

## BAB I PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG MASALAH

Rumah Sakit merupakan bagian dari suatu sistem kesehatan nasional. Kedudukan rumah sakit dalam sistem kesehatan sangat strategis dalam peningkatan derajat kesehatan masyarakat Indonesia, sesuai dengan fungsinya yaitu melaksanakan upaya penyembuhan dan pemulihan pasien yang diharapkan dapat memberikan pelayanan kesehatan paripurna bagi masyarakat. Rumah Sakit dalam upaya pelayanan kesehatan mempunyai karakteristik tersendiri. Karakteristik tersebut, karena rumah sakit merupakan salah satu bentuk organisasi yang unik dan kompleks, padat modal, karena membutuhkan modal yang besar, padat teknologi, karena banyak alat-alat canggih yang ada di rumah sakit, dan padat karya karena banyak membutuhkan tenaga yang memiliki berbagai keahlian dan ketrampilan. Oleh karena itu setiap rumah sakit membutuhkan pemimpin yang mampu memimpin anak buahnya untuk dapat bekerja dengan baik sehingga sesuai dengan standar keahlian yang diharapkan. Pemimpin juga harus pandai memanfaatkan lingkungan baik lingkungan eksternal maupun internal, sehingga lingkungan bukan lagi menjadi suatu ancaman tetapi malah menjadi peluang.

Dilihat dari aspek sejarah, maka sampai abad XIX, pada dasarnya rumah sakit di Indonesia merupakan rumah sakit militer yang secara eksklusif ditujukan kepada anggota kesatuan militer dan pegawai VOC atau pemerintah baik orang Eropa maupun pribumi. Sementara itu orang sipil yang berhak mendapat pelayanan rumah sakit, hanya orang Eropa atau penduduk non yang secara yuridis formal disatukan dengan orang Eropa. Dalam rangka memberikan pelayanan kesehatan terhadap prajurit, purnawirawan, pegawai negeri sipil (PNS) dan keluarganya, rumah sakit TNI dituntut untuk memberikan pelayanan sebaik-baiknya. Demikian juga dalam rangka membantu memberikan pelayanan kepada masyarakat umum, maka tuntutan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan di rumah sakit TNI juga semakin tinggi.

Rumah Sakit (RS) X sebagai badan pelaksana dibawah Direktorat Kesehatan TNI AD, merupakan rumah sakit tingkat pusat dan rujukan tertinggi dilingkungan TNI AD. Dalam pelaksanaan tugas pelayanan kesehatan, memerlukan kepemimpinan yang kuat, serta mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

RS X dipimpin oleh Kepala RS yang berperan sebagai *manager* sekaligus sebagai *leader*. Ada perbedaan antara *manager* dan *leader*, dimana *manager* dalam melaksanakan tugasnya lebih memfokuskan pada ketentuan formal yang berlaku, pada kecerdasan intelektual (IQ) atau bekerja atas dasar pertimbangan rasional dengan didukung oleh kecerdasan emosionalnya.

Sedangkan *leader* dalam melaksanakan tugasnya lebih memusatkan upaya pada manusianya, pada rasa (*sense*) membangun hubungan *personal*. *Leader* menekankan pada SQ dan EQ, dimana IQ berperan sebagai pendukung saja, sehingga hanya *leader* yang mampu membangun komitmen pada bawahannya (Bahaudin, 2017). Perbedaan antar *manager* dan *leader* dapat dilihat dari Budaya Korporate dan Kinerja, Kotter & Heskett (2016)

Banyak teori tentang kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yang saat ini dikembangkan, dilain pihak timbul pertanyaan apakah gaya kepemimpinan militer yang terkesan instruktif dapat sepenuhnya diterapkan di RS X sebagai rumah sakit TNI. Untuk itu perlu dikaji agar pimpinan rumah sakit dapat menggunakan gaya kepemimpinannya di saat yang tepat pada lingkungan yang tepat karena pada hakekatnya tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan pada setiap waktu dan setiap keadaan.

Mengembangkan kualitas personil dan memotivasi karyawan RS X untuk bekerja optimal dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan, bukan hal yang mudah mengingat sumber personel RS X berasal dari militer dan PNS yang proses dan penyediaan tenaga dan pola pembinaan karirnya, telah diatur oleh ketentuan yang ada. Tetapi bagaimanapun juga harus dicari solusi kiat-kiat yang tepat untuk mendorong dan memotivasi anggota sehingga mampu memberikan kepuasan kerja yang pada akhirnya mampu memberikan kepuasan pada pelanggan.

Sebagai rumah sakit militer, RS X tidak terlepas dari pengaruh budaya organisasi kemiliteran, banyak nilai-nilai budaya organisasi yang tumbuh dan perlu dikembangkan serta dilestarikan seperti nilai-nilai disiplin yang tinggi serta loyalitas kepada atasannya. Disamping itu masih banyak nilai-nilai budaya yang perlu dikembangkan seperti nilai-nilai peduli terhadap pelanggan.

Personel RS X berjumlah 2006 terdiri dari militer dan PNS, lebih rendah dari kebutuhan standar menurut DSPP (Daftar Susunan Personel dan Peralatannya) yaitu 2702. Untuk mengatasi keterbatasan personel, terpaksa merekrut tenaga honor yang memang diperlukan oleh RS X sebanyak 654 orang. Untuk itu setiap pemimpin mulai dari pimpinan menengah sampai pimpinan puncak harus mampu bekerja sama mendorong setiap personel bekerja tanpa perlu melihat sumbernya apakah dari militer, PNS maupun tenaga honorer sekalipun.

Dari data bagian personalia RS X (2019) tenaga dokter umum merupakan tenaga kesehatan yang jumlahnya sangat kurang dibandingkan jumlah dokter spesialis dan dibandingkan jumlah seluruh personel RS X baik organik maupun non organik (100 : 313 : 2660) Dilain pihak peran dokter umum dalam memberikan pelayanan terhadap pasien sangat besar, mengingat dokter umum menjadi pilar pertama di Instalasi Gawat Darurat, dan pelayanan pasien di luar jam kerja, sehingga penelitian ini diberikan judul: **PENGARUH GAYA**

## **KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, LINGKUNGAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA DOKTER UMUM DI RS X.**

### **B. IDENTIFIKASI MASALAH**

Berdasarkan latar belakang, masalah yang akan diteliti adalah gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja dalam kaitannya dengan kinerja di RS X, yakni:

1. Gaya kepemimpinan situasional memungkinkan pekerja bekerja dalam suasana yang lebih nyaman dan tidak penuh dengan tekanan yang berat. Setiap pemimpin memiliki gayanya masing-masing, fenomena penurunan yang terjadi bertepatan dengan adanya pergantian pemimpin. Hal ini menarik untuk dianalisis lebih lanjut, apakah pergantian pemimpin ini berhubungan dengan fenomena yang terjadi.
2. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi kerja dan membentuk budaya yang kuat dan loyal bagi karyawan. Lingkungan kerja baik secara fisik (ruangan), psikologis kerja, jam kerja yang nyaman dan standar prosedur operasi yang jelas, dapat meningkatkan kinerja.
3. Budaya organisasi militer berupa doktrin-doktrin dan nilai-nilai kemiliteran merupakan budaya yang ditanamkan sejak seseorang bergabung dalam organisasi militer. Budaya ini diturunkan dalam bentuk pendidikan dasar dan pendidikan lanjut kemiliteran maupun latihan dasar kepemimpinan. Tentunya budaya ini sudah terpatri dalam hati orang-orang yang berada didalam organisasi ini. Menarik untuk dianalisis lebih lanjut, apakah budaya organisasi ini mengubah karakter pekerjaannya bila karakteristik pimpinannya juga berganti.
4. Motivasi kerja tidak selalu imbalan yang utama, namun bisa berupa motif dan harapan. Hal ini akan mempengaruhi kinerja. RS TNI AD yang merupaka rujukan tertinggi dengan kasus yang kompleks, menjanjikan banyak pengalaman, yang menjadi bekal untuk pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi untuk karyawannya.
5. Sebagai RS milik TNI AD, kesejahteraan dalam bentuk gaji yang diberikan tidak sebesar dibandingkan dengan RS swasta. Begitu juga dengan beban kerja pekerjaannya, bukan saja melayani pasien seperti layaknya rumah sakit umum lainnya namun tetap harus melakukan tugas-tugas militer yang melekat padanya.

### **C. PEMBATASAN MASALAH**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, peneliti akan meneliti tentang variabel independen gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja sebagai variabel dependen.

**D. RUMUSAN MASALAH**

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

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja dokter umum di RS X.
2. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap budaya organisasi dokter umum di RS X.
3. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dokter umum di RS X.
4. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap budaya organisasi dokter umum di RS X.
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dokter umum di RS X.
6. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dokter umum di RS X.
7. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dokter umum di RS X.
8. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dokter umum di RS X.
9. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja dokter umum di RS X.

**E. TUJUAN PENELITIAN****1. Tujuan Umum**

Diketuainya pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja dokter umum RS X tahun 2020.

**2. Tujuan Khusus**

- a) Diketuainya pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dokter umum RS X tahun 2020.
- b) Diketuainya pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi.
- c) Diketuainya pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dokter umum RS X tahun 2020.

- d) Diketuainya pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap budaya organisasi.
- e) Diketuainya pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja dokter umum RS X tahun 2020.
- f) Diketuainya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja dokter umum RS X tahun 2020.
- g) Diketuainya pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja dokter umum RS X tahun 2020.
- h) Diketahui pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja dokter umum RS X tahun 2020.
- i) Untuk menganalisis dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja.

#### **F. MANFAAT PENELITIAN**

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

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

###### **a) Bagi penulis**

Mampu menambah pengetahuan dibidang manajemen sumber daya khususnya mengenai kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja.

###### **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 Tempat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi bagaimana gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja dokter umum di RS X.

###### **b) Bagi Institusi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membuka peluang untuk penelitian selanjutnya.

c) Bagi Peneliti

Dapat menambah pengetahuan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dokter umum di RS X.