

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi saat ini memberi dampak yang luar biasa pada kehidupan manusia. Untuk dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut maka diharapkan manusia mampu memandang perubahan sebagai bagian yang menjadi dinamika dan harus dihadapi serta dimanfaatkan untuk perkembangan manusia itu sendiri. Manusia pada dasarnya baik dan positif dilihat sebagai makhluk yang berbudaya dan bergerak maju, mampu berjuang agar dapat berfungsi secara optimal. Gema perubahan ini mendorong manusia dengan segala daya upayanya, berjuang, bergerak maju untuk mempertahankan eksistensinya.

Dunia usaha atau bidang organisasi sebagai bagian dalam dinamika aktivitas kehidupan manusia dimana manusia sebagai pelaku-pelaku bisnis dalam suatu organisasi sebagai sumber daya juga tak luput dari perubahan-perubahan di era saat ini. Rumah Sakit adalah salah satu organisasi yang turut serta dalam dunia usaha, baik rumah sakit milik pemerintah maupun milik swasta merupakan organisasi pelayanan kesehatan yang unik dan serba padat, yaitu padat usaha, padat modal, padat kemitakhiran ilmu teknologi, padat sumber daya manusia (SDM) dan profesi. Kompleksitas rumah sakit memerlukan upaya yang sungguh-sungguh dalam pelaksanaan manajemennya dimana pemimpin dan seluruh

karyawan harus bersama-sama berjuang untuk visi atau tujuan yang ingin dicapai.

Rumah Sakit Umum Bethesda Tomohon adalah sebuah Rumah Sakit Umum yang sangat strategis karena letaknya di pusat kota, akses menuju rumah sakit ini mudah dijangkau sehingga rumah sakit ini merupakan tumpuan harapan bagi masyarakat setempat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan. Berdasarkan observasi langsung oleh penulis nampak bahwa rumah sakit tersebut dari tahun ke tahun kurang mengalami perubahan, baik dari segi pembangunan fisik maupun pelayanannya. Hal ini dikuatkan oleh pernyataan seorang dokter, sebagai berikut:

“Lihat saja selain pembangunan fisik penambahan peralatan medik juga tidak banyak yang berubah. Rumah sakit hanya memiliki peralatan-peralatan yang sederhana yang mungkin di rumah sakit lain sudah tidak dipakai lagi. Umpamanya peralatan radiologi dan peralatan diagnostik lain masih yang dibeli sejak 20 tahun yang lalu.” (dr. BW, RSUD Bethesda Tomohon).

Beberapa karyawan yang berhasil diwawancarai oleh penulis, baik yang masih bekerja di rumah sakit tersebut maupun yang pernah bekerja di rumah sakit itu menyatakan bahwa kemampuan rumah sakit dalam melayani pasien sebenarnya kurang berkembang secara signifikan karena tidak terdapat perkembangan kemampuan medik dari rumah sakit sejak tahun 70 an. Seperti pernyataan salah seorang dokter berikut ini yang mengatakan,

“ Memang di rumah sakit ini agak ketinggalan dalam kemampuan medik dibanding dengan perkembangan kebutuhan masyarakat”. (dr. BW, RSUD Bethesda Tomohon)

Dokter tersebut mengatakan bahwa ketertinggalan dalam kemampuan medik yang tidak mampu mengimbangi perkembangan kebutuhan masyarakat disebabkan masalah finansial dan kurang beraninya direksi. Seperti pernyataannya berikut:

“ Hal ini terjadi karena selain masalah kemampuan finansial juga disebabkan kurang beraninya direksi yang ada dalam memikirkan produk atau kemampuan rumah sakit yang lebih berat. Dari dulu yang mampu ditangani oleh rumah sakit ini adalah penyakit-penyakit tertentu saja dan sampai sekarang kemampuan rumah sakit tidak berkembang dan mampu menangani penyakit yang lebih berat dan lebih banyak”. (dr. BW, RSUD Bethesda Tomohon)

Kepemimpinan yang cenderung status quo dan kurang berani keluar dari zona aman (*comfort zone*) juga ikut ditentukan oleh budaya kerja dan nilai-nilai kerja dari organisasi. Seperti yang dikemukakan salah seorang karyawan berikut ini ;

“ Dari dulu kami sudah sampaikan bahwa pendidikan D3 yang dikelola oleh rumah sakit ditingkatkan menjadi S1 Keperawatan, tidak pernah ditindak-lanjuti dan akhirnya organisasi lain yang lebih dulu melaksanakannya S1 keperawatan, dan pendidikan D3 keperawatan yang dikelola rumah sakit masih dalam status yang sama”(Sr.EM, RS Bethesda Tomohon).

