

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Selama 10 tahun terakhir, sektor pelayanan kesehatan mengalami berbagai tantangan besar. Perubahan dalam manajemen dan jaringan pengiriman pelayanan kesehatan membuat para penyedia layanan kesehatan harus bersaing dengan ketat. Agar dapat berhasil dalam lingkungan kompetitif yang baru, sangat penting bagi para penyedia layanan kesehatan untuk memberikan pelayanan yang memenuhi atau bahkan melebihi harapan penerima layanan kesehatan. Oleh karena itu, kualitas layanan kesehatan harus diperhatikan secara khusus guna memastikan keberhasilan organisasi pelayanan kesehatan. Seperti sektor jasa lainnya, banyak penelitian yang menunjukkan bahwa kualitas layanan kesehatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pasien (Nadiri & Tanova, 2016).

Oleh karena itu, perlu adanya peningkatan kualitas dan mutu pelayanan kesehatan, tentu saja banyak faktor yang mempengaruhi. Dalam hal ini faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan kesehatan adalah kinerja pelayanan di rumah sakit. Kinerja pelayanan merupakan hasil kerja seseorang yang ingin mencapai tujuan perusahaan bersama untuk memenuhi kebutuhan melalui aktivitas orang lain. Hasil kerja seseorang tersebut merupakan kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan (Ahwazi & Cholifihani, 2016).

Kinerja karyawan memiliki peran penting dalam keberhasilan sebuah rumah sakit. Semakin tinggi kinerja karyawan, semakin baik juga kinerja dan capaian dari rumah sakit. Oleh karena itu, diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah rumah sakit. Sebagai motor penggerak karyawan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, organisasi harus dipimpin oleh kepemimpinan yang dapat mendorong serta memotivasi karyawan untuk lebih giat dalam bekerja, mendahulukan kepentingan kelompok dan lebih menyadari arti penting hasil usaha. Kepemimpinan yang dapat memotivasi dan dapat mengajak karyawan tersebut yaitu kepemimpinan yang bergaya transformasional (Arifudin, 2020).

Setiap gaya kepemimpinan yang berbeda dalam menghadapi bawahannya akan membentuk kualitas hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan yang berbeda pula. Kualitas hubungan pertukaran ini dikenal sebagai *Leader-Member Exchange (LMX)*. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *Leader-Member Exchange (LMX)* (Mamang Sangadji et al., 2020). Teori *LMX* tersebut menjelaskan mengenai hubungan antara pemimpin dan anggota dalam organisasi yang dibangun melalui interaksi interpersonal, saling percaya, dan saling membangun dukungan. Dalam konteks rumah sakit, *LMX* dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan membangun hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim.

Rumah sakit dituntut untuk selalu memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan dan keinginan dari semua pihak terutama bagi pasien. Berdasarkan data sekunder yang di dapat saat magang, kinerja di RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo di cantumkan dalam Dokumen Laporan Kinerja Tahun 2022 dan dijelaskan berdasarkan perspektif sesuai *Balance Scorecard*.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya mengelola sumber daya rumah sakit, RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo sudah memberikan pelayanan publik yang terbaik (*best practice*) dan bermutu dalam pengelolaan pemerintahan yang baik (*good governance government*). Hal ini tercermin dalam capaian *Balance Scorecard*. Rumah sakit banyak mengalami peningkatan realisasi indikator kinerja capaian *Balance Scorecard* di tahun 2022.

Balance Scorecard terdiri 4 prespektif, yaitu Prespektif pelanggan, Prespektif proses bisnis dan internal, Prespektif pertumbuhan dan pembelajara, dan Prespektif Keuangan. Beberapa indikator dalam prespektif *Balance Scorecard* yang sudah mencapai target yaitu peningkatan pada jumlah kunjungan pelayanan, Ketersediaan sarana prasarana Rumah Sakit, Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) yang di ikutkan pelatihan, Akreditasi Rumah Sakit Selalu Paripurna, serta modal Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) yang dikembangkan terus meningkat tiap tahunnya. Akan tetapi masih ada beberapa indikator kinerja pada prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis dan internal, prespektif pertumbuhan dan

pembelajara, yang belum mencapai target yang telah ditetapkan. Berikut merupakan realisasi indikator *Balance Scorecard* tersebut yaitu :

