

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pembangunan kesehatan pada hakekatnya merupakan upaya yang dilaksanakan oleh semua komponen Bangsa Indonesia yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya, sebagai investasi bagi pembangunan sumber daya manusia yang produktif secara sosial dan ekonomis. Keberhasilan pembangunan kesehatan sangat ditentukan oleh kesinambungan antar upaya program dan sektor, serta kesinambungan dengan upaya-upaya yang telah dilaksanakan oleh periode sebelumnya.

Dalam rangka meningkatkan kemampuan memberikan pelayanan yang bermutu pada masyarakat, berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah. Sampai saat ini hasilnya telah menunjukkan adanya peningkatan kesehatan yang cukup baik, terutama untuk pengadaan fasilitas kesehatan seperti fasilitas rumah sakit, kemajuan yang telah dicapai sudah menampakkan kondisi sebagaimana yang diharapkan. Melihat kenyataan ini harus diakui bahwa upaya pemerintah hingga sekarang telah berhasil meningkatkan pengadaan jumlah rumah sakit di Indonesia (Djojosedjito, 2001).

Namun demikian, harus diakui bahwa upaya memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu mungkin masih perlu mendapat perhatian. Salah satu indikator tentang perlunya memperhatikan pelayanan kesehatan ini terlihat dari tingkat pemanfaatan fasilitas kesehatan rumah sakit. Hingga saat ini tingkat pemanfaatan fasilitas kesehatan rumah sakit di Indonesia nampaknya masih belum optimal. Rata-rata *Bed Occupancy Rate* (BOR) RS baru 65%. Dengan parameter ideal adalah 70 – 80 % (Ditjen Bina Upaya Kesehatan, Kamus Indikator RS dan Balai, 2013). Nilai standard ini dihasilkan dari perbandingan antara jumlah pasien yang menginap dengan jumlah biaya operasional rumah sakit secara keseluruhan (Rencana Strategis Kementerian Kesehatan Tahun 2015-2019).

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya (Wibowo, 2010).

Pengukuran kinerja akan membantu organisasi dalam menyelaraskan aktivitas sehari-hari dengan tujuan-tujuan strategis. Kebanyakan organisasi bekerja dengan menggunakan pengukuran yang kurang tepat, sangat sedikit organisasi yang benar-benar memantau *Key Performance Indicator* (KPI) mereka yang

sesungguhnya. Oleh karena itu pengukuran terhadap kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja karyawan perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang telah ditentukan atau apakah hasil kinerja tercapai sesuai dengan yang diharapkan (Parmenter, 2010)

Kementerian Kesehatan RI sebagai salah satu tangan pemerintah yang bertanggung jawab dan berkompetensi dalam pelayanan publik, dalam hal ini adalah Rumah Sakit Umum Daerah, menjadi ujung tombak Negara dalam mencapai tujuannya di bidang kesehatan sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia no. 36 tahun 2009 tentang kesehatan. Kesiapan dan kemauan tenaga medis dan non-medis dalam bentuk kinerja individu sangat penting untuk menjalankan tujuan pembangunan kesehatan seperti yang diamanatkan dalam undang-undang.

Tantangan yang dihadapi oleh organisasi kesehatan saat ini meningkat dalam kualitas, kuantitas dan relevansi. Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas yang dihadapi oleh organisasi, sehingga organisasi membutuhkan kinerja karyawan yang baik di rumah sakit untuk menjalankan layanan kesehatan masyarakat. Kinerja karyawan kesehatan merupakan masalah yang sangat penting untuk dipelajari dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan pembangunan kesehatan. Menurut Mangkunegara (2009) kinerja karyawan atau

prestasi kerja perlu diukur karena menunjukkan hasil kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka.

Sebuah organisasi termasuk rumah sakit memerlukan potensi dan kekuatan internal yang kokoh dalam rangka menghadapi semua tantangan, hambatan dan perubahan yang ada. Sumber daya manusia sebagai unsur penting dalam organisasi sangat berpengaruh terhadap eksistensi dan kompetensi sebuah organisasi. Artinya, eksistensi atau tidaknya sebuah organisasi, serta kompetitif tidaknya sebuah organisasi dalam rangka menghadapi arus perubahan zaman, lingkungan, atau iklim bisnis sangat tergantung dan ditentukan oleh sumber daya manusia. Dengan kinerja SDM yang baik dapat menunjang tercapainya tujuan organisasi.

Faktor penentu keberhasilan organisasi pelayanan kesehatan saat ini terletak pada seberapa baiknya manajemen membangun komitmen terutama kinerja karyawan sebagai pelanggan internal (Samani *et al*, 2012). Seberapa baik para eksekutif dan semua karyawan pada semua lapisan menekankan pentingnya patient retention. Seberapa baik komitmen pelanggan diterjemahkan kedalam aksi, proses dan berbagai catatan kinerja yang mudah dimengerti serta seberapa serius kepemimpinan melihat semua karyawan sebagai investasi yang bernilai dan bukannya beban bagi organisasi. Dalam situasi ini dibutuhkan dukungan dari para pemimpin untuk menggalang komitmen dari semua pihak.

Di antara berbagai faktor, kepemimpinan telah diakui sebagai salah satu kekuatan kunci yang mengubah perilaku karyawan (Northouse, 2016). Secara khusus, kepemimpinan transformasional telah dianggap sebagai komponen penting yang mendorong komitmen organisasi karyawan dalam berbagai pengaturan organisasi (Hoffman *et al*, 2011; Mesu *et al*, 2015).

Implementasi visi perusahaan harus didukung oleh kepemimpinan yang kuat, yang memungkinkan perubahan dalam setiap aspek organisasi, yang dikenal sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi secara realistis, merangsang bawahan secara intelektual, dan memberikan perhatian pribadi terhadap keragaman di tingkat bawahan.

Seseorang akan cenderung bekerja penuh semangat ketika kepuasan kerja tercapai. Kepuasan kerja ini adalah kunci untuk moralitas, disiplin, kinerja karyawan dalam mendukung tujuan perusahaan. Kepuasan karyawan yang tinggi menciptakan loyalitas perusahaan/organisasi yang kemudian meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja telah ditentukan oleh peneliti sebagai hal yang esensial bagi organisasi kinerja (Mathieu, 1991; Ostroff, 1992, dalam Ahmad *et al*, 2014 ).

Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, organisasi membutuhkan karyawan yang berkomitmen tinggi (Joo *et al*, 2012). Dalam peningkatan kinerja dan Sumber Daya

Manusia (SDM), sejumlah peneliti telah memperhatikan nilai peningkatan komitmen organisasional karyawan dan pentingnya memahami anteseden dan konsekuensinya (Kell dan Motowidlo, 2012).

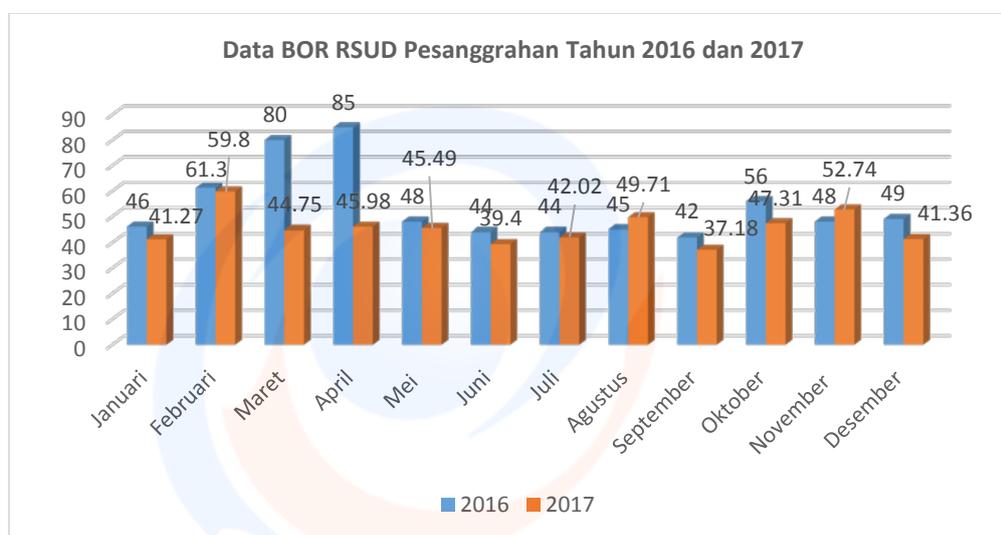
Rumah sakit merupakan salah satu instansi pemerintah yang bergerak di bidang sektor publik dalam bidang jasa kesehatan. Kegiatan usaha rumah sakit umum daerah bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Rumah sakit umum sebagai salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non-keuangan kepada pemerintah dan masyarakat sebagai pengguna jasa.