Menurutnya pemimpin tidak mau menindak lanjuti usulan untuk peningkatan pendidikan. Padahal para karyawan menyadari bahwa dibutuhkan peningkatan pengetahuan untuk menunjang ketrampilan kerjanya. Sikap pemimpin yang tidak

peka terhadap kebutuhan karyawan mempengaruhi perilaku para karyawan.

Seperti pernyataan seorang karyawan yang menyatakan,

“Yah karena pemimpinnya tak mau berubah maka kami karyawan juga berdiam diri dan menunggu saja. Penilaian kinerja tidak dilaksanakan sehingga karyawan kurang termotivasi untuk mengambil inisiatif dalam menentukan perubahan dalam kerja” (Sr.EM, RSUD Bethesda Tomohon)

Kepekaan pemimpin untuk memberikan penilaian yang obyektif pada kinerja diperlukan sehingga karyawan dapat termotivasi untuk melakukan pekerjaannya secara maksimal. Seperti pernyataan seorang karyawan yang menyatakan,

“ Para direksi kurang mampu memberikan spirit bagi kita karyawan. Disamping itu kami mengharapkan adanya peningkatan ketrampilan atau pendidikan sesuai dengan bidang kerja.”. (Sr. F, RSUD Bethesda Tomohon)

Harapan lain yang dikemukakan oleh seorang karyawan terhadap pemimpinnya adalah sistem *reward* dan *punishment* seperti yang dikemukakan oleh salah seorang karyawan di bagian HRD yang mengatakan bahwa;

“ Mungkin sistim *reward* dan *punishment* tidak dilaksanakan oleh pemilik dalam hal ini yayasan sehingga pemimpin juga tidak termotivasi dalam meningkatkan kemampuan rumah sakit dalam pelayanannya. Kami bekerja keras ataupun sedikit malas tidak ada pengaruhnya sehingga memunculkan inisiatif juga tidak memberikan penghargaan yang lebih.”(JP. Staf Adm, RSUD Bethesda Tomohon)

Berdasarkan wawancara-wawancara diatas dan observasi langsung di lapangan yang dilakukan penulis, mengindikasikan bahwa terdapat kelemahan

dalam pengelolaan menejerialnya sehingga tujuan sebenarnya yang ingin dicapai berjalan sangat lambat. Begitu pula respon yang diberikan oleh karyawan terhadap apa yang mereka amati dari perilaku pemimpinnya memberikan dampak pada cara berpikir dan cara kerja karyawan sehingga *output* yang diberikan oleh karyawanpun tidak sesuai dengan tuntutan perubahan di era saat ini, sehingga rumah sakit ini tidak mampu berubah untuk menjawab tantangan perubahan yang terjadi.

Untuk mampu bersaing dan mempertahankan bahkan mengembangkan rumah sakit ini dibutuhkan terobosan-terobosan baru yang mampu menjawab perubahan-perubahan yang ada. Seperti diketahui, sumber daya manusia dalam hal ini pemimpin dan karyawan berperan penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Pemimpin dan karyawan merupakan motor penggerak dan merupakan ujung tombak, berperan dalam pengelolaan untuk menentukan berhasil atau tidaknya tujuan sebuah organisasi secara keseluruhan. Demikian vitalnya peran manusia dalam sebuah organisasi sehingga untuk dapat menjalankan organisasi dengan baik maka sumber daya manusia di dalamnya dituntut untuk kreatif, inovatif dan produktif.

Beberapa penelitian Kouzes dan Posner ini menunjukkan bahwa perilaku inovatif karyawan dipengaruhi cukup besar oleh interaksi karyawan dengan pemimpinnya. Model Kepemimpinan Teladan sebagai kajian empirik dari Shoemaker (1999) menunjukkan bahwa lima praktek kepemimpinan yang

dikonsepsikan oleh Kouzes dan Posner berhubungan dengan perilaku kerja yang inovatif.