Tabel 1. 1 Realisasi Indikator Kinerja *Balance Scorecard* yang Belum Mencapai Target Tahun 2022

INDIKATOR KINERJA	SATUAN	TARGET	REALISASI	KETERANGAN
		2022	2022	
Perspektif Pelanggan				
Jumlah Pasien Baru Rawat Jalan	Orang	4.000	3.336	Belum Tercapai
Jumlah Kerjasama yang aktif	Buah	75	72	Belum Tercapai
Perspektif Proses Bisnis Internal				
Keselamatan pasien angka kejadian (KTD/KNC/KPC)	VOL	0	10	Belum Tercapai
Gross Death Rate (GDR)	%	46	80,08	Belum Tercapai
Net Death Rate (NDR)	%	23	42,74	Belum Tercapai
BOR	%	73	52,56	Belum Tercapai
BTO	Kali	50	46,30	Belum Tercapai
TOI	Hari	2	4,39	Belum Tercapai
ALOS	Hari	4	3,85	Belum Tercapai
Prosentase capaian Indikator SPM yang memenuhi target	%	80	76	Belum Tercapai
Prosentase rekomendasi yang Ditindaklanjuti	%	90	34	Belum Tercapai
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran				
Persentase karyawan yang mendapat pelatihan minimal 20 jam setahun	%	≥60	16,08	Belum Tercapai
Jumlah Pelatihan	Pelatihan	100	97	Belum Tercapai
Sanksi	Orang	0	17	Belum Tercapai

Sumber Dari Bagian Umum RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas, *Balance Scorecard* Rumah Sakit terdiri 4 prespektif, yaitu Prespektif pelanggan, Prespektif proses bisnis dan internal, Prespektif pertumbuhan dan pembelajara, dan Prespektif Keuangan. Namun, pada tahun 2022 terdapat beberapa indikator kinerja yang belum mencapai target pada tiga perspektif yang ditampilkan dalam tabel diatas, yaitu pelanggan, proses bisnis dan internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Realisasi indikator kinerja pada Prespektif *Balance Scorecard* yang belum mencapai target yaitu 29.8% atau 14

