

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Rumah Sakit

2.1.1 Definisi Rumah Sakit

Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 44 tahun 2009 tentang rumah sakit, rumah sakit adalah sebuah institusi layanan kesehatan yang menyelenggarakan perawatan kesehatan individu secara lengkap, yang meliputi perawatan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Sementara itu, menurut *World Health Organization (WHO)*, rumah sakit adalah bagian penting dari suatu organisasi sosial kesehatan yang menyediakan pelayanan kesehatan yang komprehensif, meliputi pengobatan penyakit, pencegahan penyakit, dan pelayanan kesehatan lainnya kepada masyarakat.

2.1.2 Tujuan Penyelenggaraan Rumah Sakit

Undang – undang Republik Indonesia Nomor 44 tahun 2009 tentang rumah sakit menyatakan bahwa tujuan diselenggarakannya rumah sakit adalah sebagai berikut :

1. Mempermudah akses masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan.
2. Memberikan perlindungan terhadap keselamatan pasien, masyarakat, lingkungan rumah sakit dan sumber daya manusia di rumah sakit.
3. Meningkatkan mutu dan mempertahankan standar pelayanan rumah sakit.
4. Memberikan kepastian hukum kepada pasien, masyarakat, sumber daya manusia rumah sakit dan rumah sakit.

2.1.3 Tugas dan Fungsi Rumah Sakit

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit pasal 4 menyatakan bahwa tugas rumah sakit adalah memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna. Pada pasal 5 menjelaskan fungsi rumah sakit untuk menjalankan tugas tersebut sebagai berikut :

1. Penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit.
2. Pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis.
3. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya dalam rangka peningkatan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan.
4. Penyelenggara penelitian dan pengembangan serta penapisan teknologi bidang kesehatan dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan dengan memperhatikan etika bidang ilmu pengetahuan bidang kesehatan.

2.1.4 Sumber Daya manusia di Rumah Sakit

Menurut peraturan pemerintah republik Indonesia Nomor 47 tahun 2021 tentang penyelenggaraan bidang perumahsakit, menjelaskan sumber daya manusia di rumah sakit yaitu :

1. Sumber daya manusia pada rumah sakit umum dengan klasifikasi kelas A, kelas B, kelas C, dan kelas D meliputi : tenaga medis, tenaga psikologis klinis, tenaga keperawatan, tenaga kebidanan, tenaga kefarmasian, tenaga kesehatan masyarakat, tenaga kesehatan lingkungan, tenaga gizi, tenaga keterampilan fisik, tenaga teknisian medis, tenaga tehnik biomedis, tenaga kesehatan lain, tenaga manajemen rumah sakit, tenaga non kesehatan.
2. Sumber daya manusia pada rumah sakit khusus dengan klasifikasi kelas A, kelas B, dan kelas C meliputi : tenaga medis, tenaga keperawatan, dan tenaga bidan, tenaga kefarmasian, tenaga kesehatan lain, tenaga manajemen rumah sakit, dan tenaga non kesehatan.

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk men-capai tujuan dari suatu visi atau sebuah rangkaian tujuan (Ahwazi & Cholifihani, 2016). Untuk mencapai suatu tujuan atau visi suatu

organisasi tersebut perlu adanya proses yang dilakukan oleh pemimpin. Menurut (Prajogo, 2013) Kepemimpinan bukanlah sebuah tindakan tunggal pada saat tertentu, melainkan sebuah proses yang melibatkan serangkaian langkah dan tindakan yang terus berlanjut. Sumber lain juga mengatakan bahwa Kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk memengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk memengaruhi tingkah laku ini bertujuan untuk perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda (Posuma, 2013).