Kouzes & Posner (2004) mendefinisikan bahwa kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan. Dalam prakteknya Kouzes dan Posner menerapkan lima praktek kepemimpinan yang dapat dikatakan sebagai model pendekatan tingkah laku untuk mempengaruhi dan mendorong individu/ karyawan memiliki motivasi berinovasi, yaitu: mencontohkan caranya, menginspirasi visi bersama, menantang proses, memungkinkan orang lain bertindak, dan menyemangati jiwa

Perilaku inovatif merupakan salah satu bentuk perilaku manusia yang dapat diamati ketika manusia itu diperhadapkan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di sekitarnya dan mampu bersaing serta menunjukkan yang terbaik dalam panggung globalisasi saat ini. Menurut Wess & Farr (dalam De Jong & Kemp, 2003) pengertian perilaku inovatif adalah semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal 'baru' yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi. Hal ini ditegaskan oleh Farr & Ford (1990) dalam De Jong & Den Hartog (2007) yang mendefinisikan perilaku inovatif diarahkan pada inisiasi dan aplikasi (dalam kerja kelompok peran, atau organisasi) ide-ide baru dan berguna, proses, produk atau prosedur. Kemampuan menghasilkan ide-ide kreatif tanpa mengimplementasikan ide itu

secara nyata tidak dapat dikatakan perilaku inovatif. Bryd & Brown (2003) mengatakan bahwa dalam mengimplementasikan ide diperlukan keberanian mengambil resiko karena memperkenalkan ‘hal baru’ mengandung suatu resiko. Yang dimaksud dengan pengambilan resiko adalah kemampuan mendorong ide baru menghadapi rintangan yang menghadang sehingga pengambilan resiko merupakan cara mewujudkan ide yang kreatif menjadi realitas . Artinya ide-ide kreatif yang dihasilkan oleh individu harus diimplementasikan secara nyata dan dalam mengimplementasikan menjadi suatu realitas maka diperlukan keberanian dalam pengambilan resiko.

Keberanian karyawan mengambil resiko dalam upaya mengimplementasikan ide-ide atau gagasan-gagasan barunya sangat dipengaruhi oleh hal-hal yang ada di lingkungannya. Salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif karyawan dalam sebuah organisasi adalah faktor kepemimpinan teladan dalam suatu organisasi. Interaksi yang terjadi antara atasan dan bawahan sangat mungkin mempengaruhinya

Berdasarkan diskusi dan wawancara serta memahami pentingnya peran sumber daya manusia dalam kemajuan sebuah organisasi/ perusahaan dimana terdapat pemimpin dan bawahan yang saling berinteraksi maka penulis tertarik untuk mengangkat topik tersebut kedalam suatu penulisan skripsi dengan judul *“Pengaruh Kepemimpinan Teladan Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Rumah Sakit Umum Bethesda Tomohon”*.

B. Identifikasi Masalah

Sebagaimana telah diungkapkan dalam latar belakang masalah, bahwa di era globalisasi saat ini setiap organisasi supaya tidak tergilas oleh perubahan yang sangat ketat maka organisasi dituntut untuk mampu bersaing dalam kemajuan.

Idealnya sebuah Rumah Sakit memiliki kemampuan keahlian yang dapat melayani sebagian besar jenis penyakit yang terjadi ditengah masyarakat, tersedianya SDM kesehatan (dokter ahli dan perawat ahli) yang handal, peralatan dan alat terapi yang maju sehingga keluaran (*out-put*) proses pelayanan yaitu kesembuhan dapat dicapai. Kenyataannya di RSUD Bethesda Tomohon belum seperti idealnya. Hal ini dibuktikan dengan masih banyaknya penyakit yang harus dirujuk karena ketidakterediaan tenaga medis dan peralatan penunjang yang memadai. Dokter-dokter ahli yang tersedia dan peralatan penunjang medisnya terbatas. Selain itu kemampuan medis yang rendah dan pelayanan yang diberikan bagi konsumen kurang memuaskan. Kenyataan ini mengakibatkan secara *finansial* rumah sakit ini tidak mampu meraih keuntungan yang memadai untuk mengirimkan tenaga dalam pendidikan yang lebih tinggi sesuai keahlian dokter dan perawat, serta tidak mampu membeli peralatan yang lebih lengkap dan lebih canggih. Kemampuan *finansial* yang rendah juga menyebabkan rendahnya perbaikan bangunan fisik dan kemampuan untuk memberikan gaji (*reward*) kepada karyawan secara memadai. Artinya sangat

