

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian.**

Kesehatan merupakan kebutuhan bagi setiap manusia untuk dapat hidup layak, serta mampu bersaing untuk meningkatkan taraf hidupnya. Perkembangan teknologi dalam bidang kesehatan sekarang ini berjalan dengan pesat, yang manfaatnya dapat dinikmati oleh masyarakat luas. Namun demikian jangkauan pelayanan kesehatan ini masih terbatas sehingga masih banyak masyarakat yang belum mampu menikmati pelayanan kesehatan yang bermutu.

Kebutuhan masyarakat akan jasa layanan kesehatan semakin tinggi, hal ini disebabkan karena semakin tingginya kesadaran masyarakat akan artinya kesehatan. Rumah sakit akan berusaha selalu memenuhi jasa layanan kesehatan karena rumah sakit adalah bagian integral dari keseluruhan sistem layanan kesehatan yang dikembangkan melalui perencanaan pembangunan kesehatan.

Perkembangan penyelenggaraan pelayanan kesehatan di Indonesia semakin kompleks baik dari segi jumlah, maupun bentuk pelayanannya. Semakin merambahnya bisnis pelayanan kesehatan ini semakin banyak pula saingan dengan segala fasilitas dan ragam pelayanannya. Tuntutan untuk memberikan layanan yang nyaman dan berkualitas kepada pelanggan atau pasien harus sangat diperhatikan. Hal ini disebabkan karena semakin meningkatnya pengetahuan dan kesadaran masyarakat tentang pelayanan kesehatan.

Rumah sakit merupakan suatu organisasi yang dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan yang efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Masalah rumah sakit sebagai suatu organisasi tidak terlepas dari unsur manusia sebagai sumber daya organisasi yang harus dikelola sebagaimana sumber – sumber daya yang lain. Manusia merupakan sumber daya dalam organisasi yang berpartisipasi dan memberikan kontribusi sesuai dengan bidang tugasnya masing – masing dan sesuai dengan strategi – strategi yang ditentukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan – tujuannya.

Undang – Undang Nomor : 44 tahun 2009 tentang rumah sakit mengamanatkan bahwa rumah sakit adalah suatu institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat dengan karakteristik tersendiri yang dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan kesehatan, kemajuan teknologi dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat yang harus tetap mampu meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau oleh masyarakat agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi – tingginya. Salah satu wujud penyelenggara rumah sakit dilakukan oleh tenaga kesehatan yang memiliki etika profesi dan sikap profesional serta mematuhi etika rumah sakit.

Rumah sakit merupakan organisasi yang sangat kompleks dan juga komponen yang sangat penting dalam upaya peningkatan status kesehatan bagi masyarakat. Salah satu fungsi rumah sakit adalah menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang merupakan bagian dari sistem pelayanan kesehatan dengan tujuan memelihara kesehatan masyarakat seoptimal mungkin.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor : 36 tahun 2014 tentang tenaga kesehatan disebutkan bahwa tenaga kesehatan adalah setiap orang yang mengabdikan diri dalam bidang kesehatan serta memiliki pengetahuan dan atau keterampilan melalui pendidikan dibidang kesehatan untuk jenis tertentu memerlukan kewenangan untuk melakukan upaya kesehatan. Upaya kesehatan setiap kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan yang dilakukan oleh pemerintah dan atau masyarakat.

Sebagai bagian dari lingkungan, sebuah rumah sakit berperan untuk memberikan kontribusi terhadap sistem ekonomi dan sosial. Di tengah maraknya persaingan pada sektor jasa seperti rumah sakit yang semakin meningkat, mengharuskan perusahaan untuk terus meningkatkan layanan konsumennya. Salah satu untuk memenangkan persaingan tersebut adalah kualitas pelayanan. Menurut Lewis dan Booms (dalam Tjiptono, 2008 : 85), secara sederhana kualitas layanan diartikan sebagai ukuran seberapa bagus tingkat pelayanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan.

Kualitas pelayanan ini sangat dipengaruhi oleh kualitas manajerial rumah sakit itu sendiri. Kualitas manajerial dalam suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas manajer dan kualitas kinerja staf. Dengan adanya manajemen yang baik dalam organisasi maka proses kegiatan akan berjalan lancar. Mary Parker Follet mengatakan, "*Management is the art and science of getting thing done throught the effort of the other people*". Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen berkontribusi dalam formasi organisasi mulai dari penciptaan, perintisan, dan pendewasaan usaha yang berguna bagi sistem ekonomi.

Menurut Stoner dan Freeman dalam Wibowo (2013 : 2) bahwa manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas.

Pelaksanaan dalam program organisasi tergantung dari dua aspek, yaitu kepemimpinan dan motivasi kerja setiap anggota organisasi. Antar pemimpin dan pelaksana mempunyai tugas dan bertanggung jawab masing – masing akan tugasnya. Program tidak akan berjalan sesuai dengan yang diinginkan apabila tidak didukung oleh kepemimpinan yang kuat dan motivasi kerja para anggota organisasi. Dari dua aspek tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang akan mempunyai dampak yang negatif atau positif terhadap kinerja karyawan.

Dalam suatu organisasi, seperti di rumah sakit, bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas – tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi – fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi memerlukan pemimpin yang efektif, yang memiliki kemampuan dan kekuatan menggerakkan roda organisasi sesuai dengan visi dan misi yang diembannya untuk mencapai suatu hasil dan tujuan yang ditetapkan, mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya (Alimuddin, 2014). Jadi seorang pemimpin atau

kepala suatu organisasi akan diakui sebagai pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga sekarang ini. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan (Locke, E.A, 1997). Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian visi, misi, dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk – beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass, 1990, dalam Menon 2002) demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Pemimpin memegang peran penting dalam memformulasikan dan mengimplemetasikan strategi organisasi (Su'ud, 2000).

Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh – sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan (M. Thoha, 2001). Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh – sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan

kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing – masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya (Sukarno Marzuki, 2002).

Setiap pemimpin dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi karyawan di lingkungannya memiliki pola yang berbeda – beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinannya yang berbeda – beda pula dari setiap pemimpin. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma – norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi (Yukl, 1989).

Gaya kepemimpinan dapat dianggap sebagai “*modalitas*” dalam kepemimpinan, dalam arti sebagai cara-cara yang disenangi dan digunakan oleh seseorang sebagai wahana untuk menjalankan kepemimpinannya. Seorang atasan yang andal mampu menciptakan kondisi perusahaan menjadi kental dengan suasana kekeluargaan, bukan menciptakan persaingan yang tidak sehat antara para karyawan.

Ada berbagai macam pemimpin dan situasi kepemimpinannya. Hasil penelitian Bennis (Yukl, 2010 : 6), mengemukakan empat ciri utama pemimpin, yaitu :

1. Mereka memberikan arahan dan arti bagi orang-orang yang mereka pimpin.
2. Mereka menumbuhkan kepercayaan.
3. Mereka mendorong tindakan dan pengambilan resiko.
4. Mereka memberikan harapan.

Mullins (2005 : 291) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan sebagai *“the way in which the functions of leadership are carried out, the way in which the manager typically behaves towards members fo the group”*. Pengertian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dari seorang pemimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Peran individu ditentukan oleh harapan bersama yang dikaitkan dengan penampilan dan interaksi yang dilakukan. Kemudian dikemukakan, inti kepemimpinan dapat dilihat dari usaha anggota untuk mengubah motivasi anggota lainnya agar perilakunya ikut berubah. Motivasi diubah dengan melalui perubahan harapan tentang hadiah atau hukuman.

Selain faktor dari pimpinan, keberhasilan suatu organisasi sekarang ini diyakini sangat tergantung dari motivasi karyawannya. Motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, sehingga ia mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang maksimal.

Ada tiga elemen dalam motivasi, yaitu upaya, tujuan, organisasi dan kebutuhan. Bila seseorang termotivasi, maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, kinerja yang rendah dihubungkan dengan motivasi yang rendah. Kinerja seseorang kadang-kadang tidak berhubungan dengan kompetensi yang dimiliki, karena faktor diri, pemimpin dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja.

Pemimpin harus dapat memotivasi para karyawannya agar pelaksanaan kegiatan dan kepuasan kerja mereka meningkat. Menurut Mullins, kepuasan kerja merupakan perasaan emosi senang atau tidak senang terhadap organisasinya atau perusahaannya. Meskipun kita sadari bahwa kepuasan manusia tidak terbatas, dan mengukurnya cukup sulit. Kepuasan dan ketidakpuasan merupakan dua rasa emosional seseorang akibat respon yang diterima dari dunia nyata. Ada individu yang merasa puas diberikan kenaikan gaji, sedangkan ada individu lain yang merasa puas jika diberikan pekerjaan yang karyawan lain tidak mau mengerjakannya.

Robbins (2009:113) menggambarkan kepuasan kerja sebagai, “*a positive feeling about a job, resulting from an evaluation of its characteristics*”. Apabila dilihat dari pendapat Robbins tersebut terkandung dua dimensi. Pertama, kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan. Kedua, ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan, merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan

imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Ketertarikan para manajer terhadap kepuasan kerja tentunya sangat beralasan dimana kepuasan kerja berdampak pada kinerja karyawan. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Simanjuntak, 2005). Dalam penilaian kinerja akan sulit bagi kita untuk menentuka kinerja seseorang, untuk itu perlu disusun suatu rangka pencapaian dan tujuan organisasi dalam unit kerja yang lebih baik, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas. Dalam bukunya, Robbins (2006) menyampaikan bahwa *“kita mungkin tidak mengatakan bahwa pekerja yang bahagia adalah lebih produktif, namun mungkin benar bahwa organisasi yang bahagia lebih produktif”*. Menurut Ilyas (2002) bahwa kinerja adalah penampilan hasil karya personal baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi.

Kinerja individual mengacu pada prestasi kerja individu yang diatur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja individu yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian Goodhue dan Thompson (1995) menyatakan bahwa pencapaian kinerja individual berkaitan dengan pencapaian serangkaian tugas – tugas individu. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada individu dalam perusahaan atau organisasi (Vancouver dkk, 2002).

Dalam organisasi rumah sakit yang menyediakan pelayanan kesehatan, perlu memiliki instrument penilaian kinerja yang efektif bagi tenaga professional. Proses penilaian kinerja bagi tenaga professional menjadi bagian penting dari proses manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi yang efektif. Hasil dari interaksi yang kompleks dan agregasi dari kinerja seluruh individu dalam organisasi merupakan kinerja organisasi. (Ilyas, 2002)

Hebert mengemukakan teori dua faktornya. Teori ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi dan faktor kesehatan kerja. Teknik motivasi dari atasan terhadap bawahan menjadi faktor untuk menghilangkan kejenuhan karyawan, jika salah teknik akan menyebabkan masalah baru yaitu rendahnya motivasi dan ketidakpuasan kerja yang nantinya akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Kinerja sendiri merupakan tingkatan keberhasilan didalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan cermin aktual dari standar yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Umam (2010 : 16) yang menyatakan kinerja merupakan catatan mengenai akibat – akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Dengan memiliki kinerja yang tinggi, para karyawan akan bekerja berdasarkan rencana kerja, memperhatikan proses kerja dan berorientasi kepada hasil. Apabila hal ini dilakukan tentunya para karyawan akan dapat memenuhi standar kinerja.

Kepuasan kerja merupakan dampak atau hasil dari keefektifan performance dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari :

1. Menurunnya pelaksanaan tugas.
2. Meningkatnya absensi.
3. Penurunan moral organisasi. (Yukl, 1989).

Sedangkan pada tingkat individu, ketidakpuasan kerja, berkaitan dengan :

1. Keinginan yang besar untuk keluar dari kerja.
2. Meningkatnya stress kerja, dan
3. Munculnya berbagai masalah psikologis dan fisik.

Meskipun menghadapi situasi krisis tersebut rumah sakit sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa tetap berpeluang untuk terus dikembangkan karena peluang pemasaran masih sangat terbuka. Mengingat peluang yang masih terbuka ini, perusahaan harus berusaha meningkatkan kuantitas maupun kualitas produk jasa yang dihasilkan. Peran sumber daya manusia sebagai pelaku ekonomi sangatlah besar, terutama untuk mendukung sektor usaha sebagai penggerak pembangunan (Yukl, 1989). Dengan sumber daya yang berkualitas, maka produktivitas kerja yang tinggi dapat dimiliki oleh perusahaan, sehingga menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan tuntutan pelanggan yang terus berkembang.

Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK) merupakan rumah sakit swasta yang terletak di kota Bandung yang berhawa sejuk dan terletak di Jalan K.H Wahid Hasyim (Kopo) No. 461 – 463. Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK)

merupakan rumah sakit Santosa kedua yang ada di kota Bandung. Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK) terdiri dari Gedung Utama (8 lantai dan 1 basement) serta Gedung Pusat Pelayanan Kanker Terpadu (7 lantai) dan Gedung Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) (6 lantai) yang dibangun diatas lahan seluas 1.7 Hektar dengan luas bangunan 41.000 m<sup>2</sup>. Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK) adalah rumah sakit dengan fasilitas pelayanan kesehatan umum dengan layanan unggulan Onkologi / Kanker dan Trauma Center, serta dilengkapi dengan peralatan mutakhir dan didukung oleh tenaga medis yang professional. Jumlah karyawan yang ada di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK) saat ini cukup banyak, seperti yang tercantum dalam table 1.1

**Tabel 1.1**  
**Jumlah karyawan berdasarkan Jenis Ketenagaan di**  
**Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK) pada tahun 2018**

NO	JENIS KARYAWAN	JUMLAH KARYAWAN	PERSENTASE (%)
1	Medis (Dokter Umum, Dokter Gigi, Dokter Spesialis)	91	13,97 %
2	Perawat (Paramedis)	261	40,09 %
3	Tenaga Penunjang Medis	115	17,66 %
4	Tenaga Non Medis (Tenaga Administrasi)	184	28,26 %
<b>JUMLAH</b>		651	100 %

*Sumber : Bagian HRD Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK), 2018*

Seperti yang terlihat pada table 1.1 diatas, jumlah karyawan yang ada di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK) terdiri dari karyawan tetap dan Dokter Spesialis Mitra dengan jumlah 651 karyawan, terdiri dari Tenaga Medis (Dokter Umum, Dokter Spesialis dan Dokter Subspesialis, Dokter Gigi) dengan jumlah sebanyak 91 karyawan atau 13,97 %, Perawat dan Paramedis sebanyak 261

karyawan atau 40,09 %, Tenaga Penunjang Medis sebanyak 115 karyawan atau 17,66 % dan Tenaga Non Medis sebanyak 184 orang atau 28,26 %. Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK) dipimpin oleh seorang Direktur Utama dan dibantu oleh 2 tenaga Senior Manager, yaitu 1 tenaga Chief Medical and Nursing Officer (CMNO) dan 1 tenaga Chief Official Officer (COO), 4 tenaga Manager, yaitu 1 tenaga Manager Pelayanan Medis, 1 tenaga Maneger Keperawatan, 1 tenaga Manager Human Resource Department (HRD) dan Pendidikan dan Pelatihan, dan 1 tenaga Manager Keuangan. Sebagian besar karyawan sebagai pelaksana dalam memberikan pelayanan jasa kepada semua pelanggan baik internal maupun eksternal.

Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK) merupakan Rumah Sakit tipe B, yang dalam melaksanakan pelayanan terhadap masyarakat selalu melakukan perubahan dan inovasi guna memberikan pelayanan keperawatan yang berkualitas. Gambaran pelayanan ini sesuai dengan visinya yaitu “*Friendly and Caring*”, yaitu setiap staf Santosa Hospital akan melayani pasien dengan ramah, aman, nyaman dan dengan profesionalitas serta dedikasi yang tinggi.

Penilaian kinerja perawat pelaksana yang telah ditetapkan oleh Persatuan Perawat Nasional Indonesia (2004) didasarkan pada standar Praktek Keperawatan professional yang terdiri dari : Standar I (Pengkajian), Standar II (Diagnosa Keperawatan), Standar III (Perencanaan Keperawatan), Standar IV (Implementasi) dan Standar V (Evaluasi Keperawatan).

**Tabel 1.2**  
**Evaluasi Kinerja Mutu Asuhan Keperawatan tahun 2017**

STANDAR	URAIAN	HASIL	TARGET
I	Pengkajian	35 %	100%
II	Diagnosa Keperawatan	45 %	100 %
III	Perencanaan Keperawatan	45 %	100 %
IV	Implementasi	65 %	100 %
V	Evaluasi	35 %	100 %
<b>RATA – RATA</b>		45 %	100 %

*Sumber : Dari bidang mutu Asuhan Keperawatan SHBK tahun 2017*

Dari Tabel 1.2 yang diperoleh dari Bidang Mutu Asuhan Keperawatan yang melakukan penilaian secara periodik setiap tahun terhadap kinerja perawat pelaksana, dapat dilihat bahwa pada masa sekarang ini penilaian kinerja perawat pelaksana di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK) masih kurang.

