

**BAB I****PENDAHULUAN****A. Latar Belakang Masalah**

Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang sangat kompleks karena Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkerja terdiri dari multidisiplin dan berbagai jenis keahlian. Tenaga perawat adalah yang paling dominan jumlahnya serta merupakan satu-satunya profesi dalam rumah sakit yang memberikan pelayanan kepada pasien 24 jam sehari secara terus – menerus. Dengan demikian, perawat adalah jenis tenaga yang paling lama dan paling sering kontak langsung dengan pasien dan keluarga, sehingga peranannya sangat menentukan mutu serta citra rumah sakit. Pelayanan keperawatan merupakan inti dari suatu pelayanan kesehatan.

Pelayanan prima dan upaya memberikan kepuasan kepada pengguna rumah sakit merupakan persyaratan yang tidak bisa ditawar-tawar lagi bagi kemajuan pelayanan di rumah sakit. Untuk mencapai keadaan seperti inilah diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengkolaborasikan sistem manajemen berbasis kepuasan pengguna rumah sakit. Karakter atau pembawaan pemimpin tentu saja akan berimplikasi kepada seluruh anak buah yang dipimpinya, dikarenakan seorang pemimpin dipastikan akan mengeluarkan kebijakan-kebijakan baik bersifat praktis, strategis bahkan politis. Kebijakan-kebijakan inilah yang akan menjadi pedoman anak buah dalam melaksanakan penugasan. Apalagi dengan terjadinya perubahan-perubahan akibat era globalisasi ini menuntut pemimpin yang mampu membawa institusi untuk selalu *up-date* mengikuti perkembangan jaman yang disebut sebagai kepemimpinan transformasional.

Kualitas pelayanan kesehatan di rumah sakit sangat ditentukan oleh optimalnya kinerja para pegawai tenaga kesehatan yang melayani di rumah sakit. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan yang merupakan pencerminan dari pencapaian tujuan, dan sasaran serta misi dan visi organisasi yang terdapat dalam perencanaan strategis dalam sebuah organisasi (Wajdi, 2013). Hal ini tentu tidak menjadi satu-satunya pokok persoalan sebab kinerja karyawan selalu dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Oleh karena itu dibutuhkan keteladanan seorang pemimpin sehingga dapat meningkatkan motivasi perawat untuk dapat memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat khususnya di ruang rawat inap rumah Sakit Mayapada, sehingga kinerja pegawainya dapat ditingkatkan. Tersedianya tenaga perawat yang terlatih, memiliki kemampuan dan kepuasan kerja yang tinggi dalam sebuah rumah sakit dapat berimplikasi kepada kualitas pelayanan kesehatan yang pada akhirnya mampu

mewujudkan kondisi masyarakat yang sehat.

Penurunan kinerja perawat disebabkan karena perawat tidak patuh terhadap atasan, kurang memperhatikan perintah atasan, komunikasi yang kurang baik, kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi yang masih rendah. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja perawat dapat dilakukan dengan menerapkan kepemimpinan transformasional, meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional Program pengembangan dan pelatihan untuk mengembangkan kepemimpinan transformasional perlu juga diupayakan karena individu bukan dilahirkan menjadi pemimpin transformasional, melainkan melalui pengalaman hidupnya akan mampu mengembangkan karakteristik dan membangun keahlian kepemimpinan transformasionalnya. Berkaitan dengan tugas pokok secara umum rumah sakit Mayapada yakni mendukung kegiatan pelayanan kesehatan paripurna bagi pengguna rumah sakit dan keluarganya. Pola kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan rumah sakit Mayapada saat ini dituntut untuk mampu mewartakan dan melayani tugas pokok tersebut di atas secara sempurna. Oleh karena itu menjadi sangat menarik untuk kita kaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala ruang rawat terhadap kepuasan kerja perawat dan kinerja unit rawat inap di RS.Mayapada.