dibutuhkan pimpinan yang mampu mengelola SDM yang kompetitif, mampu mengelola keuangan secara akuntabel, menyediakan peralatan yang dibutuhkan untuk pelayanan masyarakat. Dengan kata lain adanya kepemimpinan teladan yaitu mencontohkan caranya, menginspirasi visi bersama, menantang proses, memungkinkan orang lain bertindak, dan menyemangati jiwa mampu mempengaruhi setiap bawahan/ karyawan untuk berperilaku inovatif yaitu kreatif dan berani dalam pengambilan resiko.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan teladan dengan perilaku inovatif karyawan Rumah Sakit Umum Bethesda Tomohon.
2. Mengetahui gambaran kategori positif negatif kepemimpinan teladan dan gambaran tinggi rendah perilaku inovatif karyawan Rumah Sakit Umum Bethesda Tomohon.
3. Mengetahui gambaran kategori variabel perilaku inovatif berdasarkan data penunjang.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini dapat memberikan informasi, melengkapi dan memperkuat teori perilaku organisasi, serta membantu pengembangan ilmu psikologi dalam hal ini psikologi industri dan organisasi (PIO) khususnya teori yang berhubungan dengan kepemimpinan teladan dan perilaku inovatif.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini dapat memberikan masukan kepada, pihak Pimpinan Rumah Sakit Umum Bethesda Tomohon, untuk melakukan strategi yang tepat dalam upaya meningkatkan pemikiran-pemikiran dan ide-ide kreatif dan implementasinya sebagai perilaku inovatif para karyawannya dengan melihat perilaku dari pimpinannya yang dapat diteladani.

Pihak Karyawan Rumah Sakit Bethesda Tomohon, menjadi lebih berani dalam pengambilan keputusannya sehingga ide-ide kreatifnya mampu diimplementasikan dalam pelaksanaan pekerjaannya sehari-hari sehingga tujuan dapat dicapai sesuai dengan visi dan misi organisasi.

E. Kerangka Berpikir

Situasi dalam dunia kerja memiliki tujuan yang sama yaitu bahwa organisasi harus mempunyai keluaran (*out-put*) dari proses kerjanya. Pemimpin dan karyawan adalah ujung tombak dari sebuah organisasi oleh sebab itu interaksi diantara keduanya akan saling mempengaruhi. Kepemimpinan dapat mempengaruhi proses kerja dari karyawannya, dimana kepemimpinan dapat menumbuhkan perilaku dan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktifitas kerja dalam suatu kehidupan kerja pada organisasi .

Menurut Kouzes dan Posner (2004) mengungkapkan kelima praktek kepemimpinan teladan yaitu: pertama, pemimpin teladan adalah pemimpin yang mampu menjadi contoh/ model/ perilaku yang positif bagi para karyawan antara lain mampu bersikap sesuai dengan nilai-nilai yang disepakati bersama, mampu menjadi contoh tentang kedisiplinannya, konsisten dengan jam kerja dan ketepatan dalam absensi datang maupun pulang. Dengan adanya contoh positif dari pemimpin, maka karyawan akan berperilaku mengikuti perilaku pemimpinnya sesuai dengan nilai dan perilaku pemimpinnya. Sebaliknya pemimpin yang tidak mampu bersikap sesuai dengan nilai-nilai yang disepakati bersama, tidak konsisten terhadap jam kerja maka bawahan/ karyawannya cenderung akan menjadi tidak disiplin mengikuti perilaku yang diamati pada pemimpinnya.

Kedua, pemimpin teladan adalah pemimpin yang mampu menginsiprasikan VISI bersama tentang masa depan. Antara lain pemimpin mampu menyampaikan visinya dengan bahasa yang sederhana dan mudah dipahami serta dimengerti oleh karyawan misalnya dalam sebuah rapat kerja seorang direktur mampu menggambarkan tentang masa depan. Sehingga para karyawan termotivasi untuk bersama-sama ke arah tujuan yang hendak dicapai. Sebaliknya pemimpin yang tidak mampu menyampaikan visinya akan membuat para bawahan/ karyawannya bekerja tanpa suatu mimpi yang besar yang mampu memotivasi dirinya bekerja dengan sungguh-sungguh dan bersemangat untuk pengembangan diri dan organisasi.