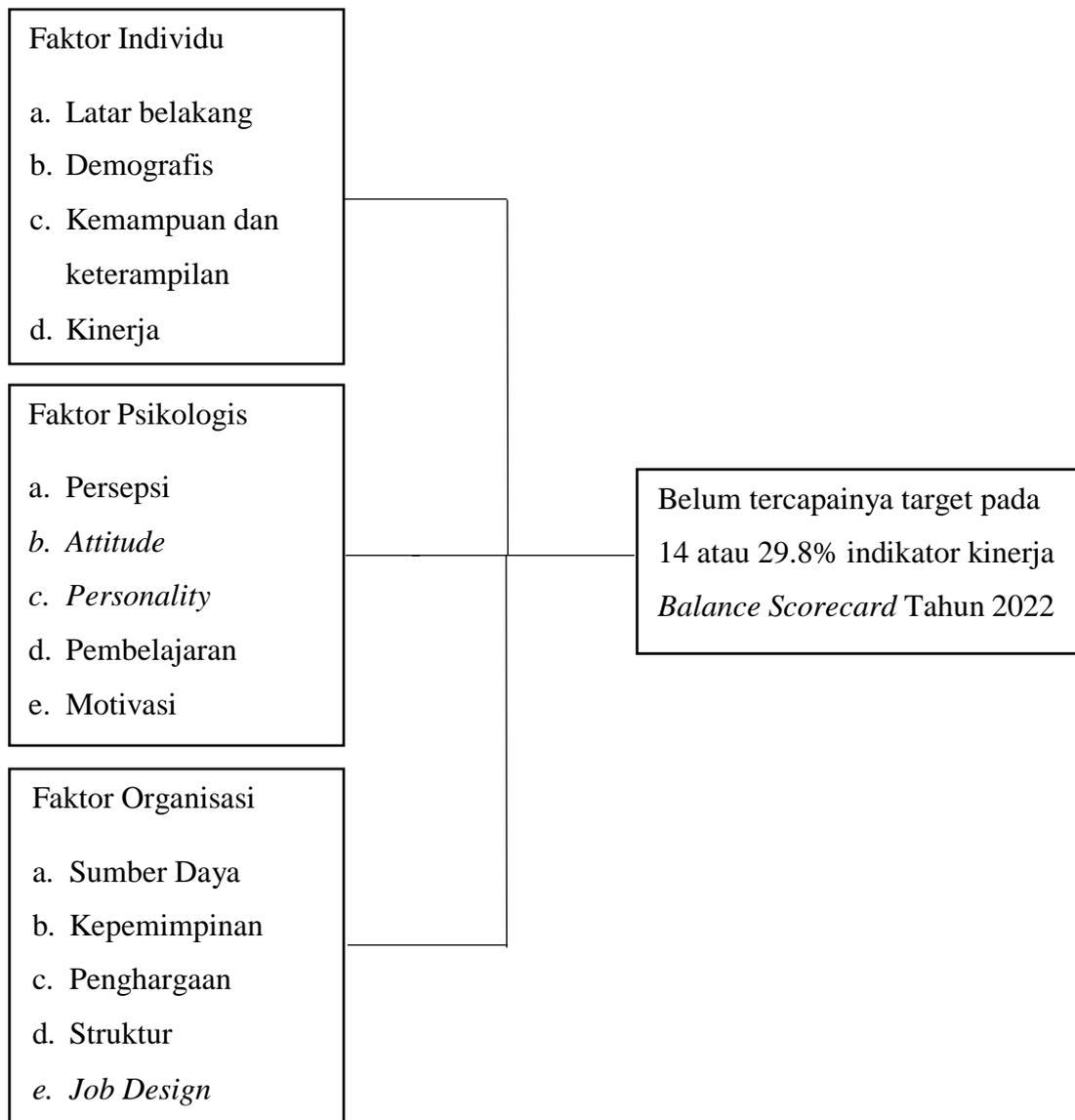
indikator kinerja dari 47 indikator kinerja. *Balance Scorecard* adalah suatu kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur dan memantau kinerja organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya (Riwu et al., 2021). Dalam konteks rumah sakit, *Balance Scorecard* digunakan sebagai gambaran kinerja pelayanan yang diberikan kepada pasien. Kinerja pelayanan dapat diartikan sebagai hasil kerja individu yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama perusahaan dalam memenuhi kebutuhan melalui aktivitas orang lain (Ahwazi & Cholifihani, 2016). Dari realisasi Indikator kinerja *Balance Scorecard* tersebut terdapat realisasi indikator kinerja yang meningkat dari tahun sebelumnya, akan tetapi belum mencapai target di tahun 2022. Dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan di RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo masih belum optimal untuk mencapai realisasi target di tahun 2022.

Dalam capaian *Balance Scorecard*, kepemimpinan transformasional dapat membantu rumah sakit mencapai target kinerja mereka dengan memfokuskan staf pada aspek-aspek penting dari strategi organisasi dan memastikan bahwa semua anggota tim bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Para pemimpin transformasional juga cenderung menetapkan tujuan yang jelas dan spesifik, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh staf untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, para staf merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan merasa dihargai sebagai anggota tim, yang dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja (Shahzad et al., 2022).

Dari data sekunder berupa Realisasi Indikator Kinerja *Balance Scorecard* 2022 yang telah didapat maka peneliti bertujuan membahas penelitian terkait gaya kepemimpinan Transformasional dan *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan manajemen pada Bidang dan Bagian RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo.

1.2 Identifikasi Masalah

Suatu masalah merupakan bagian dari kegiatan yang terjadi karena beberapa faktor dari penyebab masalah. Untuk mempermudah mengetahui penyebab atau akibat dari suatu masalah dapat digambarkan, sebagai berikut :



Gambar 1. 1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan kajian masalah diatas, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu karakteristik individu yang meliputi jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, status perkawinan, masa kerja. Faktor psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, motivasi. Faktor organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, desain pekerjaan (Chairunnisah et al., 2021).

a. Faktor Individu yang meliputi :

1. Latar belakang : Meliputi keluarga dan pengalaman. Individu yang berasal dari keluarga dengan kebiasaan positif seperti disiplin, tanggung jawab, dan jujur akan membawa sikap positif tersebut di tempat kerja. Individu yang memiliki pengalaman kerja yang banyak dan sesuai dengan bidang pekerjaannya akan mempengaruhi kinerja yang semakin baik pula (Hitalessy et al., 2018). RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo memiliki karyawan dengan berbagai latar belakang pengalaman yang berbeda-beda, yang dapat memengaruhi kinerja mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Karyawan yang memiliki pengalaman yang lama di bidang kesehatan biasanya memiliki keunggulan dalam hal pengetahuan dan pengalaman praktis, sementara karyawan yang masih baru mungkin memiliki keunggulan dalam hal pengetahuan teknologi dan inovasi terbaru.
2. Demografi : Klasifikasi demografis yang paling penting adalah jenis kelamin dan ras. Berdasarkan jenis kelamin, terdapat perbedaan kinerja antara laki-laki dan perempuan untuk pekerjaan tertentu. Ras berkaitan dengan *cultural, values, language skills* dan *educational preparation*. Kesamaan suku dapat meminimalisasi adanya kendala bahasa daerah yang digunakan dalam berkomunikasi dengan customer sehingga kinerja menjadi lebih optimal (Gaffar et al., 2017). RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo didominasi oleh karyawan yang berasal dari suku Jawa dan bercampur Madura, sehingga dalam berkomunikasi karyawan lebih cenderung menggunakan bahasa Jawa bercampur Madura atau yang dikenal dengan istilah pendalungan. Namun ada juga karyawan dari suku lain yang

terkendala dengan bahasa saat berkomunikasi dengan pasien yang berbahasa madura.

3. Kemampuan dan keterampilan : Kemampuan dan keterampilan memainkan peran dalam kinerja individu (Sulistiani, 2016). Kemampuan adalah sifat alamiah atau yang dipelajari yang membolehkan seseorang untuk melakukan sesuatu (mental/fisik). Sedangkan keterampilan adalah kompetensi yang terkait dengan tugas atau pekerjaan. Kemampuan dan keterampilan sangatlah berpengaruh didalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dari karyawan. Terlihat dari hasil kerja di tiap karyawan yang berbeda beda menandakan kinerja dan kemampuan dari karyawan yang berbeda pula.
- b. Faktor Psikologi yang meliputi :
1. Persepsi : Persepsi adalah proses kognitif di mana seseorang memahami lingkungannya dengan mengorganisasikan dan menafsirkan rangsangan sebagai pengalaman psikologis. Dalam proses persepsi, individu menggunakan lima hal yaitu penglihatan, sentuhan, pendengaran, perasaan, dan penciuman untuk memahami lingkungannya. Persepsi pada tiap individu juga dapat mempengaruhi kinerja dari individu dalam suatu organisasi (Nadapdap, 2017). Faktor persepsi seringkali menjadi kendala dalam menjalankan tugas yang dilakukan oleh karyawan RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo, seperti pada saat pengisian terhadap indikator mutu spm yang tiap petugas memiliki persepsi yang berbeda saat mengisi sehingga sering kali perlu diperiksa kembali.
 2. *Attitude* : Sikap adalah respons yang tidak terlihat langsung dari seseorang terhadap suatu objek atau stimulus. Sikap hanya bisa dipahami melalui perilaku yang tertutup. Sikap mencerminkan reaksi emosional terhadap stimulus sosial tertentu. Sikap seseorang pada suatu organisasi dapat menjadi salah satu indikator kinerja dari seorang karyawan (Nadapdap, 2017). Beberapa pegawai ada yang memiliki sikap yang kurang baik seperti berperilaku tidak jujur dan terkadang terlambat dalam melakukan absensi.
 3. *Personality* : Kepribadian adalah kumpulan kecenderungan dan

karakteristik yang mempengaruhi kesamaan dan perbedaan dalam perilaku individu. Beberapa orang memperhatikan kualitas dari pekerjaan mereka, sementara yang lain tidak. Ada yang pasif dan yang sangat agresif. Kepribadian yang dimiliki oleh tiap karyawan juga dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut (Gaffar et al., 2017).

