

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Rumah sakit merupakan suatu unit usaha jasa yang memberikan jasa pelayanan sosial di bidang medis klinis. Pengelolaan unit usaha rumah sakit memiliki keunikan tersendiri karena selain sebagai unit bisnis, usaha rumah sakit juga memiliki misi sosial. Misi utama rumah sakit tidak terlepas dari misi layanan sosial. Pelayanan radiologi merupakan pelayanan yang tidak terpisahkan dari sistem pelayanan kesehatan yang ada di rumah sakit. Perawat, radiografer dan tenaga medis lainnya merupakan sumber daya manusia dimana pengetahuan, keahlian, serta pengalaman mereka memiliki kontribusi bagi rumah sakit. Oleh sebab itu mereka perlu diarahkan, digerakan, dan diberi motivasi agar memberikan kemampuannya secara optimal terhadap organisasi. Hal ini merupakan tugas sekaligus tantangan bagi kepala unit di rumah sakit dalam memimpin unitnya. Seorang pemimpin perlu memiliki gaya memimpin yang dapat diterima secara positif oleh anggotanya untuk membina hubungan yang baik.

Kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Menon, 2002) demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi (Su'ud, 2000).

Komunikasi merupakan salah satu bidang yang sangat penting dalam kegiatan rumah sakit atau organisasi menilik hakikat rumah sakit sebagai kumpulan orang yang bersama-sama menyelenggarakan kegiatan atau organisasi. Seorang manajer harus dapat berkomunikasi secara efektif dengan semua pegawai kantor baik secara horizontal maupun secara vertical atau secara diaogonal. Komunikasi yang efektif akan menciptakan iklim kerja yang sehat dan terbuka. Hal ini sangat penting guna meningkatkan kreativitas dan dedikasi para pegawai atau staf di rumah sakit.

Kinerja adalah kualitas hasil karya personil baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi. Menurut Gibson et al (2006), kinerja dipengaruhi tiga perangkat variabel, yaitu (1) Variabel individual, antara lain: kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik, latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian, demografis: usia, budaya, jenis kelamin, (2) Variabel organisasional, terdiri dari:

sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, desain pekerjaan, dan (3) Variabel psikologis: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi. Kinerja tenaga kesehatan terutama perawat merupakan masalah yang sangat penting untuk diperhatikan dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan mutu pelayanan kesehatan. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari para pegawai dalam memandang pekerjaan mereka (Spector, 2017). Bentuk kepuasan kerja berpengaruh terhadap kehadiran, rotasi atau mutasi, semangat kerja, masalah personal, dan keluhan-keluhan terhadap pekerjaan (Halid, 2007).

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) X Lebak merupakan rumah sakit yang terletak di kota Rangkasbitung kabupaten Lebak Banten dengan pengalaman selama 58 tahun berkembang untuk memberikan layanan terbaik untuk masyarakat dengan mengikuti standar nasional. RSUD X yang diresmikan pada tanggal 01 Mei 1952 dan merupakan rumah sakit tipe B berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 651/Menkes/SK/VII/2008 tanggal 16 Juli 2008 dengan jumlah tempat tidur sebanyak 404 TT. RSUD Adjidarmo memiliki 10 ruang keperawatan yaitu Rawat Inap, ICU, HCU, Perinatologi, Hemodialisa, IGD, VK, OK, IRJ/Poliklinik, dan VCT. RSUD Dr Adjidarmo memiliki 404 tempat tidur (TT) dan total jumlah karyawan sekitar 881 orang yang terdiri dari tenaga kerja perawat berjumlah 339 orang perawat dengan pendidikan dari D3 keperawatan dan lulusan S1 keperawatan serta didukung 19 orang dokter spesialis tetap, 30 orang spesialis tamu dan 33 orang dokter umum, karyawan penunjang medis 110 orang, Bidan 87 orang dan sisanya tenaga non medis lainnya. RSUD X melayani masyarakat dari seluruh wilayah Kabupaten Lebak dan menjadi rumah sakit negeri rujukan kota (Bagian Humas RSUD X, 2020).

Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian personalia / tata usaha (TU) diperoleh tingkat absensi / mangkir dalam 1 tahun terakhir, umumnya terjadi pada kelompok pelaksana mencapai angka 4-5% perbulan, sedangkan kemangkiran pada kelompok manajemen relatif lebih rendah yaitu kurang dari 1 %. Menurut pimpinan rumah sakit, tingkat kemangkiran pelaksana lebih dari 3 % perlu dihindari karena dapat mengganggu kelancaran pelayanan kepada pelanggan, oleh karena itu pimpinan menerapkan pemberian sanksi bagi karyawan mangkir dengan memotong insentif sebesar 5 % setiap satu kali mangkir.