Ketiga, pemimpin teladan adalah pemimpin yang mampu menjadi seorang pionir yang bersedia melangkah kedalam situasi yang tidak diketahui. Antara lain mampu mengambil gebrakan-gebrakan untuk perubahan, mencari peluang dan melakukan inovasi. Sehingga para karyawan juga dapat termotivasi dan berani melangkah bersama sang pemimpin. Misalnya pemimpin berani mengambil keputusan membuat program kerja melayani konsumen dengan klinik bergerak walaupun banyak tantangan yang akan dihadapi akan dapat menggerakkan bawahan/ karyawannya lebih antusias dan semangat dalam melakukan pekerjaannya. Sebaliknya pemimpin yang takut dalam melakukan terobosan-terobosan baru, tidak mau berubah karena nyaman dengan keadaannya saat ini maka bawahan/ karyawannya juga tidak akan berani mengambil langkah

perubahan seiring dengan perkembangan di era globalisasi dengan menyampaikan ide-ide kreatifnya apalagi mengimplementasikan ide-ide kreatifnya.

Keempat, pemimpin adalah pemimpin yang mampu memungkinkan orang lain bertindak. Antara lain pemimpin membangun kepercayaan bersama tim kerja. Misalnya memberikan kesempatan pada bawahan/ karyawannya untuk melakukan pekerjaan yang diinspirasi bersama melalui visi organisasi sehingga karyawannya merasa percaya diri terhadap kemampuan atau potensi yang ada padanya. Sebaliknya pemimpin yang tidak percaya pada bawahan/ karyawannya dalam bertindak akan membuat bawahan/ karyawannya takut mengekspresikan potensi yang ada pada dirinya walaupun untuk perubahan atau pengembangan pekerjaan pelayanan menjadi lebih efektif.

Kelima, pemimpin teladan adalah pemimpin yang mampu menyemangati jiwa. Antara lain pemimpin mampu memberi semangat kepada karyawannya, ketika seorang karyawan berhasil dalam pekerjaan-pekerjaannya yang rumit maka sedikit perayaan dibutuhkan sebagai bentuk penghargaan atas usahanya yang cemerlang. Misalnya pimpinan mampu mendorong terciptanya semangat, memberikan anjuran solusi dari permasalahan kerja, serta memberikan penghargaan yang konkrit baik berbentuk moril maupun materil pada keberhasilan yang dicapai. Sehingga para karyawan terus bersemangat, mempunyai motivasi yang tinggi dan terus berprestasi. Sebaliknya prestasi

