

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam menghadapi persaingan dewasa ini, suatu institusi atau organisasi dituntut mampu menunjukkan kinerja terbaiknya. Rumah Sakit sebagai salah satu institusi pelayanan jasa kesehatan tentunya harus dapat memberikan kinerja yang baik bagi para pemangku kepentingan. Namun rumah sakit ini bisa berjalan dikarenakan peran para pekerjanya sehingga memiliki dampak bagi kinerja Rumah Sakit. Pekerja adalah salah satu aset terpenting organisasi, peran mereka vital bagi kesuksesan organisasi (Ahmad, Adi, Noor, Rahman & Yushuang, 2013). Conaty & Charan (dalam Yan, 2011) menyatakan bahwa semua organisasi top mengakui bahwa kunci keberhasilan mereka, dan satu-satunya sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yaitu terletak pada sumber daya manusianya. Selanjutnya (Rizi, Azadi, Farsani & Aroufzad, 2013) mengungkapkan Organisasi adalah sistem sosial dimana sumber daya manusia merupakan faktor terpenting untuk efektifitas dan efisiensi. Hasil kerja dari pekerja atau pegawai dapat kita sebut kinerja, dimana pelayanan yang diberikan kepada pelanggan apabila memuaskan maka kinerja dianggap baik. Dalam ruang lingkup yang lebih khusus seperti di Rumah Sakit contohnya, perawat memberikan peran penting dalam menyediakan pelayanan berkualitas kepada pasien dan mempromosikan gaya hidup yang lebih baik. Demikian pentingnya bagi organisasi untuk memastikan para perawat

memiliki kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi selagi mereka menyediakan pelayanan kepada pasien (Ahmad et al, 2013). Pemimpin memainkan peran yang sangat penting untuk memimpin pengikut dalam rangka memenuhi tujuan organisasi secara efektif. Serta diperlukan komunikasi dengan karyawan secara menyeluruh untuk mengatur tenaga kerja, keuangan, dan pemasaran secara bijaksana. Para pemimpin juga harus membangun kekompakan dalam organisasi.(Chi, Yeh & Yu, 2008). Penelitian (Shahzad, Luqman, Khan & Shabbir, 2012) menunjukkan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki budaya yang berbeda dan pekerja saat pertama kali bekerja mencoba untuk menyesuaikan dirinya dengan norma-norma dan nilai-nilai organisasi. Adopsi budaya organisasi sangat membantu bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efisien dan efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Robbins (2008:269) menyatakan bahwa pengaruh sosialisasi pada kinerja karyawan seharusnya tidak dilewatkan. Kinerja bergantung pada pengetahuan akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar, selain itu penilaian terhadap kinerja seorang karyawan mencakup pula seberapa cocoknya di dalam suatu organisasi.

Perusahaan tanpa kepemimpinan seorang manajer tidak mampu merubah input sumber daya menjadi keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, sangat jelas bahwa gaya kepemimpinan manajer memiliki hubungan yang erat untuk pengembangan organisasi, Drucker (dalam Rizzi et al 2013). Pada penelitian (Khoirusmadi & Damastuti 2011) Peran kepemimpinan transformasional

berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal yang sama juga disampaikan oleh (Sari & Mulasari, 2015) di dalam penelitiannya di Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Nanggulan Kulon Progo bahwa bahwa ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional pada atasan dengan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena hubungan antara atasan dengan bawahan terjalin dengan erat seperti keluarga sendiri yang menyebabkan para karyawan merasa nyaman dengan kondisi ditempat mereka bekerja. Selain kepemimpinan transformasional, faktor budaya organisasi memiliki dampak bagi kinerja karyawan dan organisasi seperti yang dikemukakan oleh (Shahzad, Luqman, Khan & Shabbir, 2012). Dimana Budaya organisasi memiliki dampak mendalam pada kinerja karyawan yang dapat menyebabkan peningkatan produktivitas dan peningkatan kinerja organisasi . sejalan dengan yang dilakukan oleh (Wirnipin, Adiputra & Yuniarta, 2015) di Rumah Sakit Umum Daerah Buleleng, hasil penelitian menunjukkan pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi publik adalah bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi maka kinerja organisasi publik juga akan tercapai.

Rumah Sakit XYZ Bandung yang sudah melayani di area Bandung Selatan mulai dari tahun 1910 dan sebagai salah satu unit Satuan Kerja di bawah Yayasan yang bergerak di bidang penyedia layanan kesehatan di 3 (tiga) kota di Propinsi Jawa Barat yaitu Bandung, Karawang dan Sukabumi (Suryadi, 2013) memiliki 5 (lima) Direktorat yaitu : Direktorat Utama, Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan, Direktorat Penunjang Medis, Direktorat Umum dan Direktorat Keuangan, dan yang menjadi fokus penelitian ini adalah di area Direktorat

Pelayanan Medik dan Keperawatan, di area ini ada beberapa profesi yang terkait seperti dokter, perawat, penunjang medis dan administrasi. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bidang Medis dan Kepala Bidang Keperawatan secara garis besar dimensi kepemimpinan transformasional dapat ditemui dalam pola kepemimpinan di area Direktorat Pelayanan Medik khususnya di area keperawatan hal seperti hadirnya seorang kepala dalam pelatihan-pelatihan rutin internal untuk memberikan semangat mencerminkan pemimpin memberikan motivasi dan inspirasi kepada pengikutnya dan pimpinan kepala perawatan menyiapkan kader untuk regenerasi melalui bimbingan khusus, dan fasilitator pun mencerminkan adanya pertimbangan individu (*individual consideration*). Namun hal ini agak berbeda di bidang medis yang sebagian besar diisi oleh pegawai yang berprofesi sebagai dokter, dimana pimpinan memerlukan penanganan yang berbeda-beda terhadap masing-masing individu dokter sehingga fungsi koordinasi diantara rekan seprofesi medis menjadi hal yang utama tanpa ada penekanan dimensi kepemimpinan transformasional.

Terkait budaya organisasi yang ada di Rumah Sakit XYZ, yang merupakan turunan dari etos kerja Heman Geten Kapapancen (Kasih, Peduli, dan Hormat kepada Tugas dan Kewajiban) kemudian di teruskan dalam budaya kerja 5 R ; Ramah, Rajin, Ringkas, Rapi dan Rawat merupakan bagian yang tidak terpisahkan didalam organisasi khususnya di Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan, dan terkait budaya kerja masih ada pegawai yang mendapat keluhan dari pasien seperti kurang ramah, kurangnya komunikasi yang efektif, dan penanganan

perawatan pasien yang kurang efektif sehingga penerapan budaya kerja masih perlu ditingkatkan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari pihak manajemen Rumah Sakit tentang pencapaian kinerja Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan selama 3 tahun terakhir yaitu periode tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
PENCAPAIAN KEGIATAN
DIREKTORAT PELAYANAN MEDIK DAN KEPERAWATAN
PERIODE TAHUN 2013 - 2015

Tahun	Target Kegiatan	Realisasi Kegiatan	Pencapaian (%)
2013	50	37	74%
2014	64	36	56%
2015	77	39	51%

(sumber data internal RS XYZ tahun 2016)

Tabel 1.2
PENCAPAIAN KINERJA KEUANGAN
DIREKTORAT PELAYANAN MEDIK DAN KEPERAWATAN
PERIODE TAHUN 2013 - 2015

KEUANGAN TAHUN 2013	Target (dalam jutaan rupiah)	Realisasi (dalam jutaan rupiah)	Pencapaian (%)
Pendapatan	85.446	93.397	109%
Biaya	46.249	52.429	113%
Saldo	39.197	40.968	105%
KEUANGAN TAHUN 2014	Target (dalam jutaan rupiah)	Realisasi (dalam jutaan rupiah)	Pencapaian (%)
Pendapatan	97.864	102.062	104%
Biaya	55.294	53.258	96%
Saldo	42.570	48.804	115%
KEUANGAN TAHUN 2015	Target (dalam jutaan rupiah)	Realisasi (dalam jutaan rupiah)	Pencapaian (%)
Pendapatan	103.301	90.013	87%
Biaya	59.660	52.648	88%
Saldo	43.641	37.365	86%

(sumber data internal RS XYZ tahun 2016)

Tabel 1.3.

**PENCAPAIAN KUNJUNGAN RAWAT INAP
PERIODE TAHUN 2013 - 2015**

Jml TT	TAHUN	Target		REALISASI		PENCAPAIAN	
		H . R	B.O.R (%)	H . R (Hari)	B.O.R (%)	H . R (%)	B.O.R (%)
386	2013	102.678	72,88	98.212	69,71	96,00	96,00
384	2014	105.633	75,37	95.675	68,26	90,57	90,57
397	2015	102.957	73,27	89.062	62,69	86,50	85,57

(sumber data internal RS XYZ tahun 2016)

Tabel 1.4.

**PENCAPAIAN KUNJUNGAN RAWAT JALAN DAN IGD
PERIODE TAHUN 2013 – 2015**

Layanan	Target Kunjungan Tahun 2013	Realisasi Kunjungan Tahun 2013	Pencapaian Tahun 2013
Rawat Jalan PD & PM	223.434	226.359	101,31%
IGD	43.173	45.904	106,33%
TOTAL	266.607	272.263	102,12%

Layanan	Target Kunjungan Tahun 2014	Realisasi Kunjungan Tahun 2014	Pencapaian Tahun 2014
Rawat Jalan PD & PM	240.981	229.356	95,18%
IGD	45.655	45.904	100,55%
TOTAL	286.636	275.260	96,03%

Layanan	Target Kunjungan Tahun 2015	Realisasi Kunjungan Tahun 2015	Pencapaian Tahun 2015
Rawat Jalan PD & PM	244.544	218.735	89,45%
IGD	48.290	42.607	88,23%
TOTAL	292.834	261.342	89,25%

(sumber data internal RS XYZ tahun 2016)

Berdasarkan tabel 1.1 sampai dengan 1.4 terlihat kinerja dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 tidak menunjukkan peningkatan kinerja yang bertumbuh, baik dari program kegiatan, keuangan maupun pelayanan dan pemimpin belum menjalankan peran secara optimal untuk dapat menyelaraskan

program kegiatan yang berjalan dengan pelayanan dikarenakan masih adanya keluhan-keluhan dari pasien terhadap kualitas pelayanan.

Selain hal tersebut diatas, dapat dilihat juga jumlah pegawai yang tidak mendapatkan penilaian kinerja yang terjadi sepanjang periode tahun 2013 sampai dengan tahun 2015, yaitu :

Tabel 1.5.

JUMLAH PEGAWAI YANG TIDAK MENDAPATKAN PENILAIAN KINERJA PERIODE TAHUN 2013 - 2015

Keterangan	Jumlah Pegawai yang tidak mendapat penilaian kinerja		
	2013	2014	2015
Jumlah Orang	81	106	73

(sumber data internal RS XYZ tahun 2016)

Pada tabel 1.5 diatas adalah jumlah pegawai yang tidak mendapatkan penilaian kinerja hal ini sesuai kriteria yang diberikan oleh bagian sumber daya manusia Rumah Sakit XYZ seperti melakukan pelanggaran, mengajukan cuti hamil, mengajukan cuti besar, tugas belajar dan keluar dari Rumah Sakit karena mengundurkan diri atau pensiun kesemua hal tersebut terjadi dalam periode penilaian, yang tentunya hal-hal yang disebutkan diatas bisa berdampak pada tidak optimalnya kinerja Rumah Sakit.

Untuk dapat melanjutkan penelitian perlu diperhatikan sikap pemimpin dalam memberikan perhatian dan penghormatan kepada pengikutnya dalam hal ini pegawainya dapat dijadikan pertimbangan. (Chu et al, 2008) menyatakan bahwa pemimpin transformasional akan memperhatikan dan menghormati pengikut

mereka. Jadi, kinerja dan kepuasan kerja pengikut dalam pekerjaan akan meningkat. Selain itu hal yang perlu dipertimbangkan adalah ketergantungan kinerja kepada nilai-nilai budaya dari organisasi tersebut berjalan, Denison (dalam Shahzad et al, 2012) mengungkapkan Para Praktisi dan akademisi menyarankan bahwa kinerja suatu organisasi tergantung pada sejauh mana nilai-nilai budaya yang komprehensif dibagikan secara bersama.

Dari latar belakang dan berbagai kondisi yang dijelaskan diatas, peneliti tertarik untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan Rumah Sakit XYZ Bandung. Peneliti merangkum tujuan penelitian ini dalam bentuk judul berikut, yaitu : **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan Rumah Sakit XYZ Bandung”**.

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas maka identifikasi dan perumusan masalah adalah sebagai berikut :

1.2.1. Identifikasi Masalah

Identifikasi dari permasalahan yang akan diambil adalah karena Kinerja Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan tidak mencapai yang ditargetkan pada tahun 2015, sehingga perlu diteliti variabel yang mempengaruhinya antara lain kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

1.2.2. Perumusan Masalah

- 1). Bagaimana kepemimpinan transformasional pada Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan Rumah Sakit XYZ Bandung.
- 2). Bagaimana Budaya Organisasi pada Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan Rumah Sakit XYZ Bandung.
- 3). Bagaimana Kinerja pada Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan Rumah Sakit XYZ Bandung.
- 4). Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai di Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan di Rumah Sakit XYZ Bandung.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah disampaikan maka tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis :

- 1). Kepemimpinan transformasional pada Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan di Rumah Sakit XYZ Bandung.
- 2). Budaya organisasi pada Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan Rumah Sakit XYZ Bandung.
- 3). Kinerja pada Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan Rumah Sakit XYZ Bandung.

- 4). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan Rumah Sakit XYZ Bandung.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat :

- 1) Bagi Penulis
 - a) Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program pendidikan strata dua (S2) di Program Magister Manajemen Universitas Kristen Maranatha.
 - b) Sebagai penambah pengetahuan penulis mengenai ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai dampak dari kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja suatu organisasi dan kedepannya dapat menerapkannya langsung dalam mengelola sebuah institusi atau perusahaan.
- 2) Bagi Rumah Sakit

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Rumah Sakit sebagai sumber informasi dan masukan-masukan yang dapat membantu pihak manajemen untuk meningkatkan kinerja baik pegawai dan organisasi secara keseluruhan, serta sebagai acuan pengambilan keputusan dan pengaturan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia.

3) Bagi Akademisi

Penelitian ini memberikan manfaat sebagai sumber informasi dan untuk mengetahui perkembangan penelitian mengenai peran penting program pengembangan dalam meningkatkan kinerja kerja .