Rumah Sakit Umum Daerah(RSUD) Pesanggrahan merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis(UPT) Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta yang bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan disuatu wilayah kerja.

RSUD Pesanggrahan merupakan RSUD kelas D yang mulai dirintis pada April tahun 2015. Dimana sebelumnya bangunan yang saat ini menjadi RSUD Pesanggrahan merupakan bangunan Puskesmas Kecamatan Pesanggrahan. Sebagai Rumah Sakit yang masih tergolong baru, masih banyak hal yang perlu dibenahi, diantaranya belum adanya pengukuran KPI karyawan, pengukuran variabel gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja,

komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Pemimpin RSUD Pesanggrahan merupakan hasil pengangkatan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, dan bukan dari dalam RSUD Pesanggrahan. Selain itu belum ada jenjang karir yang jelas bagi karyawan.

Pada Grafik 1.1 berikut ini akan disajikan data BOR di RSUD Pesanggrahan tahun 2016 dan 2017 (Laporan Tahunan RSUD Pesanggrahan Tahun 2016 dan 2017).



sumber: Laporan Tahunan RSUD Pesanggrahan tahun 2016 dan 2017

**Grafik 1.1**  
**Bed Occupancy Rate (BOR) RSUD Pesanggrahan tahun 2016**  
**dan tahun 2017**

Berdasarkan data grafik 1.1 di atas tampak bahwa rata-rata BOR di RSUD Pesanggrahan sebesar 45,58%. Nilai ini lebih kecil dari parameteri BOR yang seharusnya (mengacu pada Grafik Barber Johnson parameter ideal BOR adalah 70-80%). Data BOR yang disajikan di atas adalah data total dari unit-unit rawat inap di RSUD Pesanggrahan yang mencakup unit rawat inap dewasa, unit rawat inap anak, unit rawat inap bersalin. Pada tahun 2017, dari 151

karyawan PNS dan Non PNS RSUD Pesanggrahan tahun 2017, tercatat jumlah keterlambatan 62381 menit. Dengan prosentase serapan anggaran 74,69% pada tahun 2016 dan 74,36% pada tahun 2017 dari target 85%.

Berikut adalah data jumlah kunjungan pasien baru dan pasien lama RSUD Pesanggrahan tahun 2017 (Laporan Tahunan RSUD Pesanggrahan Tahun 2017).



sumber: Laporan Tahunan RSUD Pesanggrahan Tahun 2017

**Grafik 1.2**

**Jumlah Kunjungan Pasien Baru dan Lama RSUD Pesanggrahan tahun 2017**

Pada Tahun 2017, secara umum jumlah kunjungan baik pasien baru maupun pasien lama mengalami kenaikan, walaupun terjadi penurunan jumlah pasien baru pada bulan Februari, April dan penurunan jumlah pasien lama pada bulan Februari, Juni dan Desember.

Pada Tahun 2017 ada 22 komplain pelanggan RSUD Pesanggrahan, 2 melalui qlue, 1 melalui email, 4 melalui kotak saran,

dan 15 melalui sms. Komplain pelanggan RSUD Pesanggrahan adalah mengenai kinerja karyawan RSUD Pesanggrahan, diantaranya mengenai waktu tunggu yang lama(54,5%), keramahan petugas(22,7%), keadilan dalam mendapatkan pelayanan(18,2%) dan lain-lain(4,6%). Dengan data tersebut, dapat diindikasikan bahwa RSUD Pesanggrahan masih mengalami masalah kualitas layanan yang merupakan hasil dari kinerja karyawan(Laporan Tahunan RSUD Pesanggrahan Tahun 2017).

Dalam lingkungan yang kompetitif dan berubah saat ini, organisasi mengalami banyak tantangan dalam mencapai tujuan mereka. Organisasi yang bekerja di lingkungan berbasis pengetahuan menghadapi tekanan dari pelanggan untuk menyediakan layanan berkualitas. Namun, peningkatan kinerja karyawan akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan pada akhirnya, kualitas layanan (dalam Almutairi, 2015).