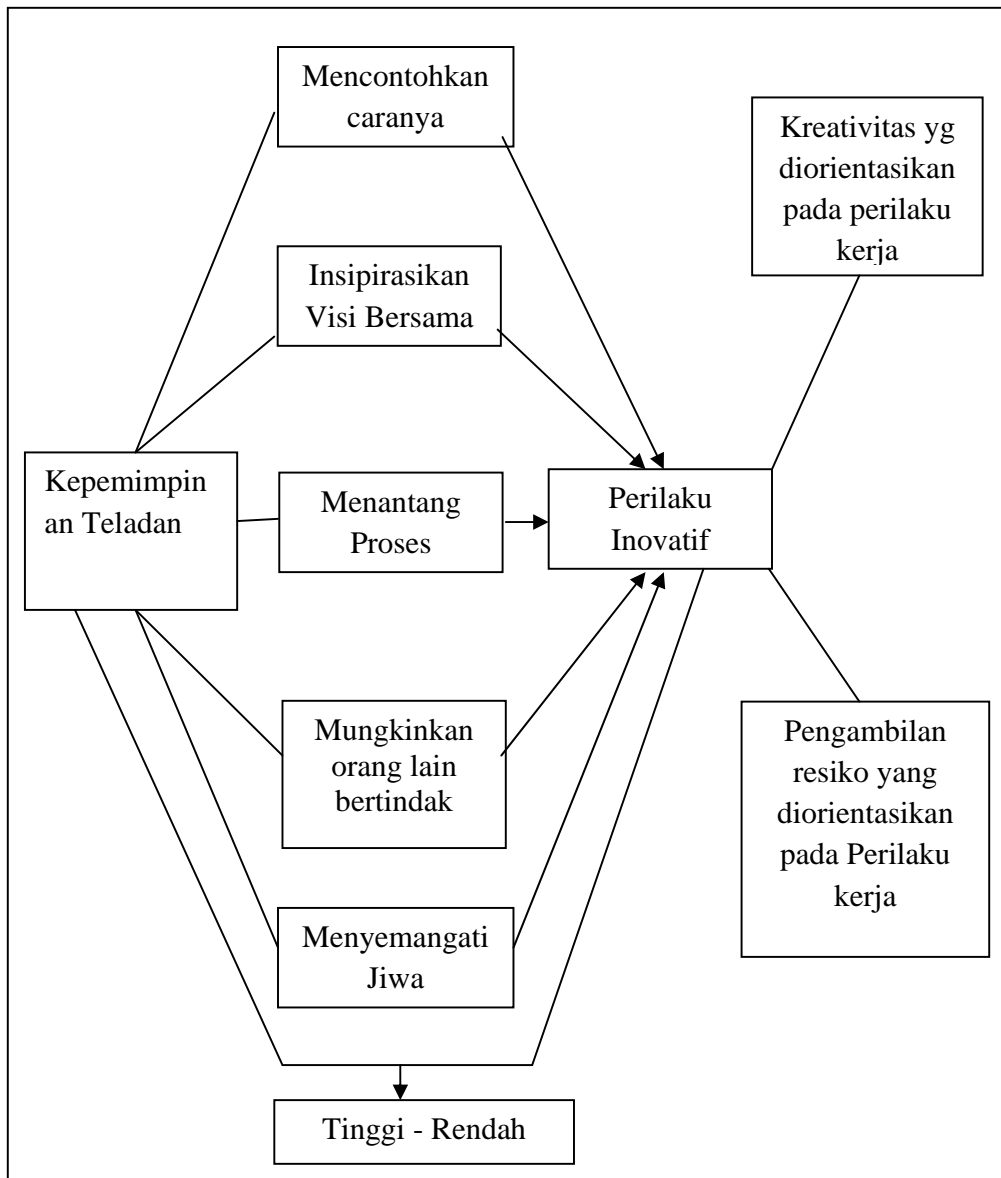
bawahan/ karyawan tidak diapresiasi dengan sesuatu yang berbeda seperti memberikan penghargaan maka bawahan/karyawan tidak akan termotivasi atau mendorong semangatnya untuk terus berprestasi.

Kelima praktik kepemimpinan teladan diatas yang diwujudkan pemimpinnya dalam perilakunya sehari-hari akan mampu menciptakan situasi yang kondusif sehingga mendorong karyawan untuk menuangkan segala bentuk kreativitas dan berani mewujudkannya dalam tugasnya sehari-hari. Para karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya akan mengutamakan nilai-nilai inovatif untuk perbaikan dan pengembangan diri serta organisasi yang diharapkan konsumen. Perilaku inovatif karyawan menentukan kecepatan dalam pekerjaan sehingga pelayanannya mampu membuat perubahan atau perbaikan yang lebih baik yang diharapkan oleh organisasi dan pengguna jasa organisasi.

Karyawan yang kreatif dalam pekerjaan sehari-hari dapat dilihat adalah hal inisiatif menciptakan ide-ide/ gagasan-gagasan sebagai bentuk kreativitas. Misalnya seorang karyawan akan berpikir mempercepat durasi pelayanan ketika diindikasinya bahwa pelayanan sesuai prosedur tidak efisien saat pasien yang antri terlalu banyak. Untuk memudahkan para pasien, keberanian pengambilan resiko yakni karyawan mampu serta berani menuangkan dan mengemukakan atau menyampaikan ide-ide/ gagasan-gagasan dalam lingkup pekerjaannya sehingga gagasan-gagasan itu dapat diimplementasikan dalam pelaksanaan yang nyata untuk proses pekerjaan yang lebih efisien dan efektif adalah ketika

karyawan berani mengimplementasikan apa yang telah dipikirkannya yaitu mempersingkat durasi pelayanan secara nyata sehingga dapat bermanfaat langsung bagi pasien.

Kerangka berpikir yang diuraikan diatas dapat digambarkan secara sederhana seperti dalam gambar diagram berikut ini :



Gambar 1.1 Bagan Kerangka Berpikir

F. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan deskripsi teoritis dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan, dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini adalah :

- H_a : Ada pengaruh kepemimpinan teladan terhadap perilaku inovatif karyawan Rumah Sakit Umum Bethesda Tomohon.