

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi terlepas dari jenis dan bentuknya pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Pada masa sekarang yang telah revolusi industri ke-empat, perubahan dan kemajuan semakin pesat berkat penggunaan teknologi informasi. Sumber daya manusia jauh lebih penting daripada sumber daya organisasi lainnya dalam hal kemampuan organisasi untuk bersaing, mempertahankan, dan menyelaraskan dengan tujuannya. Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi. (Dessler, 2017). Pada industri kesehatan pelayanan kesehatan yang langsung kepada masyarakat dituntut dapat memberikan secara cepat, tepat dan akurat. Tidak menutup mata bahwa usaha dibidang kesehatan pada saat ini semakin bersaing ketat serta saling berlomba untuk meningkatkan pelayanan yang terbaik. Salah satunya organisasi yang ada dibidang kesehatan adalah rumah sakit.

Rumah sakit merupakan salah satu organisasi yang memberikan pelayanan kesehatan yang unggul dan bermutu tinggi secara terpadu (Purnami, 2017). Pelayanan kesehatan yang diberikan adalah dengan pola pelayanan yang mampu meningkatkan derajat kesehatan dan mengurangi angka kesakitan serta kematian. Rumah sakit juga suatu organisasi pelayanan jasa dengan memiliki padat modal, sumber daya manusia yang kompleks, padat ilmu pengetahuan, teknologi (Khotimah, 2021).

Tenaga kesehatan dan non kesehatan merupakan sumber daya manusia yang ada di rumah sakit. Dokter spesialis, dokter umum, perawat, ahli gizi, farmasi, laboran, apoteker merupakan tenaga tenaga kesehatan itu sendiri. Oleh karena itu pelayanan yang bagus dari sebuah rumah sakit sangat ditentukan pada sumber daya manusianya terutama pada tenaga kesehatan yang langsung berhadapan dengan pasien per individu. Sedangkan sarana prasarananya maupun alat kesehatan yang digunakan dengan mengikuti era kecanggihan teknologi dituntut untuk mampu menggunakannya.

Sumber daya manusia sangat penting untuk pencapaian visi dan tujuan organisasi. Dengan demikian pekerja yang ada di rumah sakit harus memenuhi persyaratan yang berdampak pada operasi perusahaan. Pengakuan terhadap mutu pelayanan rumah sakit dilakukan untuk menilai standar rumah sakit dengan melalui akreditasi. Standar yang dipenuhi dengan pencapaian dalam meningkatkan pelayanan kesehatan dan keselamatan pasien. Sumber daya manusia yang ada di rumah sakit terlibat dalam proses akreditasi yaitu manajemen, keperawatan, medis, penunjang medis, farmasi beserta tenaga non kesehatan. Oleh karena itu karena keterlibatan semua sumber daya manusia diperlukan kinerja yang baik dalam meningkatkan mutu. Dalam menjalankan fungsi peran kinerja karyawan yang baik adanya faktor budaya organisasi, pelatihan dan kepemimpinan.

Dalam Peraturan Menteri Kesehatan No. 3 tahun 2020 (Kemenkes RI, 2020). Rumah sakit dipisahkan menjadi dua kelompok sesuai dengan pelayanan yang diberikan, yaitu :

1. Rumah sakit umum, yang fasilitasnya memberikan perawatan dimana rumah sakit memberikan pelayanan untuk segala usia dan kondisi.
2. Rumah sakit yang mengkhususkan memberikan pelayanan utama pada satu bidang atau satu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, jenis penyakit atau kekhususan lainnya.

Berdasarkan tipe rumah sakit terdiri dari Tipe A, B, C dan D. sesuai dengan ketersediaan fasilitas pelayanan yang diberikan. Adapun untuk sumber daya manusia disesuaikan dengan kebutuhan rumah sakit dan pegawai konsultan dan sesuai dengan ketersediaan dana rumah sakit.

Semakin banyaknya rumah sakit yang berdiri saat ini tidak lepas dengan adanya persaingan antar rumah sakit dalam memberikan pelayanan kesehatan terbaik dan terpadu serta menampung pasien rujukan, Jumlah rumah sakit yang berada di Jakarta Pusat saat ini berjumlah 41 rumah sakit dengan Tipe B sebanyak 19 rumah sakit. Artinya hampir 50% didominasi oleh rumah sakit tipe ini dan tentunya persaingan akan tercipta. Rumah Sakit 'X' yang akan diteliti oleh penulis adalah Tipe B yang terletak di Jakarta Pusat.

Tabel 1. 1 Daftar Rumah Sakit Tipe Jakarta Pusat

No.	Nama Rumah Sakit
1.	RSAL dr. Mintoarjo
2.	RS. Bina Estetika
3.	RS. Dharma Jaya
4.	RS. Dharma Sakti
5.	RS. Husada
6.	RS. Islam Jakarta
7.	RS Jakarta Eye Center Menteng
8.	RS Kramat Lima

No.	Nama Rumah Sakit
9.	RS. Kramat 128
10.	RS. Mitra Keluarga Kemayoran
11.	RS. Murni Teguh Sudirman
12.	RS. PGI Cikini
13.	RS. Primaya Evasari
14.	RS. Proklamasi
15.	RS. RE. Martadinata
16.	RS. St. Carolus
17.	RS. Yarsi Jakarta
18.	RSIA Budi Kemuliaan
19.	RSIA YPK Mandiri

Sumber : Diolah oleh Penulis 2022

Sejak beroperasionalnya Rumah Sakit 'X' yang dimulai pada tanggal 24 Juli 2019, yang mana Rumah Sakit 'X' tergolong masih baru lebih kurang empat tahun perjalanan beroperasi. Pada perjalanannya tahun ke-dua tepatnya di tahun 2020, diketahui bahwa Indonesia menghadapi *pandemic* Covid-19. Dimana pelayanan kesehatan yang diberikan rumah sakit terfokus pada pasien Covid. Sehingga untuk dalam memberikan pelayanan kesehatan yang lainnya terbatas, begitu juga dengan Rumah Sakit 'X' yang merupakan salah satu tempat untuk melayani pasien Covid. Sehingga cukup berdampak pada kinerja rumah sakit tersebut. Hal yang sama pada perjalanannya memasuki tahun ke-tiga tahun 2021 Covid semakin memburuk. Sehingga berdampak dari kinerja rumah sakit dari saat mulai beroperasi. Penilaian kinerja dari rumah sakit menurut (Rahimi & Kavosi, 2014) dikatakan baik dengan mempertimbangkan beberapa aspek kinerja yaitu rata rata lamanya rawat inap, jumlah tempat tidur, tingkat infeksi nosokomial dan kepuasan pasien. Dengan indikator aspek tersebut tercakup

pada pengukuran kinerja Rumah Sakit 'X' dengan menggunakan *Balance Score Card* (BSC). Berikut capaian kinerja Rumah Sakit 'X' mulai beroperasi :

Tabel 1. 2 Capaian Kinerja Rumah Sakit 'X'

NO.	TAHUN	CAPAIAN	TARGET
1.	2020	< 70%	100 %
2.	2021	> 70%	100 %
3.	2022	>70%	100 %

Sumber : Diolah oleh Penulis 2022

Berdasarkan tabel 1.2 kinerja Rumah Sakit 'X' pada tahun 2020 capaian sebesar kurang dari 70%. Sedangkan untuk perolehan kinerja pada tahun 2021 capaian di atas 70% dan pada tahun 2022 masih dengan pencapaian yang sama dalam artian masih di bawah target yang ditentukan yaitu sebesar 100%. Data ini diperoleh dari hasil wawancara dengan salah satu direktur Rumah Sakit 'X'.

Beberapa hasil wawancara dengan beberapa karyawan dan setelah melakukan observasi di Rumah Sakit 'X'. Kondisi tersebut di atas dengan hasil kinerja rumah sakit tergambar bahwa peran pemimpin sangat besar untuk dapat membawa dan memotivasi timnya dalam mencapai tujuan. Peran kepemimpinan merupakan kunci suatu perusahaan atau organisasi dalam memberikan arahan, perencanaan serta pelatihan Menurut (Blackwell, 2009) bahwa kunci kepemimpinan sebagai pengaturan arah, serta menyalurkan orang ke arah itu, memotivasi dan juga menginspirasi. Oleh karena rumah sakit merupakan usaha dibidang jasa yang mengutamakan pertolongan terhadap orang sakit maka diperlukan kepemimpinan yang melayani menurut (Smith et al., 2004). *Servant leadership* lebih efektif dalam lingkungan organisasi nirlaba, sukarela atau keagamaan. Dalam hal ini menurut (Muller & Smith, 2018) kepemimpinan yang

melayani juga berdampak pada beberapa kinerja yaitu : *financial, customer, internal process, learning and innovation* yang berdasarkan *Balanced Score Card (BSC)*.

Selain dari hasil kinerja perusahaan yang tergambar dari cara seorang pemimpin menerapkan cara kepemimpinannya terhadap bawahannya. Keberhasilan suatu organisasi terlihat juga dari kinerja karyawannya. Salah satu yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah dengan adanya kedisiplinan yang diantaranya adalah dengan keikutsertaan saat pelatihan, serta karyawan yang hadir tepat waktu pada masuk jam kerja. Dari hasil sumber yang didapat melalui wawancara dan hasil observasi bahwa untuk kehadiran ketepatan waktu pada masuk jam kerja masih belum tercapai yaitu masih dibawah 100 % masih banyak karyawan yang datang terlambat. Sedangkan untuk keikutsertaan karyawan dalam mengikuti *mandatory training* (pelatihan wajib) masih sangat kurang dari target yang ditentukan menurut salah satu sumber kepala bagian pelatihan dan pendidikan yaitu :