Dalam kaitannya dengan perlunya peningkatan pelayanan kesehatan, pembangunan kesehatan sebenarnya juga harus diarahkan pada pemberian pelayanan kesehatan yang bermutu, yaitu pelayanan kesehatan yang diselenggarakan sesuai dengan standar dan etika pelayanan profesi. Dalam kondisi seperti ini rumah sakit sebagai unit pelayanan kesehatan dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara melayani masyarakat sebaik mungkin agar menjadi tempat rujukan yang baik, mampu memberi kepuasan kepada

para pasien, bagi puskesmas-puskesmas ataupun dokter praktek yang ada di sekitarnya (dalam Muterera, 2015).

Mempertimbangkan fakta bahwa keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja karyawan, faktor utama lain dalam keberhasilan organisasi adalah gaya kepemimpinan. Ini adalah kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi pengikut mereka dengan membuat mereka lebih puas dan berkomitmen, yang pada gilirannya menambah hasil (Mosadeghard, 2003). Hasil empiris dari mayoritas penelitian-penelitian terbaru menunjukkan bahwa kinerja karyawan, kepuasan kerja serta komitmen afektif adalah hasil yang sangat diinginkan oleh para pemimpin (Dionne *et al*, 2004; Bass dan Riggio, 2006). Sejumlah besar peneliti telah menyarankan bahwa para pemimpin dapat memotivasi dan membantu karyawan mereka berhasil dalam lingkungan yang kompetitif secara global saat ini dengan gaya kepemimpinan yang efektif (Bass dan Riggio, 2006). Ditambahkan oleh Bass dan Avolio (1997) dikatakan bahwa kepemimpinan yang efektif memiliki efek positif pada kinerja organisasi (dalam Almutairi, 2015).

Ubah peran pemimpin dalam menciptakan rasa kontinuitas bagi karyawan mereka di tengah-tengah lingkungan yang berubah adalah penting (Boselie dan Koene, 2010; Lamm dan Gordon, 2010; Dijk dan Dick, 2009). Ditambahkan oleh (Bass dan Riggio, 2006; Groves, 2005) bahwa perilaku dan pendekatan pemimpin dalam menangani emosi

karyawan, dan persepsi dapat secara positif mempengaruhi komitmen mereka terhadap perubahan organisasi (dalam Waqas, 2017).

Gaya kepemimpinan transformasional berkonsentrasi pada pengembangan pengikut serta kebutuhan mereka. Manajer dengan gaya kepemimpinan transformasional berkonsentrasi pada pertumbuhan dan pengembangan sistem nilai karyawan, tingkat inspirasional dan moralitas mereka dari kemampuan mereka (Ismail *et al*, 2015). Menurut Bass (2006), tujuan kepemimpinan transformasional adalah untuk "mengubah" orang dan organisasi dalam arti harfiah - untuk mengubah mereka dalam pikiran dan hati, memperbesar visi, wawasan dan memahami alasan klarifikasi membuat perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai, konsep dan membawa perubahan yang permanen, mengabadikan diri dan membangun momentum (dalam Nanjundeswaraswamy dan Swamy, 2014).

Selanjutnya, kepuasan kerja karyawan dalam lingkup organisasi adalah salah satu faktor penentu untuk meningkatkan kinerja karyawan; seseorang cenderung bekerja penuh semangat jika kepuasan dapat diperoleh dari pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan adalah pendorong utama moral, disiplin, dan kinerja karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan (Hasibuan, 2011). Ini telah dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Susanty *et al*, 2013), yang menggambarkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung membuat penarikan atau penghindaran dari situasi kerja baik secara fisik maupun psikologis. Sebaliknya, jika seseorang puas dengan pekerjaannya, dia akan berusaha melakukan yang terbaik untuk menyadari dan menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kepuasan kerja dapat dicapai ketika seseorang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya (dalam Shahab, 2014).