Penilaian kinerja di RSUD X terhadap seluruh karyawan maupun jajaran manajemen menggunakan satuan kinerja pegawai (SKP) yang dilaporkan ke bagian TU setiap awal bulan berdasarkan laporan dari catatan harian kerja (CHK) yang dibuat setiap hari oleh seluruh karyawan setelah selesai menjalankan tugas atau dinas. Data penilai kinerja dapat digunakan untuk membuat keputusan personalia atau bagian tata usaha, sehingga kebijakan yang dibuat lebih mampu menjawab permasalahan personalia.

Penilaian kinerja pada RSUD X dibagi menjadi beberapa indikator inti yang mencakup kebutuhan rumah sakit. Berdasarkan data dan wawancara dari Kepala bidang Pelayanan Medis (wawancara, April 2020) regenerasi struktural organisasi RSUD X belum banyak dilakukan sehingga kepala instalasi maupun kepala ruang di RSUD X adalah pioneer – pioneer perawat atau dokter senior yang menjabat sejak lama lebih dari 20 tahun bekerja di rumah sakit. Para kepala ruang maupun kepala instalasi tersebut berasal dari latar belakang pengalaman kerja dan pendidikan yang berbeda – beda sehingga gaya kepemimpinan yang mereka bawa dalam menciptakan budaya kerja dalam ruang lingkup kepemimpinannya adalah berbeda – beda pula.

Untuk memperkuat data pada latar belakang, telah dilakukan prasurvey yang terhadap 10 orang karyawan yang berkerja lingkungan instalasi radiologi baik radiologi diagnostik pusat maupun radiologi *emergency* terdapat aspek yang belum mencapai target dan dapat menghambat kinerja rumah sakit. Berdasarkan prasurvey ditemukan adanya permasalahan sesuai dengan dimensi dan indikator kinerja dalam penulisan ini, dimana gambaran sementara tentang kinerja yang belum tercapai yaitu, 60% karyawan masih terlambat mengumpulkan laporan bulanan atau SKP, 40% karyawan tidak menjalankan program yang dicanangkan oleh rumah sakit, 40% karyawan terlambat lebih dari 2 kali dalam sebulan, Gambaran sementara tentang gaya kepemimpinan didapatkan 70% kepala instalasi atau manajer tidak menjalankan kebijakan, 30% karyawan tidak menerapkan kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi atau rumah sakit. Gambaran sementara tentang kemampuan komunikasi yang didapatkan 80% karyawan tidak pernah mendapatkan teguran secara lisan tentang keterlambatan laporan SKP dengan tegas, 50% karyawan menjawab pemimpin tidak memberikan *rewards* atau pujian ketika mereka tepat waktu.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh *research gap* pada penelitian-penelitian terdahulu. Dalam hasil penelitiannya Sari, Muis, dan Hamid (2012), Tampi (2014) dan Hartono & Rotinsulu (2015) menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun bertolak belakang dengan hasil penelitian Rachmad (2015) dan Posuma (2013) yang menyatakan bahwa hubungan kepemimpinan dan kinerja tidak terbukti.

Purwanto (2013), Jayusman & Khotimah (2013), dan Hartono & Rotinsulu (2015) menyatakan bahwa kinerja secara positif signifikan dipengaruhi oleh komunikasi. Tetapi, hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian Utami & Hartanto (2010), dimana dalam penelitiannya ditemukan bahwa komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Cara pandang setiap staf tentang apa yang dia tangkap berbeda-beda. Begitu pula dengan memandang kepemimpinan, akan berbeda antara satu dengan lainnya,

persepsi individu terhadap kepemimpinan akan berpengaruh pada perilaku mereka dalam bekerja. Persepsi dari para bawahan digunakan untuk mengevaluasi kemampuan dari para pimpinan dan untuk menunjukkan kelemahan serta area-area perbaikan. Kinerja suatu rumah sakit dapat dikatakan baik, salah satunya apabila komunikasi yang terjadi terjadi di lingkungan rumah sakit tersebut terjalin dengan baik pula. Jika pimpinan dan bawahan tidak berkomunikasi secara efektif dan terus-menerus berkonflik, maka motivasi kerja akan menjadi lemah dan produktivitas pun menurun. Komunikasi yang efektif akan menghasilkan kepuasan dan produktivitas karyawan, perbaikan pencapaian hasil karya dan tujuan yang akan di capai rumah sakit.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena tersebut, maka peneliti akan meneliti dengan judul “ **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEMAMPUAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA STAF DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI INSTALASI RADIOLOGI RSUD X**”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang, masalah yang akan diteliti adalah pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan komunikasi terhadap kinerja staf dengan kepuasan kerja di Instalasi RSUD X, yakni:

1. Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian personalia / TU diperoleh tingkat absensi / mangkir dalam 1 tahun terakhir, umumnya terjadi pada kelompok pelaksana mencapai angka 4-5 % perbulan, sedangkan kemangkiran pada kelompok manajemen relatif lebih rendah yaitu kurang dari 1 %. Menurut pimpinan rumah sakit, tingkat kemangkiran pelaksana lebih dari 3 % perlu dihindari karena dapat mengganggu kelancaran pelayanan kepada pelanggan, oleh karena itu pimpinan menerapkan pemberian sanksi bagi karyawan mangkir dengan memotong insentif sebesar 5 % setiap satu kali mangkir.
2. Terdapat gambaran sementara gaya kepemimpinan didapatkan 70% kepala instalasi atau manajer tidak menjalankan kebijakan, 30% karyawan tidak menerapkan kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi atau rumah sakit. Setiap pemimpin memiliki gayanya masing-masing, fenomena ini di karenakan regenerasi struktural organisasi RSUD X belum banyak dilakukan sehingga kepala instalasi maupun kepala ruang adalah pioneer – pioneer perawat atau dokter senior yang menjabat sejak lama lebih dari 20 tahun bekerja di rumah sakit. Para kepala ruang maupun kepala instalasi tersebut berasal dari latar belakang pengalaman kerja dan pendidikan yang

berbeda – beda sehingga gaya kepemimpinan yang mereka bawa dalam menciptakan budaya kerja dalam ruang lingkup kepemimpinannya adalah berbeda – beda pula.

3. Terdapat gambaran sementara kemampuan komunikasi yang didapatkan 80% karyawan tidak pernah mendapatkan teguran secara lisan tentang keterlambatan laporan SKP dengan tegas, 50% karyawan menjawab pemimpin tidak memberikan *rewards* atau pujian ketika mereka tepat waktu.
4. Berdasarkan data penilaian kinerja RSUD X terdapat penilaian kinerja yang belum tercapai dari beberapa aspek antara lain:

- a) *Aspek leadership*

Didapatkan gambaran dimana 70% kepala instalasi atau manajer tidak menjalankan kebijakan, 30% karyawan tidak menerapkan kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi atau rumah sakit.

- b) *Aspek Komitmen*

Didapatkan gambaran sementara tentang kinerja yang belum tercapai yaitu, 60% karyawan masih terlambat mengumpulkan laporan bulanan atau SKP, 40% karyawan tidak menjalankan program yang dicanangkan oleh rumah sakit, 40% karyawan terlambat lebih dari 2 kali dalam sebulan.

C. Batasan Masalah

Pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah hanya meneliti mengenai variable independent Gaya Kepemimpinan Dan Kemampuan komunikasi Terhadap Kinerja Staf dengan kepuasan kerja sebagai faktor intervening di Instalasi Radiologi RSUD X

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini disusun sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan komunikasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di instalasi radiologi RSUD X
2. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja staf di instalasi radiologi RSUD X
3. Apakah terdapat pengaruh kemampuan komunikasi terhadap kinerja staf di instalasi radiologi RSUD X

4. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di instalasi radiologi RSUD X
5. Apakah terdapat pengaruh kemampuan komunikasi terhadap kepuasan kerja staf di instalasi radiologi RSUD X
6. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja staf di instalasi radiologi RSUD X

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya:

Tujuan Umum :

Untuk menganalisis pengaruh signifikan gaya kepemimpinan dan kemampuan komunikasi terhadap kinerja staf dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di instalasi radiologi RSUD X

Tujuan Khusus :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kemampuan komunikasi secara bersama-sama terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di instalasi radiologi RSUD X
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebagai faktor intervening di instalasi radiologi RSUD X
3. Untuk mengetahui pengaruh Kemampuan komunikasi terhadap kinerja staf di instalasi radiologi RSUD X
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di instalasi radiologi RSUD X
5. Untuk mengetahui pengaruh Kemampuan komunikasi terhadap kepuasan kerja staf di instalasi radiologi RSUD X
6. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja staf di instalasi radiologi RSUD X

F. Manfaat Penelitian

Setiap penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya maupun yang secara langsung terkait di dalamnya. Adapun kegunaan penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis
 - a) Bagi penulis
Mampu menambah pengetahuan dibidang manajemen sumberdaya khususnya mengenai gaya kepemimpinan, kemampuan komunikasi , kepuasan kerja dan kinerja staf.
 - b) Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan para pembaca maupun sebagai salah satu bahan referensi atau bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya dan sebagai penambah wacana keilmuan.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi RSUD

Hasil penelitian diharapkan dapat mengidentifikasi bagaimana gaya kepemimpinan dan komunikasi di instalasi radiologi terhadap kinerja staf dengan kepuasan kerja sebagai faktor intervening di RSUD X

b) Bagi Peneliti

Dapat menambah pengetahuan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja staf dan kepuasan kerja sebagai faktor intervening di RSUD X