Kinerja perawat datang terlambat, tidak disiplin dan tidak datang tanpa pemberitahuan lebih dulu, menggambarkan spiritualitas pegawai yang berusaha mencari ketenangan diantara rutinitas pekerjaannya. Berdasarkan pengamatan dan penelitian pendahuluan dilingkungan kerja unit rawat inap perawat sering merasa tidak nyaman, ditemukan beberapa pegawai kurang mematuhi instruksi dari kepala ruang rawat inap, kurangnya komunikasi sesama rekan kerja, sering bermalas-malasan dan sering memindahkan tanggung jawab individu dalam hal penanganan perawatan pasien kepada rekan kerja yang lain. Berdasarkan telaah dokumen data sekunder hasil KPI menggambarkan terdapat 32% perawat yang memiliki rasa peduli dan bisa memahami dalam situasi yang sedang terjadi dan 32 % perawat membina hubungan baik antar tim kerja dan selalu berkomunikasi yang baik. Ditemukan 40 % perawat yang melakukan Tugas dengan baik, melaporkan bila ada kendala dalam pelayanan. Dan 20% dari perawat yang melaporkan setiap ditemukan masalah ke Ka.Unit. Keadaan ini menunjukkan kesesuaian hubungan antara apa yang diinginkan perawat terhadap kepala ruangan kurang terealisasi. Ketidakadilan kepala ruang rawat inap dalam hal pengaturan jadwal dinas, jadwal pelatihan, jadwal pembagian tugas, cuti dll. Sikap kepala ruang rawat inap memiliki sikap yang tidak menghargai perawat pelaksana. Kepala ruang rawat inap sering memberi teguran dengan kata-kata kasar saat perawat melakukan kesalahan dimuka umum.

Hal ini menurunkan rasa empati perawat pelaksana terhadap instruksi yang diberikan kepala ruang rawat inap dan memilih untuk berhenti dari pekerjaannya (*resign*). Stimulasi intelektual kepala ruang belum efektif. Hal ini tercermin dengan upaya peningkatan kinerja perawat belum maksimal. Kepala ruang belum mendorong perpektif baru untuk melakukan cara baru. Dilihat dari tindakan medis sebagian perawat yang mengalami kesulitan mengatasi pasien, seringkali perawat kurang sabar menangani pasien yang mengalami perawatan intensif, hal tersebut akan mempengaruhi proses penyembuhan pasien. Pelayanan dan penanganan yang lambat sering dilaporkan pasien sehingga menurunkan kepuasan pasien dalam menerima pelayanan kesehatan yang prima.

Tim Keperawatan merupakan salah satu komponen profesi yang dianggap sebagai kunci dari keberhasilan pemberian pelayanan di rumah sakit (Sumijatun, 2009). Dari pengamatan dilapangan ditemukan perbedaan kinerja perawat berdasarkan tingkat gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja memprakarsai struktur yang diterapkan dimana kinerja yang baik ditemukan bila pimpinan sering mengatur dan mengarahkan, mengawasi serta meminta pertanggung jawaban petugas, sedangkan pimpinan yang jarang menerapkan gaya kepemimpinan dan jarang memberikan motivasi memprakarsai struktur kinerjanya cenderung buruk. Hal ini disebabkan pemimpin yang gaya kepemimpinan dan memberikan motivasi memprakarsai struktur tinggi selalu mengatur dan mengarahkan petugas, mengawasi pekerjaan petugas, dan meminta pertanggung jawaban petugas atas pekerjaannya, sehingga petugas akan lebih mudah dalam menjalankan pekerjaannya.

Batas ketidakpuasan perawat berpengaruh terhadap tiga kebutuhan dasar interpersonal yang melandasi sebagian besar perilaku seseorang: (1) kebutuhan untuk berkumpul bersama-sama; (2) kebutuhan untuk mengendalikan/melakukan kontrol; dan (3) kebutuhan untuk dikasihi, kedekatan, dan perasaan emosional. Kebutuhan tersebut di dalam keperawatan diartikan kebutuhan yang belum terpenuhi akan memotivasi perilaku sebagaimana teori kebutuhan Maslow (1954). Di dalam keperawatan kebutuhan ini dapat dilihat dari bagaimana keperawatan mempertahankan dirinya sebagai profesi dalam upaya memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan/asuhan keperawatan yang profesional sebagai upaya keperawatan untuk ikut berpartisipasi aktif dalam pembangunan kesehatan. Faktor penghambat (*restraining force*) terjadinya perubahan yang disebabkan oleh: (1) adanya ancaman terhadap kepentingan pribadi; (2) adanya persepsi yang kurang tepat; (3) reaksi psikologis; dan (4) toleransi untuk berubah rendah.