Penilaian kinerja sangatlah penting mengingat melalui kinerja perawat pelaksana dapat diketahui seberapa tepat karyawan telah menjalankan fungsinya. Selain itu hasil penilaian kinerja perawat akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan perawat.

Pelayanan Keperawatan merupakan salah satu bagian yang menentukan kualitas pelayanan di rumah sakit. Saat ini, pelayanan keperawatan di banyak rumah sakit di Indonesia belum mencerminkan pelayanan profesional. Dimana pemberian asuhan keperawatan yang dilaksanakan belum sepenuhnya berorientasi pada upaya pemenuhan kebutuhan klien, melainkan lebih berorientasi pada pelaksanaan tugas.

Dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan keperawatan di rumah sakit, Departemen Kesehatan melalui Direktorat Jenderal Pelayanan Medik Direktorat

Pelayanan Keperawatan telah menyusun standar pelayanan rumah sakit melalui Surat Keputusan Menteri Kesehatan No. 436/Menkes/SK.VI/1993 dan Standar Asuhan Keperawatan melalui SK Dirjen Yanmed No. YM.00.03.2.6.7637 tahun 1993. Standar pelayanan dan standar asuhan berfungsi sebagai alat ukur untuk mengetahui, memantau dan menyimpulkan, apakah pelayanan / asuhan keperawatan yang diselenggarakan rumah sakit sudah mengikuti dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam standar tersebut.

Upaya meningkatkan mutu asuhan keperawatan di Indonesia belum memberikan hasil memuaskan. Upaya yang dilakukan lebih bersifat individu berupa pelatihan, akreditasi atau Pendidikan tenaga keperawatan pada jenjang yang lebih tinggi, namun tidak dimanfaatkan secara optimal dalam pemberian asuhan keperawatan. Untuk mengatasinya perlu dilakukan penataan struktur, rekayasa ulang dan dirancang ulang sistem pemberian asuhan keperawatan kepada pasien. Dalam hal ini manajer keperawatan perlu melaksanakan peran dan fungsinya agar pemberian asuhan keperawatan berjalan optimal (Sitorus dan Yulia, 2006).

Faktor lain yang tidak kalah penting dalam mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan adalah tinggi atau rendahnya motivasi karyawan dalam upayanya melaksanakan tugas yang diembannya dalam organisasi, karena memiliki hubungan langsung terhadap kinerja individual karyawan. Motivasi juga dapat menunjukkan suatu tingkatan dimana perilaku karyawan yang berhasil dalam memberikan kontribusi pencapaian tujuan organisasi.

Apabila dalam suatu organisasi atau perusahaan, seorang karyawan yang merasa kinerja yang telah dilakukan pada saat ini telah maksimal, dan perusahaan

tidak dapat memberikan penghargaan ataupun apresiasi terhadap apa yang dilakukan oleh karyawan tersebut, hal itu akan mengakibatkan karyawan tersebut menjadi tidak betah dan akhirnya akan memilih untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi dan akan mencari perusahaan yang lain dengan harapan ditempat yang baru akan memperoleh penghargaan yang lebih baik atas apa yang dilakukan oleh karyawan tersebut saat ini.

**Tabel 1.3**  
**Penelitian Pendahuluan mengenai Kepuasan Kerja**

NO	MATERI PERTANYAAN	SETUJU	RAGU - RAGU	TIDAK SETUJU	TOTAL
1	Saya sudah merasa puas dengan gaji yang diberikan	4 %	56 %	40 %	100 %
2	Saya merasa puas dengan tunjangan yang diberikan	0 %	10 %	90 %	100 %
3	Hubungan dengan rekan kerja disini membuat saya puas dan nyaman bekerja disini	73 %	19 %	8 %	100 %
4	Semua karyawan diberi kesempatan untuk promosi	14 %	68 %	18 %	100 %
5	Saya merasa senang dengan kondisi lingkungan kerja sekarang	71 %	16 %	13 %	100 %
<b>RATA - RATA</b>		32,4 %	33,8 %	33,8 %	100 %

Dari survei pendahuluan diatas tentang kepuasan kerja, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden merasakan kalau gaji yang diterima saat ini tidak sesuai dengan beban kerja saat ini, yaitu sekitar 96 %, dan sekitar 90 % responden menyatakan kalau tunjangan yang diperoleh saat ini tidak sesuai dengan harapan. Selain itu sekitar 86 % responden menyatakan kalau proses promosi yang ada saat ini tidak memenuhi harapan mereka.

Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian Human Resources Department (HRD), diperoleh jumlah karyawan yang mengundurkan diri dari Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK) sejak tahun 2016 sampai dengan bulan Agustus tahun 2018, seperti yang ditampilkan di Tabel 1.3

**Tabel 1.4**  
**Jumlah Karyawan yang Mengundurkan diri dari Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK) dari tahun 2016 sampai Agustus 2018**

NO	TAHUN	JUMLAH
1	2016	71
2	2017	90
3	Januari – Agustus 2018	79

*Sumber : Bagian HRD Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK), 2019*

Berdasarkan data yang diperoleh diatas, dari Tabel 1.3 tentang Jumlah Karyawan yang mengundurkan diri (Turn over) dari Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK), didapatkan jumlah yang cukup banyak. Hal ini menunjukkan adanya beberapa faktor yang menyebabkan karyawan tidak betah dan nyaman bekerja di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK), sehingga pada saat masa kontrak kerja karyawan yang bersangkutan telah habis, karyawan yang bersangkutan mengajukan permohonan pengunduran diri dan mencari tempat kerja yang lain.

**Tabel 1.5**  
**Penelitian Pendahuluan Mengenai Kepemimpinan**

NO	MATERI PERTANYAAN	SETUJU	RAGU - RAGU	TIDAK SETUJU	TOTAL
1	Pimpinan menyediakan waktu untuk berkomunikasi dengan bawahan	68 %	26 %	6 %	100 %
2	Pimpinan selalu memberikan arahan kepada bawahan	66 %	24 %	10 %	100 %

3	Pimpinan dapat menerima ide-ide dari bawahan untuk perbaikan pelayanan	64 %	24 %	12 %	100 %
4	Pimpinan mempercayakan kepada bawahan dalam melaksanakan dan improvisasi dalam pelaksanaan tugas	82 %	16 %	2 %	100 %
5	Pimpinan selalu memotivasi karyawan dalam bekerja	66 %	20 %	14 %	100 %
6	Pimpinan selalu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan	58 %	26 %	16 %	100 %
<b>RATA - RATA</b>		67,33 %	22,67 %	10,00 %	100 %

Dari hasil Pra Survei dilakukan dapat dilihat bahwa kepemimpinan di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK) saat ini sudah sepenuhnya berjalan dengan baik, hal ini dapat terlihat sekitar 68 % responden mengatakan bahwa pada saat ini pimpinan menyediakan waktu untuk berkomunikasi dengan bawahan, 66 % responden mengatakan kalau pimpinan selalu memberikan arahan kepada bawahan, 64 % responden mengatakan kalau pimpinan dapat menerima ide – ide dari bawahan untuk perbaikan pelayanan, 82 % responden mengatakan kalau pimpinan mempercayakan kepada bawahan dalam melaksanakan dan improvisasi dalam pelaksanaan tugas, 66 % responden mengatakan kalau pimpinan selalu memotivasi karyawan dalam bekerja, dan 58 % responden mengatakan kalau pimpinan selalu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Melihat gambaran diatas, maka kepemimpinan dipandang sebagai suatu proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias untuk

mencapai tujuan (Davis, 1985) juga diartikan bagaimana mempengaruhi orang untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya (Wexley & Yukl, 2005). Dalam hal tersebut ternyata seseorang pemimpin bukan hanya mempengaruhi bawahannya, tetapi ia juga harus mampu menjamin bahwa bawahannya mampu melaksanakan tugas dengan baik dan penuh antusias. Kepemimpinan termasuk kegiatan berikut *“mengarahkan atau menunjukkan jalan, mensupervisi atau mengawasi tindakan dan mengkoordinasikan atau mempersatukan usaha dari individu-individu yang berbeda-beda”* (Gillies, 1995).

**Tabel 1.6**  
**Penelitian Pendahuluan mengenai Motivasi**

NO	MATERI PERTANYAAN	SETUJU	RAGU - RAGU	TIDAK SETUJU	TOTAL
1	Gaji yang diterima saat ini sudah sesuai dengan harapan	4 %	56 %	40 %	100 %
2	Intensif yang diterima saat ini sudah sesuai dengan harapan	0 %	10 %	90 %	100 %
3	Saya senang mendapat tugas dan tanggung jawab dari atasan dan berusaha untuk menyelesaikan dengan sebaik-baiknya	54 %	46 %	0 %	100 %
4	Saya mendapatkan penghargaan atas pekerjaan yang sudah dilakukan dengan sebaik-baiknya	12 %	26 %	62 %	100 %
5	Saya dapat bekerja dengan satu tim dan dengan unit lainnya dengan baik	88 %	10 %	2 %	100 %
<b>RATA - RATA</b>		31,60 %	29,60 %	38,80 %	100 %

Dari data diatas dapat dilihat kalau hampir 96 % responden yang menyatakan ragu – ragu dan tidak setuju kalau gaji yang diterima saat ini sudah sesuai dengan harapan, 90 % responden menyatakan kalau intensif yang diterima saat ini tidak sesuai dengan harapan, 62 % responden menyatakan tidak setuju kalau saat ini sudah mendapatkan penghargaan atas pekerjaan yang sudah dilakukan dengan sebaik – baiknya.

Melihat data diatas maka pentingnya motivasi pimpinan dalam merangsang bawahannya dengan menanam perasaan berharga dan manfaat serta menjadikan kerja sebagai bagian dari kehidupan yang dinikmati. Pemenuhan kebutuhan sosial juga merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam rangka meningkatkan motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas. Seorang pimpinan memiliki bawahan yang beraneka ragam dan bermacam – macam karakter dan keinginannya. Seperti halnya pimpinan, karyawan juga mengharapkan pimpinan dapat berperilaku yang dapat diterima secara sosial, memberikan gambaran kualitas personal yang dapat diterima oleh bawahan dan menunjukkan keterampilan dalam memimpin dan berkomunikasi dengan baik pada bawahan.

Aktifitas komunikasi memberi kontribusi yang paling besar untuk manajer yang efektif. Komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar (Robbins, 2006)

Memahami komunikasi dalam suatu organisasi digunakan oleh pimpinan kelompok dan manajer untuk menerapkan sasaran, memberikan instruksi

pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur ke bawahan dan untuk memberikan umpan balik ke atasan, menginformasikan mengenai kemajuan sasaran, dan menyampaikan masalah – masalah yang dihadapi (Robbins, 2006).

Menurut Ostroff (1992) gaya dan sikap kepemimpinan adalah salah satu yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat pula mempengaruhi komitmen organisasi (Kent dan Chelladural, 2001; Brown, 2003), dan kinerja karyawan (Adams, 1965; Bass dan Avolio, 1997). Tinggi rendahnya kepuasan, komitmen dan kinerja tergantung dengan baik tidaknya gaya dan sikap para atasan. Kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan harapan karyawan terhadap atasan, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Komitmen organisasi adalah ukuran kekuatan identifikasi karyawan dengan tujuan dan nilai organisasi serta terlibat didalamnya. Sedangkan kinerja adalah kekuatan dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas. Jadi jika gaya kepemimpinan atasan baik dalam melaksanakan tugas, maka karyawan akan memiliki kepuasan, komitmen dan kinerja yang baik pula, demikian juga sebaliknya.

Apabila persepsi terhadap seseorang menunjukkan sebagai pemimpin yang layak dicintai, dipercaya, diikuti, mampu membimbing serta memenuhi kriteria pemimpin yang mampu memberikan representasi hati, maka hal tersebut akan mempengaruhi besarnya kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pemimpin harus mempunyai kemampuan. Tanpa kemampuan, orang tidak akan mau mengikuti dan mendengarkannya. Oleh sebab itu pemimpin harus dapat mengugah respek dan simpati orang lain.

Cara pandang setiap karyawan tentang apa yang dia tangkap berbeda – beda. Begitu pula dengan memandang kepemimpinan, akan berbeda antara satu dengan lainnya, persepsi individu terhadap kepemimpinan akan berpengaruh pada perilaku mereka dalam bekerja. Persepsi dari para bawahan digunakan untuk mengevaluasi kemampuan dari para pimpinan dan untuk menunjukkan kelemahan serta area – area perbaikan.

Disisi lain, kemampuan memimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja. Lodge dan Derek (1993) menyebutkan, perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektifitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya. Pimpinan dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang bekerja. Menurut Husen Umar (1999), kinerja pegawai dapat dilihat dari dua sisi, yaitu internal (melalui penelaah motivasi kerja dari pegawai itu sendiri) dan eksternal (ditelaah dari lingkungan kerja pegawai).

Mengingat pentingnya masalah tersebut, dan untuk menyingkapi kondisi tersebut diatas, maka dilakukan penelitian yang berkaitan dengan **“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Perawat di Santosa Hospital Bandung Kopo”**.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah.**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah.**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka terdapat beberapa masalah yang perlu dikaji lebih lanjut secara mendalam pada penelitian ini terkait dengan kinerja perawat pelaksana. Masalah tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Kinerja perawat pelaksana di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK) masih belum maksimal.
2. Bagaimana Kepemimpinan yang diterapkan di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK) pada saat ini.
3. Kurang efektifnya Kepemimpinan yang diterapkan oleh Pimpinan.
4. Masih rendahnya motivasi dari karyawan, dimana masih banyak perawat pelaksana yang kurang terlibat dalam perubahan yang ada di rumah sakit.
5. Komunikasi antara Pimpinan dengan bawahan yang masih kurang efektif, dimana masih banyak perintah pimpinan yang tidak dilaksanakan.
6. Belum pernah dilakukan pengkajian tentang tingkat kepuasan perawat pelaksana di rumah sakit.
7. Gaji yang diterapkan tidak sesuai dengan tingkat pekerjaan yang dilakukan.
8. Konflik internal perawat pelaksana masih lambat terselesaikan.
9. Kreativitas perawat pelaksana belum berkembang dengan maksimal.
10. Sistem penilaian kinerja perawat pelaksana yang masih bersifat subjektif dan general, sehingga aspek penilaian kinerja perawat pelaksana belum optimal.

### **1.2.2 Rumusan Masalah.**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran kinerja perawat pelaksana di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK).
2. Bagaimana gambaran kepuasan kerja perawat pelaksana di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK).
3. Bagaimana gambaran motivasi kerja perawat pelaksana di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK).
4. Bagaimana gambaran kepemimpinan di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK).
5. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja perawat pelaksana di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK).
6. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja perawat pelaksana terhadap kepuasan kerja perawat pelaksana di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK).
7. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kepuasan perawat pelaksana di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK).
8. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja perawat pelaksana di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK).

### **1.3 Tujuan Penelitian.**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Gambaran kepemimpinan di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK).
2. Gambaran motivasi kerja perawat pelaksana di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK).
3. Gambaran kepuasan kerja perawat pelaksana di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK).
4. Gambaran kinerja perawat pelaksana di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK).
5. Besar pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja perawat pelaksana di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK).
6. Besar pengaruh motivasi kerja perawat pelaksana terhadap kepuasan kerja perawat pelaksana di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK).
7. Besar pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kepuasan perawat pelaksana di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK).
8. Besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja perawat pelaksana di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK).

### **1.4 Manfaat Penelitian.**

Adapun kegunaan penelitian ini adalah untuk :

1. Manfaat Praktis.

Sebagai bahan masukan bagi Manajemen Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK) dalam meningkatkan kinerja perawat pelaksana yang maksimal sehingga pelayanan yang diberikan dapat meningkatkan mutu pelayanan di Santosa Hospital Bandung Kopo (SHBK).

2. Manfaat Teoritis.

- a. Melatih kemampuan berpikir secara sistematis dalam penerapan manajemen di rumah sakit.
- b. Bagi penulis, untuk menambah pengalaman dan pemahaman mengenai masalah-masalah manajemen yang berhubungan dengan Sumber Daya Manusia, sehingga penulis dapat menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama masa kuliah.