4. Pembelajaran : Pembelajaran merupakan proses perubahan perilaku yang bersifat relatif permanen yang terjadi karena adanya pengalaman. Perubahan perilaku merupakan bukti bahwa pembelajaran telah terjadi. Individu yang memiliki kemampuan belajar yang baik mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dengan lebih cepat dan efektif, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik (Chairunnisah et al., 2021).
 5. Motivasi : Motivasi dan kemampuan untuk bekerja saling berinteraksi dalam mempengaruhi kinerja. Teori motivasi mencoba untuk menjelaskan dan memprediksi bagaimana perilaku individu dibangun (*aroused*), bertahan (*sustained*) dan berhenti (*stopped*). Karyawan yang memiliki kinerja yang baik ditunjukkan oleh sikap yang tidak pernah absen, datang tepat waktu, bersemangat dan memiliki motivasi yang tinggi (Arifudin, 2020).
- c. Faktor Organisasi yang meliputi :
1. Kepemimpinan (*Leadership*) : Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja organisasi. Beberapa orang percaya bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung pada sikap dan perilaku pemimpinnya. Ada pendapat yang menyatakan bahwa satu gaya kepemimpinan cocok untuk semua situasi, sementara pendapat lain menyatakan bahwa setiap situasi memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda. Setiap gaya kepemimpinan yang berbeda dalam menghadapi bawahannya akan membenuk kualitas hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan yang berbeda pula. Kualitas hubungan pertukaran ini dikenal sebagai *Leader-Member Exchange (LMX)*. Seorang pemimpin harus mampu menjalin hubungan baik serta memahami

potensi masing-masing individu agar dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai kinerja optimal (Kusuma Putri & Nurul, 2012).

2. Penghargaan (*reward*) Memberikan penghargaan kepada individu dapat mempengaruhi motivasi sehingga individu akan lebih termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Penghargaan dapat berupa insentif, bonus, atau pujian terhadap kinerja individu (Chairunnisah et al., 2021).
3. Struktur : Kualitas kinerja individu dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh kualitas pengaturan struktur organisasi yang ada. Jika struktur organisasi dibuat dengan baik, maka kinerja individu dalam organisasi akan menjadi lebih baik, sedangkan jika struktur organisasi buruk, kinerja individu juga akan buruk (Chairunnisah et al., 2021).
4. *Job Design* : *Job design* adalah proses di mana seorang manajer menentukan tugas, metode, dan keterkaitan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan individu. *Job design* mencakup penentuan tugas yang harus dilakukan, metode yang akan digunakan untuk menyelesaikan tugas tersebut, dan bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan dengan pekerjaan lain dalam organisasi (Chairunnisah et al., 2021).

Dari ketiga faktor tersebut akan dilakukan penelitian pada faktor kepemimpinan, apakah ada atau tidaknya pengaruh dari Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan di Bidang dan Bagian Rumah Sakit.

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah digunakan untuk mencegah peneliti dari penyimpangan maupun perluasan pokok masalah supaya peneliti lebih terarah dan memudahkan dalam pembahasan untuk mencapai tujuan penelitian. Penelitian ini difokuskan pada Gaya Kepemimpinan dan *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo. Batasan masalah yang akan dibuat untuk menentukan ruang lingkup penelitian yaitu :

1. Lingkup penelitian hanya meliputi pada Bidang dan Bagian RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo.
2. Informasi yang disajikan hanya terkait Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Leader Member Exchange* (LMX), serta Kinerja Karyawan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu : “Bagaimana Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan di RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo?”

1.5 Tujuan

1.5.1 Tujuan Umum

Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan di RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo.

1.5.2 Tujuan Khusus

- a. Mengidentifikasi gaya kepemimpinan transformasional di RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo.
- b. Mengidentifikasi *Leader Member Exchange* di RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo.
- c. Mengidentifikasi Kinerja di RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo.
- d. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo.
- e. Menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan di RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo.
- f. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Transformational dan *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan di RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo.

1.6 Manfaat

1.6.1. Manfaat Teoritis

Menganalisis adanya pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan di RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo.

1.6.2. Manfaat Aplikatif

a. Bagi Peneliti

Meningkatkan wawasan, kemampuan dan pengetahuan dalam menganalisis keadaan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan.

b. Bagi Rumah Sakit

Hasil penelitian dapat menjadi bahan masukan untuk rumah sakit dalam mengambil keputusan dan dapat ditindak lanjuti guna menunjang pelaksanaan kegiatan yang dapat mempengaruhi tercapainya target indikator kinerja *Balance Scorecard* pada tahun berikutnya.

c. Bagi STIKES RS Dr. Soetomo

Menambah rujukan ilmu dan referensi perpustakaan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo.