

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Suprianto (2005) menyatakan bahwa organisasi rumah sakit merupakan organisasi yang unik sekaligus kompleks. Rumah sakit dapat dikatakan unik karena terdapat suatu proses yang menghasilkan jasa perhotelan sekaligus jasa medik dalam bentuk pelayanan kepada pasien baik pasien rawat inap maupun pasien dengan rawat jalan. Organisasi rumah sakit dikatakan kompleks karena terdapat permasalahan yang sangat rumit dimana rumah sakit merupakan suatu organisasi padat karya dengan latar belakang pendidikan yang berbeda – beda, didalamnya juga terdapat berbagai macam fasilitas pengobatan, berbagai macam peralatan, dan yang dihadapi pun adalah orang – orang yang beremosi labil, tegang emosional, karena sedang dalam keadaan sakit, termasuk keluarga pasien.

Rumah sakit sebagai salah satu sistem pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan dua jenis pelayanan untuk masyarakat yaitu pelayanan kesehatan dan pelayanan administrasi. Pelayanan kesehatan meliputi pelayanan medik, penunjang medik, rehabilitasi medik dan layanan keperawatan. Sedangkan pelayanan administrasi mencakup semua jenis pelayanan yang bersifat administratif termasuk administrasi keuangan yang fungsi utamanya adalah membantu kelancaran pelaksanaan pelayanan kesehatan (Muninjaya, 2004).

Perkembangan zaman yang semakin pesat ini menuntut dan mengutamakan kualitas sumber daya manusia untuk menghadapi para pesaing yang datang dari berbagai penjuru. Hal ini menuntut rumah sakit untuk bersikap lebih responsif

agar tetap sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk melakukan perubahan pada rumah sakit, maka perlu dukungan dari perubahan sumber daya manusia yang memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan rumah sakit selain beberapa sumber daya lain yang dimiliki oleh rumah sakit.

Hasibuan (2005) menyatakan bahwa sumber daya manusia dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting, karena suatu tujuan dalam suatu organisasi dapat berjalan dengan berhasil atau tidak tergantung dari faktor manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi – tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja, dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Proses penyesuaian perubahan rumah sakit dengan perubahan dari sumber daya manusia perlu melibatkan seluruh pihak yang ada di rumah sakit termasuk pimpinan sebagai agen perubahan. Pimpinan merupakan panutan dalam sebuah organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pimpinan itu sendiri hingga paling bawah. Hal ini selaras dengan pernyataan dalam artikel pengembangan SDM yang dipublikasi dalam Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan pada tahun 2011 oleh Lubis bahwa dalam kehidupan sehari – hari, masyarakat selalu membutuhkan adanya pemimpin. Oleh karena itu, peran pimpinan sangat penting bagi sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan rumah sakit.

Berdasarkan data sasaran kinerja pegawai di Bagian Administrasi dan Perkantoran Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur Tahun 2019 menunjukkan hasil sebagai berikut :

Tabel 1. 1 Sasaran Kinerja Pegawai di Bagian Administrasi dan Perkantoran Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur Tahun 2019

No.	Bagian Administrasi dan Perkantoran	Kinerja Nilai Sasaran Kinerja Pegawai				
		91 -100	76 – 90	61 – 75	51 – 60	≤ 50
1	Bagian Tata Usaha	0	44	0	0	0
2	Instalasi Pendidikan dan Pelatihan - Penelitian	0	8	0	0	0
3	Instalasi Kesehatan Lingkungan	0	7	0	0	0
4	Instalasi Pemeliharaan Sarana	0	10	0	0	0
5	Bagian Program	0	4	0	0	0
6	Bagian Keuangan	0	15	0	0	0
<b>TOTAL</b>		0	88	0	0	0

Sumber : Data Sekunder Sasaran Kinerja Pegawai di Bagian Administrasi dan Perkantoran Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur Tahun 2019

Keterangan sasaran kinerja pegawai :

Sangat baik : 91 – 100  
 Baik : 76 – 90  
 Cukup : 61 – 75  
 Kurang : 51 – 60  
 Buruk : ≤ 50