Berdasarkan beberapa teori mengenai kepemimpinan diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dapat diibaratkan sebagai nahkoda sebuah kapal, dimana bertugas menentukan arah, menjalankan kapal, dan mengambil keputusan mau dibawa kemana kapal tersebut. Dengan kata lain seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang aktif mempertimbangkan kebutuhan dan aspirasi pengikut. Pemimpin mencoba memotivasi bawahan dan pemangku kepentingan lainnya, untuk fokus pada visi dan misi organisasi, menjadikan kepentingan kelompok sebagai prioritas, dan memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi (Raffo & Williams, 2018). Pemimpin transformasional memiliki harapan yang tinggi untuk pengikut mereka dan percaya pada kemampuan mereka. Mereka menginspirasi, memberdayakan, dan merangsang pengikut untuk tampil di atas dan di luar tingkat normal mereka, dan pemimpin transformasional juga memperhatikan kebutuhan dan pengembangan pribadi pengikut mereka (Bass & Riggio, 2006). Menurut (Arifudin, 2020) Pemimpin transformasi merupakan pemimpin yang memiliki visi dan mampu mentransformasikannya kepada pengikutnya dan juga pemimpin yang mampu menciptakan peluang dengan memberikan gambaran tentang masa depan yang akan diwujudkan bersama.

2.2.3 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Prajogo, 2013) dan (Sima et al., 2023) Pengukuran Kepemimpinan Transformasional dapat diukur dengan Dimensi Kepemimpinan Transformasional Teori *Multifactoral Leadership Quisioner (MLQ)*. Berdasarkan (Bass & Riggio, 2006) secara konseptual, dimensi kepemimpinan transformasional terdiri dari 4 komponen sebagai berikut :

a. Karisma (*idealized influence*)

Pemimpin transformasional memiliki perilaku yang memungkinkan mereka menjadi teladan bagi para pengikutnya. Mereka dikagumi, dihormati, dan dipercayai oleh para pengikutnya.

b. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin transformasional merangsang upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Kreativitas didorong. Tidak ada kritik publik atas kesalahan anggota individu. Ide-ide baru dan solusi masalah yang kreatif diminta dari pengikut, yang termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi.

c. Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan bagi pekerjaan pengikut mereka. Semangat tim dibangkitkan. Antusiasme dan optimisme ditampilkan. Pemimpin melibatkan pengikut dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik, mereka menciptakan harapan yang dikomunikasikan dengan jelas yang ingin dipenuhi oleh pengikut dan juga menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.

d. Perhatian Secara Individu (*Individual Consideration*)

Pemimpin transformasional memberi perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing pengikut individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor.

2.3 *Leader Member Exchange (LMX)*

2.3.1 Definisi *Leader Member Exchange (LMX)*

LMX merupakan hubungan pertukaran sosial yang bersifat unik antara pimpinan dan bawahan (Graen & Uhl-Bien, 1995). Teori LMX menyatakan bahwa pemimpin menjalankan interaksi yang berbeda-beda dengan seluruh anggotanya. Teori LMX merupakan teori yang relatif kontemporer dalam studi kepemimpinan yang fokus utamanya adalah untuk memahami hubungan antara atasan dan bawahan serta interaksi yang terjadi antara keduanya dari waktu ke waktu (Monahan, 2013).

2.3.2 Model *Leader Member Exchange (LMX)*

Model LMX merupakan pengembangan hubungan diadik (hubungan dua arah) antara manajer dengan bawahan langsung mereka. Hubungan ini dikenal dengan istilah vertikal dua (*vertical dyad*) dan dianggap sebagai proses yang terjadi secara alami sebagai upaya pimpinan untuk mendelegasikan dan menetapkan peran kerja bawahannya (Heriyadi, 2021). Proses ini menghasilkan dua jenis hubungan, yaitu :

- a. *in-group exchange* yang tercermin dengan adanya hubungan timbal balik saling percaya dan saling menghormati, dan
- b. *out-group exchange* yang dicirikan dengan gagalnya pemimpin menciptakan rasa saling percaya dan saling hormat.

Bawahan dalam kategori *in-group* cenderung berfungsi sebagai asisten atau penasihat, serta memiliki interaksi yang berkualitas tinggi dengan pimpinan. Sedangkan bawahan dalam kategori *out-group* cenderung menekankan persyaratan kerja yang lebih formal dengan tingkat pengaruh timbal balik yang relatif rendah. Pimpinan biasanya memberikan beberapa keistimewaan terhadap mereka yang termasuk dalam kategori *in-group* seperti memberikan tugas yang menarik, pendelegasian tanggung jawab penting, sharing informasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan manfaat

khusus lainnya, seperti dukungan pribadi, persetujuan, dan jadwal kerja yang menguntungkan.

2.3.3 Dimensi *Leader Member Exchange* (LMX)

LMX terdiri dari empat dimensi, yaitu (Liden & Maslyn, 1998):

1. *Affect*

Rasa saling ketertarikan antara pribadi, dan bukan hanya pada pekerjaan saja. Ketertarikan ini diwujudkan dalam bentuk keinginan untuk memiliki hubungan yang memiliki manfaat secara pribadi (misalnya, persahabatan).

2. *Loyalty*

Yaitu sejauh mana pemimpin dan bawahan saling mendukung tindakan dan karakter satu sama lain. Kesetiaan ini merupakan kesetiaan terhadap individu yang umumnya konsisten dari situasi ke situasi.

3. *Contribution*

Yaitu persepsi mengenai kegiatan berorientasi kerja antara pimpinan dan bawahan terhadap tujuan bersama. Hal ini juga mengacu kepada sejauh mana bawahan dapat bertanggung jawab dan menyelesaikan tugas-tugas mereka, dan sejauh mana pimpinan dapat menyediakan sumber daya dan peluang untuk melakukan tugas tersebut.

4. *Professional Respect*

Yaitu persepsi tentang sejauhmana pimpinan dan bawahan telah membangun reputasi, baik di dalam maupun di luar organisasi, mengenai bidang pekerjaannya. Persepsi ini mungkin didasarkan pada data historis, seperti: pengalaman pribadi dengan orang tersebut; komentar tentang orang tersebut dari individu di dalam atau di luar organisasi; dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang diraih oleh orang tersebut.

2.3.4 Faktor yang mempengaruhi *Leader Member Exchange* (LMX)

Teori LMX merupakan teori kepemimpinan yang berbasis hubungan dua unsur (*dyadic*). Menurut teori ini, kepemimpinan terletak pada perkembangan kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan Erdoğan dan Bauer (2015) menjelaskan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan, yaitu:

1. *Perceived & actual similarity* (kesamaan rasa) Kesamaan ketertarikan (*similarity– attraction*) antara pimpinan dengan bawahan memainkan peran penting dalam pengembangan kualitas LMX.
2. *Dyad expectations* (harapan masing-masing pihak) Tingkat harapan bawahan terhadap pimpinan, dan tingkat harapan pimpinan terhadap bawahan menentukan kualitas LMX yang terbangun.
3. *Delegation-performance interactions* (interaksi kinerja) Kinerja dan kompetensi bawahan menjadi prediktor penting dalam proses pengembangan LMX karena ini merupakan perilaku yang membantu dalam membangun kepercayaan.
4. *Member personality* (kepribadian bawahan) Kepribadian extraversion (senang bergaul, mudah bersosialisasi, hidup berkelompok, dan tegas) dan agreeableness (kooperatif, penuh kepercayaan, bersifat baik, hangat, berhati lembut, dan suka membantu) merupakan prediktor dari kualitas LMX.
5. *Perceptions of fairness* (Persepsi keadilan) Keadilan interaksional, atau perlakuan dengan martabat dan rasa hormat dari pemimpin merupakan faktor yang berkaitan dengan kualitas LMX.
6. *Trust development* (kepercayaan) Ketika hubungan dimulai, kepercayaan akan berkembang (atau tidak berkembang) sebagai hasil dari proses pengujian timbal balik. Tanggapan memuaskan dari karyawan terhadap upaya pengujian dari atasan akan menghasilkan pengembangan kepercayaan dari pimpinan.

2.3.5 Dampak *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Organisasi

Kualitas LMX di tempat kerja dapat mempengaruhi keseluruhan struktur dan keberhasilan organisasi (Mardanov, Heischmidt, & Henson, 2008). *LMX* yang berkualitas tinggi akan memberikan banyak dampak positif terhadap organisasi. Menurut (Heriyadi, 2021). Dampak *LMX* terhadap organisasi terbagi kedalam 5 bidang utama, yaitu *organizational citizenship behaviour* (OCB), *job satisfaction*, *organizational commitment*, *turnover intention*, dan *performance*.

2.4 Kinerja

2.4.1 Definisi Kinerja

Menurut (Chairunnisah et al., 2021) Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkatan keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu. Gibson *et al* (1994) menyatakan bahwa Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Dari pengertian diatas maka diperoleh pengertian kinerja karyawan, yaitu hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya untuk mencapai target yang telah ditentukan. Karyawan dapat bekerja dengan hasil yang baik jika memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik.

2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Berdasarkan teori yang dikemukakan Gibson et al (2012), Kinerja Seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut, yaitu (Chairunnisah et al., 2021):

a. Faktor Individu

Menurut gibson et al (2012) faktor individu terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, serta demografis. kemampuan dan keterampilan

meliputi mental dan fisik. latar belakang meliputi keluarga dan pengalaman. karakteristik demografi meliputi umur, etnis dan jenis kelamin

1. Kemampuan dan keterampilan

Kemampuan dan keterampilan memainkan peran dalam kinerja individu. 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.

2. 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.

3. 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.

b. Faktor Psikologi

Faktor psikologis meliputi lima sub faktor yaitu persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.

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.

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.

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

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.

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*).

c. Faktor Organisasi

Faktor Organisasi meliputi lima sub faktor yaitu sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

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. Ada pendapat yang menyatakan bahwa satu gaya kepemimpinan cocok untuk semua situasi, sementara pendapat lain menyatakan bahwa setiap situasi

memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda. Terlepas dari jenis gaya kepemimpinan yang dimiliki, seorang pemimpin harus mampu memahami potensi masing-masing individu agar dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai kinerja optimal.

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.

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.

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.

2.4.3 Indikator Kinerja

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk (Chairunnisah et al., 2021; Mathis & Jackson, 2006) :

1. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja merupakan seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan dalam waktu tertentu. Kuantitas kerja dapat diukur dengan cara menghitung jumlah tugas atau proyek yang berhasil diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu.

2. Kualitas Kerja

Kualitas kerja yaitu seberapa baik pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan. Kualitas kerja dapat diukur dengan melihat sejauh mana hasil pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Indikator kualitas kerja yang baik menunjukkan bahwa karyawan mampu memenuhi standar kualitas yang diharapkan dan memberikan hasil pekerjaan yang memuaskan.

3. Pemanfaatan Waktu

Pemanfaatan waktu merupakan seberapa efektif dan efisien karyawan dalam mengelola waktu kerjanya. Pemanfaatan waktu dapat diukur dengan cara membandingkan waktu yang digunakan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan waktu yang seharusnya diperlukan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Indikator pemanfaatan waktu yang baik menunjukkan bahwa karyawan mampu mengelola waktu dengan baik dan mengoptimalkan produktivitasnya.

4. Tingkat Kehadiran

Tingkat kehadiran adalah seberapa sering karyawan hadir di tempat kerja. Tingkat kehadiran dapat diukur dengan cara menghitung persentase kehadiran karyawan dalam periode waktu tertentu. Indikator tingkat kehadiran yang baik menunjukkan bahwa karyawan konsisten dan dapat diandalkan dalam menjalankan tugasnya.

5. Kerja sama

Penilaian berdasar keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi.