

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam persaingan di era sekarang, karyawan dituntut untuk bisa bekerja dengan efektif dan efisien. Hal ini dilakukan untuk keberlangsungan hidup perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang mereka miliki. Dengan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya, perusahaan bisa mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Karyawan merupakan unsur penting dalam menentukan tercapai atau tidaknya suatu tujuan perusahaan. Maka dari hal itu, kinerja karyawan perlu disoroti oleh perusahaan sebagai bentuk usaha untuk tetap bisa bersaing dengan perusahaan lain. Kemampuan karyawan tercermin dari kinerjanya.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Untuk mengetahui apakah dalam pencapaian tujuannya berjalan dengan baik, perusahaan harus mengetahui kinerja karyawannya. Hal ini bukan hal yang kecil. Karena jika perusahaan bisa mengetahui dengan benar dan detail mengenai kinerja karyawannya dan paham jika terjadi penurunan kinerja, maka masalah penurunan kinerja bisa diatasi sesegera mungkin. Dalam pelaksanaannya, bidang sumber daya manusia memegang peranan penting untuk mengelola sumber daya perusahaan agar bisa memberikan kinerja yang optimal.

Selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja dapat dilihat dari dua perspektif yaitu perspektif individu dan perspektif organisasi. Menurut Verweire & Berghe dalam Subari dan Riady (2015, hlm. 134) menyebutkan '*in the perspective of the organization, performance is defined as the value created by the organization using its productive assets to achieve what is expected*'. Kemudian Landy & Conte dalam Subari dan Riady (2015, hlm. 134) menjelaskan '*in the perspective of the individual, performance is defined as the ability/skills of the individual in doing work that is formally recognized as part of their job*'.

Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung bergerak di sektor pelayanan kesehatan publik. Maka dalam hal ini kinerja menjadi sorotan karena kinerja

perusahaan dapat langsung disoroti oleh pasiennya yang berobat kesana. Pada saat ini, kinerja Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung menjadi hal yang penting untuk disorot. Hal ini karena perkembangan klinik dari klinik kecil dan sekarang sudah menjadi klinik utama pastinya membutuhkan usaha yang lebih apalagi kinerjanya.

Kinerja dari karyawan Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung dirasa masih belum memberikan kinerja yang optimal. Adapun standar penilaian kinerja yang digunakan oleh Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung sebagai berikut :

**Tabel 1. 1**  
**Standar Penilaian Kinerja**

Kriteria Nilai	Keterangan
86-100	Sangat Baik
71-85	Baik
56-70	Sedang
41-55	Buruk

Sumber : Unit Sumber Daya Manusia Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung

Standar penilaian kinerja yang terdapat pada tabel 1.1 digunakan pada penilaian kinerja karyawan secara umum dan khusus. Keduanya menggunakan standar yang sama dengan target kinerja 100% dan batas toleransi pencapaiannya 86%. Hal ini disampaikan oleh Ibu Erna selaku kepala unit SDM di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung. Beliau menyampaikan bahwa target yang ingin dicapai adalah 100% tetapi apabila tidak memenuhi, setidaknya pencapaian kinerjanya bisa mencapai 86%.

Selanjutnya terdapat tabel kinerja tahunan dari Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung dari tahun 2017-2019 :

**Tabel 1. 2**  
**Rekapitulasi Capaian Sasaran Kinerja di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung**

No	Unit	Tahun					
		2017		2018		2019	
		Target (%)	Realisasi (%)	Target (%)	Realisasi (%)	Target (%)	Realisasi (%)
1	Cleaning Service	100	87	100	85	100	87
2	Hemodialis	100	76	100	72	100	75
3	Instalasi Farmasi	100	71	100	74	100	72
4	Kasir	100	87	100	88	100	90
5	Keamanan	100	85	100	87	100	87
6	Kemoterapi	100	83	100	85	100	82
7	Keuangan	100	87	100	88	100	90
8	Operasional	100	75	100	74	100	71
9	Pelayanan Farmasi	100	75	100	73	100	70

Sumber: Unit Sumber Daya Manusia Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung

Berdasarkan penjelasan mengenai sasaran capaian kinerja pada tabel 1. 2, kinerja dari unit-unit yang ada di Klinik Utama Perisai Kota Bandung masih ada yang belum optimal. Jika kita perhatikan kembali, dalam tabel 1. 2 masih terdapat unit yang belum mencapai kriteria batas toleransi pencapaian kinerja yang telah ditetapkan. Pada tahun 2017, unit yang masih memiliki kinerja dibawah 86% adalah unit hemodialis, unit instalasi farmasi, unit keamanan, unit kemoterapi, unit operasional, dan unit pelayanan farmasi. Sedangkan pada tahun 2018, unit yang memiliki kinerja dibawah 86% adalah unit cleaning servis, unit hemodialis, unit instalasi farmasi, unit kemoterapi, unit operasional, dan unit pelayanan farmasi. Selanjutnya pada tahun 2019 terdapat lima unit yang memiliki kinerja dibawah 86% yaitu unit hemodialis, unit instalasi farmasi, unit kemoterapi, unit operasional, unit pelayanan farmasi.

Terdapat faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Tingkat absensi bisa mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dikatakan bisa berpengaruh karena karyawan memiliki waktu yang kurang dari waktu normal bekerja yang dia miliki jika dia absen. Menurut Flippo dalam Gentari, dkk (2017, hlm 1) ‘absensi adalah suatu keadaan dimana seseorang tidak datang bekerja sesuai jadwal yang tepat. ‘

Adapun data absensi karyawan Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung sebagai berikut :

**Tabel 1. 3**  
**Rekapitulasi Absensi Karyawan Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung**

Tahun	Absen
2016	15,2%
2017	20%
2018	15,2%

Sumber : Unit Sumber Daya Manusia Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung, diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel rekapitulasi absensi karyawan Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung, tingkat absensi karyawan masih tergolong cukup tinggi. Jika hal ini tidak secepatnya ditanggulangi, karyawan tidak akan memiliki waktu yang maksimal dalam bekerja dan memberikan hasil yang maksimal terhadap perusahaan. Data absensi tersebut merupakan gabungan dari jumlah sakit, cuti, dan absen. Pada tahun 2016 jumlah absensi karyawan 15,2 % dengan rincian sakit 3%, cuti 12%, dan absen 0,2%. Pada tahun 2017 absensi karyawan 20% dengan rincian sakit 4%, cuti 16%, dan absen 0%. Pada tahun 2018 jumlah absensi karyawan 15,2% dengan rincian sakit 3%, cuti 12%, dan absen 0,2%.

Di setiap organisasi, penilaian kinerja karyawannya sangat perlu dilakukan. Hal ini sering dilakukan oleh setiap perusahaan setidaknya satu tahun sekali. Dengan adanya penilaian kinerja ini, perusahaan dapat mengetahui bagaimana kinerja karyawan dan apa saja yang diperlukan oleh karyawan baik itu pelatihan atau pengembangan guna meningkatkan kinerjanya terhadap

perusahaan. Hal ini senada dengan pernyataan dari Caruth dan John dalam Nurismilida dkk (2019, hlm. 551) menyebutkan bahwa :

*Performance appraisal is a formal method to measure how well individual workers do work in relation to the goal given. The main purpose of performance appraisal is to communicate personal goals, motivate good performance, provide feedback, be constructive, and set the stages for effective development plans.*

Data yang digunakan di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung untuk menilai kinerja dari karyawannya adalah dengan menggunakan data *performance appearance* umum dan data *performance appearance* khusus. Data *performance appearance* umum merupakan data yang berisi penilaian terhadap setiap kinerja karyawan secara umum. Sedangkan data *performance appearance* khusus berisikan hasil penilaian terhadap kinerja karyawan secara khusus sesuai dengan bidang pekerjaannya di perusahaan.

Terdapat beberapa faktor yang bisa menyebabkan kinerja dari karyawan tidak optimal, diantaranya kurangnya pelaksanaan pelatihan pada bidang yang kerjanya masih belum optimal, tingkat absensi karyawan masih cukup tinggi, masih adanya miskomunikasi antar karyawan. Fenomena tersebut diperkuat dengan wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan direktur utama Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung bapak Dr. Muhammad Faisal S.,MM.RS. Beliau mengatakan bahwa pelaksanaan pelatihan dari tahun ke tahun sering dilakukan. Tetapi pada tahun 2019, tingkat pelaksanaan pelatihan dikurangi dengan alasan perubahan strategi manajemen. Selanjutnya penulis juga melakukan wawancara dengan ibu Erna selaku kepala unit SDM di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung. Beliau mengatakan bahwa kinerja karyawan di perusahaan memang masih belum optimal, hal tersebut bisa terjadi karena adanya pergantian karyawan yang baru pada unit dan belum melakukan pelatihan, adanya penurunan tingkat pelaksanaan pelatihan. Untuk segi komunikasi masih terjadi miskomunikasi antar karyawan yang bisa menyebabkan hasil kerja tidak maksimal.

Berdasarkan pemaparan fenomena kinerja karyawan di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung, dapat disimpulkan bahwa kinerja dari karyawan Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung masih belum optimal. Hal tersebut bisa dilihat dari capaian kinerja setiap unit. Masih ada unit yang belum memenuhi kriteria batas toleransi pencapaian kinerja dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan dalam latar belakang diatas, bahwa perusahaan bisa mencapai tujuan yang telah ditentukan apabila memiliki sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya. Hal ini bisa dilihat dari kinerjanya. Maka yang akan menjadi fokus masalah dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sutermeister dalam Bintoro dan Daryanto (2017, hlm. 111) kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor meliputi motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik

Berdasarkan pemaparan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, penulis memfokuskan penelitian pada dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu pelatihan dan kebutuhan sosial (komunikasi internal).

Subari dan Riady (2015, hlm. 135) menjelaskan *‘training is a form of competency development to meet demands in the fulfilment of both individual and company performance’*. Selanjutnya Subari dan Riady (2015, hlm 136) menjelaskan *“internal communications become part of the organizational environment that is outside the individual factors. Internal communications related to the climate and the performance of the communication process”*.

Baca dalam Subari dan Riady (2015, hlm. 136) menyebutkan *‘performance management is communication between employees and employers on an ongoing basis in an atmosphere of partnership. In principle, this definition is related to the internal communication within the context of the performance communication’*.

Berikut ini adalah data mengenai jumlah pelaksanaan pelatihan di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung.

**Tabel 1. 4**  
**Pelaksanaan Pelatihan Teknis Klinik Utama Perisai Husada**

Unit	Pelaksanaan			
	2018	2017	2016	2015
Hemodialisa	1	4	6	1
Kemoterapi	0	3	2	1
Keuangan dan Kasir	0	2	3	1
Instalasi Farmasi dan Pelayanan Farmasi	0	4	5	1
Operasional	0	5	2	2

Sumber : Unit Sumber Daya Manusia Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung, diolah oleh penulis

Selanjutnya untuk data komunikasi internal di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung didapatkan dari hasil wawancara dengan Ibu Erna selaku kepala unit SDM. Dari hasil wawancara tersebut, ibu Erna menyebutkan bahwa komunikasi internal di dalam perusahaan masih sering terjadi miskomunikasi dan hal itu pasti bisa terjadi kapanpun. Untuk dampak yang dihasilkan bisa berpengaruh kepada terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang dan identifikasi masalah, maka peneliti memilih judul **“Pengaruh Pelatihan dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung”**.

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dijelaskan, maka peneliti merumuskan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran tingkat efektivitas pelatihan karyawan di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat efektivitas komunikasi internal karyawan di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung?

3. Bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung?
4. Adakah pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung?
5. Adakah pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung?
6. Adakah pengaruh pelatihan dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran tingkat efektivitas pelatihan karyawan di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran tingkat efektivitas komunikasi internal karyawan di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui gambaran tingkat kinerja karyawan di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung.
4. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung.
5. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap karyawan di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung.
6. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan di Klinik Utama Perisai Husada Kota Bandung.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pengembangan teori, konsep-konsep ilmiah dan referensi mengenai kinerja karyawan.

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Sebagai bahan informasi bagi Direktur Klinik Utama Perisai Husada dan Unit Sumber Daya Manusia tentang kinerja karyawannya.



- b. Sebagai bahan bagi pembaca yang membutuhkan informasi dan data relevan dari hasil penelitian khususnya mengenai pelatihan, komunikasi internal dan kinerja karyawan.