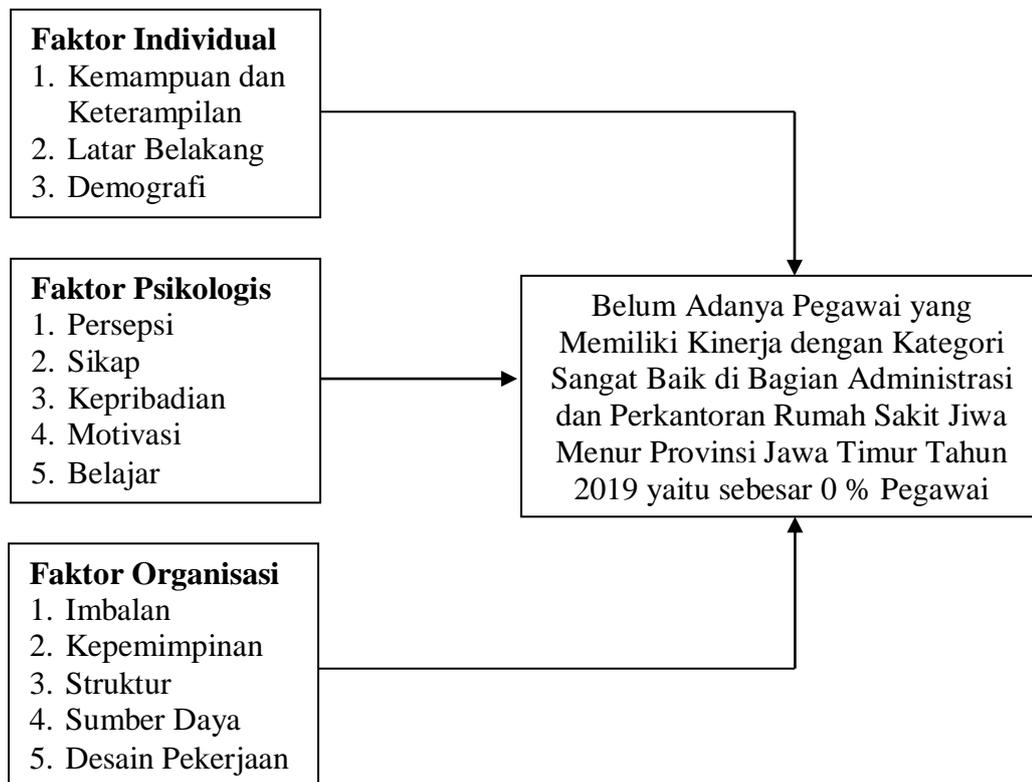
Pada Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa pegawai di Bagian Administrasi dan Perkantoran Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur Tahun 2019 yaitu sebesar 100 % pegawai memiliki kinerja dengan kategori baik (76 – 90), dan belum ada pegawai yang memiliki kinerja dengan kategori sangat baik (91 – 100) atau sebesar 0 % pegawai, dimana seharusnya seluruh pegawai atau sebesar 100 % pegawai memiliki kinerja dengan kategori sangat baik.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, kinerja memiliki empat indikator yaitu indikator kualitas, kuantitas, waktu, dan biaya. Gibson (2008) menyatakan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu faktor individual, faktor psikologis dan faktor organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu variabel yang termasuk dalam faktor organisasi. Kartono (2001) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki lima indikator yaitu indikator sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian. Dengan adanya kepemimpinan yang baik diharapkan kinerja pegawai akan menjadi lebih baik pula.

Berdasarkan data hasil sasaran kinerja pegawai di Bagian Administrasi dan Perkantoran Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur Tahun 2019 tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum maksimal karena belum ada pegawai yang memiliki kinerja dengan kategori sangat baik. Masalah tersebut dapat dipengaruhi karena beberapa faktor terutama faktor organisasi yaitu variabel kepemimpinan. Selain itu, di Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur Tahun 2019 belum dilakukan penilaian terhadap gaya kepemimpinan di Bagian Administrasi dan Perkantoran. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melihat gambaran kepemimpinan di Bagian Administrasi dan Perkantoran Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur Tahun 2019.

## 1.2 Kajian Masalah

Faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :



Gambar 1. 1 Kajian Masalah Kinerja Pegawai di Bagian Administrasi dan Perkantoran Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur Tahun 2019

Dari kajian masalah tersebut dapat dilihat bahwa belum ada pegawai di Bagian Administrasi dan Perkantoran Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur Tahun 2019 yang memiliki kinerja dengan kategori sangat baik. Berikut merupakan faktor – faktor yang menyebabkan timbulnya masalah pada penelitian ini :

### 1.2.1 Faktor Individual

Adapun yang termasuk dalam faktor individual yaitu :

### 1. Kemampuan dan Keterampilan

Kemampuan dan keterampilan memainkan peran yang sangat penting dalam perilaku dan kinerja bagi individu. Sebuah kemampuan adalah sebuah trait (bawaan atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang untuk mengerjakan sesuatu mental maupun fisik. Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas. Seperti halnya keterampilan dalam mengoperasikan komputer dan lain sebagainya.

### 2. Latar Belakang

Latar belakang adalah sebuah istilah yang digunakan untuk menjelaskan variasi budaya, etnis, dan ras dalam suatu populasi. Untuk mengelola tenaga kerja dengan keragaman budaya yang semakin meningkat maka perlu mensyaratkan kelenturan, pengenalan perbedaan individu, dan peningkatan kesadaran perbedaan latar belakang budaya.

### 3. Demografi

Demografi terdiri dari jenis kelamin, ras dan keragaman budaya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pria dan wanita adalah sama dalam hal kemampuan belajar, daya ingat, kemampuan penalaran, kreativitas dan kecerdasan.

#### **1.2.2 Faktor Psikologi**

Adapun yang termasuk dalam faktor psikologi yaitu :

##### 1. Persepsi

Persepsi adalah proses kognitif individu dalam memilih, mengatur, menyimpan dan menginterpretasikan rangsangan menjadi gambaran dunia

yang utuh dan berarti. Oleh karena setiap orang memberi arti dalam setiap rangsangan, individu berbeda dalam melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda. Cara seorang pekerja dalam melihat keadaan akan memberikan kenyamanan seorang pekerja untuk bekerja yang akan berdampak pada kinerjanya.

## 2. Sikap

Sikap merupakan determinan perilaku sebab yang berkaitan dengan persepsi, kepribadian dan motivasi. Sebuah sikap adalah perasaan positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, obyek – obyek dan keadaan.

## 3. Kepribadian

Kepribadian merupakan himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilaku seseorang. Kepribadian dipengaruhi oleh keturunan, budaya, dan faktor sosial. Tinjauan determinan yang membentuk kepribadian menunjukkan bahwa para manajer mempunyai sedikit kendali terhadap determinan dan tidak ada manajer yang harus menyimpulkan bahwa kepribadian bukan faktor penting dalam perilaku ditempat kerja hanya karena kepribadian dibentuk diluar organisasi. Kepribadian juga saling berhubungan dengan persepsi, sikap, belajar dan motivasi setiap usaha untuk saling mengerti perilaku menjadi tidak lengkap apabila kepribadian tidak diperhitungkan.

#### 4. Motivasi

Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan – dorongan yang timbul pada atau didalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Konsep motivasi digunakan untuk menjelaskan perbedaan – perbedaan dalam intensitas perilaku dan untuk menunjukkan arah tindakan. Manajer lebih suka memotivasi karyawannya secara positif agar karyawan tersebut dapat menjalankan pekerjaannya dan karyawan yang termotivasi akan menghasilkan pekerjaan yang memiliki kualitas yang tinggi.

#### 5. Belajar

Belajar merupakan suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjelaskan pekerjaan sekarang.

### 1.2.3 Faktor Organisasi

Adapun yang termasuk dalam faktor organisasi yaitu :

#### 1. Imbalan

Menurut Panggabean (2007), kompensasi sering juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Dengan begitu, pegawai berlomba – lomba meningkatkan kinerja agar mendapatkan *feed back* berupa kompensasi.

## 2. Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang – orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang memiliki kemampuan tersebut (Anoraga, 2003). Kemampuan pemimpin menggerakkan orang – orang agar kinerja orang – orang yang digerakkannya dapat terkontrol dengan baik. Pemimpin harus mengerti gaya kepemimpinan apa yang harus dan pantas diterapkan dalam organisasinya demi meningkatkan kinerja pegawainya. Peranan pemimpin merupakan kunci utama dari peningkatan kinerja karena memiliki wewenang dalam mengatur organisasi termasuk para pegawainya.

## 3. Struktur

Struktur yang dimaksud adalah struktur organisasi. Greenberg (2011) menyatakan bahwa struktur organisasi adalah konfigurasi formal antara individu dan kelompok sehubungan dengan alokasi tugas, tanggung jawab, dan wewenang dalam organisasi.

## 4. Sumber Daya

Sumber daya adalah sarana yang diberikan suatu organisasi untuk mendukung kemudahan pekerjaan karyawan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi untuk menunjang peningkatan kinerja karyawan dalam bekerja.

## 5. Desain Pekerjaan

Hackman dan Oldham menyatakan pendapat yang kemudian dikutip oleh Robbins (2008) bahwa inti dari pekerjaan itu adalah *skill variety* dimana semakin banyak variasi tugas yang dilakukan oleh pegawai dalam pekerjaannya, semakin menantang pekerjaan bagi mereka. *Task identity* yaitu sejauh mana pekerjaan menuntut diselesaikannya suatu pekerjaan yang utuh dan dapat dikenali. *Task significane* yaitu seberapa besar dampak pekerjaan yang dilakukan untuk dapat mempengaruhi pekerjaan atau bahkan kehidupan orang lain. Hal ini akan membawa dampak penghargaan psikologis. *Autonomy* yaitu sejauh mana pekerjaan dapat memberi kebebasan, tidak ketergantungan, dan keleluasaan untuk mengatur jadwal pekerjaannya, membuat keputusan dan menentukan prosedur pekerjaan yang dipakai. *Feedback* yaitu sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan menghasilkan informasi bagi individu mengenai keefektifan kinerjanya.

### 1.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, agar permasalahan tidak meluas maka perlu dilakukan pembatasan masalah. Berdasarkan latar belakang dan kajian masalah yang telah diuraikan, diketahui bahwa data sekunder sasaran kinerja pegawai tidak bervariasi maka variabel kinerja pegawai tidak diteliti. Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain faktor individual, faktor psikologis, dan faktor organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan penelitian terhadap faktor organisasi tepatnya pada variabel kepemimpinan saja. Pada variabel lainnya

dalam faktor organisasi tidak diteliti karena menurut Ma'arif *et al* dalam jurnalnya tahun 2013 menunjukkan hasil pada analisis model pengukuran (*outer model*) bahwa variabel kepemimpinan merupakan variabel yang paling mencerminkan faktor organisasi.

Pada faktor individual terdapat variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang serta demografi. Ketiga variabel pada faktor individual tersebut tidak diteliti dikarenakan variabel latar belakang dan demografi lebih bersifat *privacy* sehingga peneliti akan kesulitan dalam melakukan pendekatan kepada responden mengenai variabel ini. Sedangkan untuk variabel kemampuan dan keterampilan tidak diteliti karena dalam buku pedoman manajemen SDM Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur Tahun 2018 yang mengatur pelaksanaan rekrutmen Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur setiap calon pegawai harus melewati berbagai proses yang salah satunya adalah tes tertulis terkait dengan kompetensinya sehingga keseluruhan pegawai dianggap telah memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai standar. Adapun faktor psikologis tidak diteliti karena menurut artikel Jumardi yang dipublikasi pada Pascasarjana – PTIQ tahun 2018 menyatakan bahwa aspek psikologis cenderung tergantung pada peranan kepemimpinan.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kepemimpinan di Bagian Administrasi dan Perkantoran Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur Tahun 2019?

## **1.5 Tujuan Penelitian**

### **1.5.1 Tujuan Umum**

Tujuan umum dari pelaksanaan penelitian ini adalah mengidentifikasi indikator kepemimpinan di Bagian Administrasi dan Perkantoran Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur Tahun 2019.

### **1.5.2 Tujuan Khusus**

Berikut ini merupakan tujuan khusus dari pelaksanaan penelitian di Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur :

1. Mengidentifikasi sifat kepemimpinan di Bagian Tata Usaha, Instalasi Pendidikan dan Pelatihan – Penelitian, Instalasi Kesehatan Lingkungan, Instalasi Pemeliharaan Sarana, Bagian Program, dan Bagian Keuangan Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur Tahun 2019
2. Mengidentifikasi kebiasaan kepemimpinan di Bagian Tata Usaha, Instalasi Pendidikan dan Pelatihan – Penelitian, Instalasi Kesehatan Lingkungan, Instalasi Pemeliharaan Sarana, Bagian Program, dan Bagian Keuangan Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur Tahun 2019
3. Mengidentifikasi tempramen kepemimpinan di Bagian Tata Usaha, Instalasi Pendidikan dan Pelatihan – Penelitian, Instalasi Kesehatan Lingkungan, Instalasi Pemeliharaan Sarana, Bagian Program, dan Bagian Keuangan Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur Tahun 2019
4. Mengidentifikasi watak kepemimpinan di Bagian Tata Usaha, Instalasi Pendidikan dan Pelatihan – Penelitian, Instalasi Kesehatan Lingkungan,

Instalasi Pemeliharaan Sarana, Bagian Program, dan Bagian Keuangan Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur Tahun 2019

5. Mengidentifikasi kepribadian kepemimpinan di Bagian Tata Usaha, Instalasi Pendidikan dan Pelatihan – Penelitian, Instalasi Kesehatan Lingkungan, Instalasi Pemeliharaan Sarana, Bagian Program, dan Bagian Keuangan Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur Tahun 2019

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1.6.1 Bagi Peneliti**

Penelitian ini akan menjadi pengalaman berharga bagi peneliti untuk menerapkan ilmu dan mengasah kemampuan penelitian, khususnya untuk mengidentifikasi kepemimpinan di Bagian Administrasi dan Perkantoran Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur Tahun 2019.

### **1.6.2 Bagi Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur**

Penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu sumber informasi dan dapat memberikan pandangan baru bagi pimpinan dan pegawai mengenai kepemimpinan di Bagian Administrasi dan Perkantoran Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur Tahun 2019.

### **1.6.3 Bagi STIKES Yayasan Rumah Sakit Dr. Soetomo Surabaya**

Penelitian ini dapat menjadi masukan untuk evaluasi pendidikan dan dapat digunakan sebagai masukan informasi dalam rangka pengembangan proses belajar dan mengajar serta pembenahan kurikulum dimasa mendatang.