Fenomena proses penilaian kinerja karyawan acapkali kurang berjalan dengan optimal, dan tidak jarang dilakukan sekedar sebagai formalitas belaka. Hal ini terjadi antara lain karena para atasan

(manajer/supervisor) kurang dibekali dengan keterampilan untuk melakukan bimbingan. Kurangnya pelatihan menunjukkan suatu kelemahan manajemen dan organisasi yang memungkinkan manajer memberikan pekerjaan kepada karyawan yang tidak sesuai dengan tugas. Manajer perawat selayaknya terdidik untuk melakukan bimbingan yang lebih baik terhadap bawahannya untuk mempertahankan produktivitas karyawan. Produktivitas yang bisa dilihat dari hasil kerja yang penuh semangat, disiplin, bertanggung jawab melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sistem remunerasi ataupun pemberian tunjangan atas hasil kerja pegawai sangat diharapkan untuk menambah passion dalam bekerja. Namun fenomena saat ini menunjukkan bahwa sistem remunerasi tidak dilaksanakan secara maksimal. Pengembangan karir pegawai di MHJS pada umumnya terbuka dengan luas, hal ini terlihat dengan adanya informasi tentang pelatihan kepada perawat yang dilakukan secara berkala. Namun kondisi ini tidak terealisasi dengan baik dan tidak adanya perubahan perilaku pimpinan dalam hal memberikan jadwal pelatihan yang adil dan merata membuat perawat beradaptasi kembali dengan ketidaknyamanan dalam menjalani aktivitas sehari-hari. Proses adaptasi tersebut diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Bagi pegawai yang aktif tentunya pegawai akan menjemput bola dari setiap tugas-tugas yang dibebankan oleh pimpinannya, sebaliknya bagi pegawai yang pasif seolah-olah lebih memilih menghindar dari pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinannya.

Pengelolaan sumberdaya manusia keperawatan dikatakan baik apabila pimpinan dan manajemen memiliki kemampuan dalam melakukan pengawasan dan bimbingan serta memberikan perhatian secara penuh terhadap apa yang ditugaskan dan apa yang menjadi tanggung jawab bawahannya, memperbaiki apa yang perlu diperbaiki atas hasil kerja yang telah dilakukan dengan cara yang lebih profesional. Salah satu metode yang dapat digunakan oleh seorang manajer untuk melakukan bimbingan adalah dengan coaching (Passmore, 2010).

Mayapada Hospital Jakarta Selatan didirikan dengan tujuan menjadi sarana kesehatan yang memberikan pelayanan dan perawatan kesehatan yang bermutu, bertaraf internasional dan professional, sesuai dengan standar profesi dan peraturan yang berlaku dengan mengusahakan tercapainya kesejahteraan dan kebugaran fisik dan mental bagi setiap insan secara inovatif dan menyeluruh. Mayapada Hospital Jakarta Selatan menyadari bahwa pelayanan yang diberikan selalu berdasarkan kepada dedikasi untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, cepat, tepat, efisien, dan efektif, terus menerus dengan penuh kasih dan berdasarkan filosofi nilai-nilai kepercayaan yang luhur.

Menurut Robbins dan Judge (2008:49) kepemimpinan yaitu kemampuan untuk memengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Maksudnya bahwa Pemimpin harus dapat menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan kemudian mereka menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan. Jika gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan situasi yang dihadapi dalam perusahaan, maka akan membuat iklim kerja menjadi kondusif, dan pada akhirnya akan memberi motivasi tinggi bagi karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya dalam melakukan pekerjaan. Peran seorang pemimpin tidak hanya menunjukkan arah suatu perusahaan dalam mencapai visi dan misi, tetapi peran seorang pemimpin harus dapat mengambil bagian dalam menghadapi suatu perubahan yang terjadi secara terus menerus dan tidak menentu.

Gaya kepemimpinan dinilai belum efektif untuk memajukan organisasi. Kepala ruang unit rawat inap RS Mayapada rata-rata hanya menjalankan fungsi administratif, belum memberikan motivasi dan arahan dari perawat supaya kinerjanya maksimal. Menurut Gillies (1989) dalam Bangun (2013), kepemimpinan keperawatan yang paling nyata dan mudah dianalisis ada dalam penampilan atau pelaksanaan manajer lini pertama keperawatan, kepala perawat atau supervisor klinis. Manajer lini pertama (kepala ruang) memiliki tanggung jawab untuk memberikan perawatan yang efektif serta aman kepada seluruh pasien, hingga manajer lini pertama dapat menjalankan tanggung jawab tersebut hanya melalui usaha bawahannya (perawat pelaksana).

Berdasarkan penelitian pendahuluan terhadap 30 perawat rawat inap di MHJS dalam menentukan dimensi kepemimpinan transaksional dan dimensi kepemimpinan transformasional pada populasi penelitian 30 perawat ditemukan nilai total transaksional adalah  $25.3-94,7$  ( $57,9 \pm U 15.1$ ) dan nilai total transformasional  $28.9-100.0$  ( $59.5 \pm U 14,6$ ). Dapat ditarik kesimpulan pola kepemimpinan kepala ruang rawat inap mengarah kepada kepemimpinan transformasional.

Mayapada Hospital Jakarta Selatan selanjutnya cukup disingkat dengan MHJS beralamat di Jl. Lebak Bulus I Kav.29, Cilandak Barat, Cilandak, Jakarta Selatan 12430. MHJS merupakan Rumah Sakit Umum Tipe B. Dibangun di areal seluas 3,8ha, dengan ijin RS : No. 6541/2012 dan memiliki jumlah Bed 246 tetapi saat ini yang beroperasi 155 bed. MHJS memiliki ruang rawat inap yang terdiri dari kelas 1,2,3, kamar isolasi, Executive, VIP, Suite/VVIP dan Presiden Suite. Untuk kamar intensive atau kamar kritikal MHJS mempunyai ICU (Intensive Care Unit), ICCU (Intensive Cardiology Care Unit), HCU (High Care Unit), PICU (Pediatric Intensive

Care Unit), NICU (Neonatal Intensive Care Unit),IMC (Intermediate Care unit), Stroke Care Unit.

MHJS memberikan asuhan pelayanan pasien dengan menggunakan proses kolaboratif mengenai asesmen, perencanaan, fasilitasi, koordinasi asuhan, evaluasi dan advokasi untuk opsi dan pelayanan bagi pemenuhan kebutuhan pasien dan keluarga yang komprehensif melalui komunikasi dan sumber daya yang tersedia di MHJS sehingga memberi hasil yang bermutu dan biaya efektif. Gambar di atas, menjelaskan bahwa problem mendasar tertuju pada kinerja petugas kesehatan untuk dapat memenuhi tuntutan meningkatnya kualitas pelayanan Rumah Sakit Mayapada terutama kinerja perawat dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien.

Berdasarkan penelitian Bangun (2012) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Ruang Dan Motivasi Intrinsik Perawat Pelaksana Kontrak Terhadap Kinerja Perawat Pelaksana Kontrak Di Ruang Rawat Inap RSUD Dr. Pirngadi Medan” menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala ruang terhadap kinerja perawat pelaksana kontrak adalah positif dan signifikan. Gaya kepemimpinan transformasional kepala ruang Pengaruh positif menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala ruang adalah searah dengan kinerja perawat pelaksana kontrak atau dengan kata lain gaya kepemimpinan transformasional kepala ruang yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja perawat pelaksana kontrak yang baik, demikian sebaliknya bila gaya kepemimpinan transformasional kepala ruang buruk maka kinerja perawat pelaksana kontrak akan buruk.

Gabbert (2005) dengan judul “*The Relationship between Chief Executive Transformational Leadership and Hospital High Performance*” menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa baik buruknya kinerja perawat di rumah sakit dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional.

Motivasi penelitian adalah untuk memastikan pemberian perawatan dengan kualitas yang baik pada pasien, kepala ruang harus mengarahkan anggota staf (perawat pelaksana) untuk menjalankan tugas mereka menurut kebijaksanaan dan standar pelayanan kesehatan rumah sakit serta meningkatkan mutu pelayanan prima.

Dari latar belakang masalah ini, maka penulis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala ruang rawat inap terhadap kinerja perawat unit rawat inap dengan kepuasan kerja perawat sebagai mediasi di RS. Mayapada sebagai fokus dalam penelitian ini.