Karyawan merupakan salah satu faktor penentu terpenting dan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam lingkungan yang kompetitif. Selain itu, jika dikelola dengan benar komitmen karyawan dapat menyebabkan konsekuensi yang menguntungkan seperti peningkatan efektivitas, kinerja, dan produktivitas, dan penurunan omset dan ketidakhadiran baik di tingkat individu dan organisasi (Fiorita *et al*, 2007). Seorang karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan melakukan tugasnya dengan baik dan berkomitmen pada pekerjaannya, dan kemudian ke organisasinya. Ditambahkan oleh (Awang *et al*, 2010) bahwa sangat penting bagi pengusaha untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan mereka karena akan mempengaruhi kinerja organisasi juga (dalam Darwish, 2016).

Penelitian ini dilakukan karena motivasi berikut: adanya kesenjangan antara target dan capaian kinerja organisasi baik itu serapan anggaran maupun angka BOR, jumlah kunjungan pasien baru dan lama belum stabil, adanya komplain pelanggan. Selain itu

belum dilakukan pengukuran KPI, gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan, selain itu pemimpin di RSUD Pesanggrahan berasal dari Dinas Kesehatan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, kurang jelasnya jenjang karier di RSUD Pesanggrahan, masih ada karyawan yang tidak patuh dalam penggunaan atribut RSUD Pesanggrahan, dan angka keterlambatan karyawan yang masih tinggi.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis termotivasi untuk mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening di RSUD Pesanggrahan”.

## **B. Identifikasi Masalah**

1. Serapan anggaran RSUD Pesanggrahan yang masih dibawah target.
2. Tingkat BOR yang berada dibawah parameter ideal (mengacu pada Grafik Barber Johnson standar nilai ideal BOR adalah 70-80%). Kondisi ini tentunya tidak menguntungkan bagi pihak rumah sakit dan jika dibiarkan saja akan dapat mempengaruhi kinerja rumah sakit di masa datang. Kenyataan ini melatarbelakangi perlunya pihak RSUD Pesanggrahan untuk menemukan cara guna meningkatkan nilai BOR-nya.
3. Kontribusi tingkat hunian yang rendah terhadap pendapatan total RS menunjukkan fasilitas dan pelayanan RS yang belum

maksimal sehingga input-proses-output tidak memberi sinergi pada tujuan RS

4. Jumlah kunjungan pasien baru dan pasien lama yang belum stabil, terkadang masih mengalami penurunan.
5. Ketidakpuasan pasien yang tercermin dari adanya keluhan tidak dapat dibiarkan berlanjut terus karena pada masa datang dapat menurunkan minat pasien untuk memanfaatkan rumah sakit tersebut.
6. RSUD Pesanggrahan merupakan Rumah Sakit yang masih tergolong baru, belum melakukan pengukuran *KPI* dan variabel gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.
7. Pemimpin di RSUD Pesanggrahan bukan berasal dari RSUD Pesanggrahan.
8. Kurang jelasnya jenjang karier di RSUD Pesanggrahan.
9. Keengganan karyawan menggunakan atribut RSUD Pesanggrahan secara konsisten.
10. Jumlah keterlambatan kedatangan karyawan yang masih tinggi.

Oleh karena itu, permasalahan yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan RSUD Pesanggrahan.

### **C. Pembatasan Masalah**

Terdapat faktor yang akan diteliti oleh penulis, faktor internal RS terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Peneliti membatasi sampel penelitian yang merupakan karyawan yang memberikan pelayanan secara langsung kepada pasien di RSUD Pesanggrahan (petugas administrasi, petugas medis, petugas para medis, petugas penunjang, petugas keamanan dan petugas kebersihan)

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dalam menyusun penelitian ini penulis terlebih dahulu merumuskan masalah sebagai dasar kajian penelitian yang dilakukan, yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional?
4. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan ?
5. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan?

6. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasional?

## **E. Tujuan Penelitian**

### **1. Tujuan Umum**

Tujuan umum dalam penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

### **2. Tujuan Khusus**

- a. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
- b. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.
- c. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.
- d. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.
- e. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.
- f. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasional.

## **F. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini memberi manfaat sebagai berikut:

### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat hasil – hasil studi yang membahas pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi bagi pihak manajemen RSUD Pesanggrahan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam mengelola gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Hasil evaluasi tersebut akan menjadi masukan yang sangat berharga bagi perumusan strategi berikutnya dalam upaya meningkatkan kualitas layanan.