondy, Noe and Premeaux, 1999) ada beberapa indikator kinerja, dan berikut batasan masalah pada penelitian ini:

1. Kualitas kerja
2. Ketepatan waktu
3. Kemandirian

1.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *person-organization fit* terhadap kepuasan kerja pada karyawan non-medis RSUD dr. Soedirman Kebumen
2. Untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan non-medis RSUD dr. Soedirman Kebumen
3. Untuk mengetahui pengaruh *person-organization fit* terhadap kinerja karyawan non-medis RSUD dr. Soedirman Kebumen

4. Untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan non-medis RSUD dr. Soedirman Kebumen
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan non-medis RSUD dr. Soedirman Kebumen
6. Untuk mengetahui pengaruh *person-organization fit* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable mediasi pada karyawan non-medis di RSUD dr. Soedirman Kebumen
7. Untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable mediasi pada karyawan non-medis di RSUD dr. Soedirman Kebumen

1.5. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami bagaimana *person-organization fit* dan keadilan prosedural memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menambah literatur terkait peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *person-organization fit* dan keadilan prosedural dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi akademisi dalam mengembangkan kajian lebih lanjut terkait topik ini.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi manajemen RSUD dr. Soedirman Kebumen dalam mengelola karyawan non-medis secara lebih

efektif. Dengan memahami bagaimana kesesuaian antara karyawan dan organisasi serta keadilan dalam proses kerja dapat memengaruhi kepuasan dan kinerja, pihak manajemen dapat merancang kebijakan dan strategi yang lebih tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Implementasi hasil penelitian ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan meningkatkan produktivitas kerja di RSUD dr. Soedirman Kebumen.