**B. Identifikasi Masalah**

Setelah mengidentifikasi masalah, langkah selanjutnya adalah membuat daftar masalah yang akan diangkat. Berikutnya merupakan daftar masalah yang ditemukan dari Identifikasi masalah di unit Rawat inap :

- a. Perawat merasa tidak nyaman, kurangnya komunikasi sesama rekan kerja, sering bermalas-malasan dan sering memindahkan tanggung jawab individu dalam hal penanganan perawatan pasien kepada rekan kerja yang lain.
- b. Kesesuaian hubungan antara apa yang diinginkan perawat terhadap kepala ruangan kurang terealisasi.
- c. Ketidakadilan kepala ruang rawat inap dalam hal pengaturan jadwal dinas, jadwal pelatihan, jadwal pembagian tugas, cuti dll.
- d. Saat ini beberapa pasien perawatan rawat inap mengeluhkan kurang cepatnya pelayanan kesehatan oleh perawat sehingga menimbulkan rasa kurang puas bagi pasien tersebut terhadap pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit.
- e. Dari sisi kualitas perawat, terindikasi bahwa perawat cenderung masih belum memperoleh kesempatan yang cukup memadai untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan di bidang keperawatan khususnya dalam bentuk pendidikan dan pelatihan (diklat) serta upaya penyegaran dari aktivitas rutin yang membosankan. Kenyataan ini tentunya berimplikasi kepada kualitas layanan yang diberikan perawat kepada pasien
- f. Selain aspek kemampuan, dari sisi motivasi kerja perawat diindikasikan masih kurang optimal. Ketidaktimalan ini dapat dilihat dari berbagai aspek, diantaranya dalam hal kurangnya memperhatikan instruksi dokter dan memberikan informasi yang akurat kepada pasien.
- g. Sikap kepala ruang rawat inap yang sering tidak menghargai perawat pelaksana.

**C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka peneliti membatasi masalah pada :

1. Variabel yang diteliti antara lain gaya kepemimpinan transformasional kepala ruang rawat inap terhadap kinerja perawat dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.
2. Unit analisis adalah kelompok perawat unit rawat inap

**D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan fakta diatas maka rumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala ruang rawat inap terhadap kepuasan kerja perawat unit rawat inap RS.Mayapada?
2. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja perawat unit rawat inap terhadap kinerja perawat unit rawat inap RS.Mayapada?
3. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perawat unit rawat inap RS.Mayapada ?
4. Apakah pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perawat rawat inap dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi RS.Mayapada?

**E. Tujuan Penelitian****1. Tujuan Umum**

Tujuan umum dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala ruang rawat inap terhadap kinerja perawat unit rawat inap di RS.Mayapada dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

**2. Tujuan Khusus**

Tujuan Khusus penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala ruang rawat inap terhadap kepuasan kerja perawat unit rawat inap RS.Mayapada.
- b. Untuk menganalisa pengaruh kepuasan kerja perawat unit rawat inap terhadap kinerja perawat unit rawat inap RS.Mayapada.
- c. Untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perawat unit rawat inap RS.Mayapada.

**F. Kegunaan Hasil Penelitian****1. Aspek Praktis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan hasil penelitian ini memberikan informasi, teori, dan implementasi dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala ruang rawat inap terhadap kinerja perawat unit rawat inap di RS Mayapada dengan kepuasan kerja perawat sebagai mediasi.
- b. Sebagai tolak ukur tentang keberhasilan perubahan mutu pelayanan kesehatan yang sedang dilaksanakan, serta dijadikan bahan evaluasi selanjutnya.

- c. Penelitian ini diharapkan menjadi tambahan pengetahuan dari dunia praktisi yang sangat berharga untuk dihubungkan dengan pengetahuan teoritis yang diperoleh di bangku kuliah.

2. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai *evidence based practice* dalam menentukan beban kerja pada unit rawat inap dan memperkuat dukungan teoritis bagi pengembangan mutu pelayanan kesehatan, sehingga dapat dijadikan sebagai materi dalam pembelajaran pendidikan keperawatan khususnya dalam peningkatan kualitas mutu pelayanan.

Memberikan gambaran tentang pengaruh gaya kepemimpinan kepala ruang rawat inap, kepuasan kerja perawat terhadap kinerja perawatan unit rawat inap yang tertuang dalam wujud nyata aktivitas yang dilaksanakan oleh perawat.