Tabel 1. 3 Keikutsertaan Peserta Pelatihan

NO.	TAHUN	PESERTA PELATIHAN	TARGET PESERTA PELATIHAN
1	2020	0 %	100 %
2	2021	40 %	100 %
3	2022	60%	100 %

Sumber : Bagian Diklat Rumah Sakit 'X', 2023

Ket : Tahun 2020 0% pelatihan ditiadakan karena fokus pada pelayanan kasus Covid yang sedang tinggi

Data tersebut diatas diketahui bahwa keikutsertaan para karyawan mengikuti pelatihan wajib (*mandatory training*) masih jauh dari target dengan

sasaran semua karyawan yaitu 100%. Hal ini diperlukan peran dari pemimpin untuk menumbuhkan dan memberikan kesadaran kepada karyawan bahwa pentingnya pengembangan individu karyawan dalam memenuhi kompetensi, pengetahuan serta meningkatkan kinerja pekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Pencapaian visi dan misi organisasi berhasil apabila kinerja ditingkatkan dengan berbagai faktor. Tingkat pencapaian atau pelaksanaan suatu program merupakan gambaran dari kinerja. Salah satu faktornya adalah komitmen organisasi, merupakan kekuatan relative suatu individu dan keterlibatannya di dalam sebuah organisasi (Malik, 2010). Sehingga demikian pegawai yang ada di rumah sakit baik pegawai medis maupun non medis dengan sikap yang ditunjukkan adalah bentuk loyalitas mereka dalam mencapai tujuan rumah sakit. Senada dengan itu menurut (Hartaroe et al., 2021) loyalitas tersebut berwujud dengan banyaknya perawat yang lama bekerja dirumah sakit hingga puluhan tahun dan mampu sekaligus menjadi marketer rumah sakit .

Sesuai dengan Visi Rumah Sakit 'X' bahwa menjadikan rumah sakit berlandaskan Islam dengan pelayanan kesehatan bermutu tinggi dan berstandar internasional. Dalam mewujudkan visi tersebut maka diperlukan penatalayanan dalam menjalankan misinya dengan seorang pemimpin yang bisa mengajak, peduli terhadap timnya serta mendahulukan kepentingan pengikutnya di atas kepentingan dirinya sendiri (Greenleaf, 2008). Untuk dapat menjawab tantangan dimasa sekarang dalam memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu tinggi, selaras dengan visi tersebut diatas yang mana menjadikan rumah sakit berlandaskan Islam dibutuhkan seorang pemimpin yang dicontohkan oleh Nabi

Muhammad. Menurut (Van Dierendonck & Patterson, 2010a) dimana kepemimpinan berlandaskan pada perintah Al-Quran untuk menyembah Allah : Dan Kami menjadikan mereka sebagai pemimpin pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami, dan Kami wahyukan kepada mereka agar berbuat kebaikan, melaksanakan shalat dan menunaikan zakat, dan hanya kepada Kami mereka menyembah (QS. 21:73). Para pemimpin Islam mengembangkan karakter moral dengan empat tahap yaitu : (a) iman kepada Allah (Iman), (b) pencapaian perdamaian dengan Allah (Islam), (c) mengembangkan rasa kagum kepada Allah (taqwa), (d) cinta kepada Allah (Ihsan). Pada tahapan terakhir dengan kecintaan kepada Allah (Ihsan) memotivasi pemimpin memimpin secara moral dan etis.

Pada industri medis dalam hal ini rumah sakit sangat diperhatikan yang namanya keselamatan baik itu terhadap pasien maupun karyawan. Untuk menghindari kecelakaan ataupun salah pemberian obat. Oleh karena itu dalam industri ini budaya keselamatan merupakan hal yang sangat penting. Kinerja dari tenaga kesehatan tak lepas dari yang namanya *patient safety* (keselamatan pasien). Menurut (Nivalinda et al., 2013) bahwa penerapan budaya keselamatan pasien (*patient safety*) yang dilakukan oleh perawat mencerminkan perilaku kinerja perawat yang dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala ruangan. Dan menurut (Rayatin, 2018) kinerja perawat adalah salah satu merupakan indikator mutu dari sebuah rumah sakit. Dimana tugas dari seorang perawat adalah memberikan asuhan keperawatan. Serta manajer atau kepala perawat merupakan peran sentral dalam melakukan perawatan. Hasil survei budaya keselamatan pasien yang diperoleh dari instrument *Hospital Survey on Patient Safety Culture (HSOPSC)* responden sebanyak 131 orang dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 1. 4 Budaya Keselamatan Pasien

NO.	BAGIAN	HASIL (%)
1.	Unit Kerja	50,6
2.	Manajer / Kabag / Kabid / SPV/ Ka. Instalasi	40,31
3.	Komunikasi	45,94
4.	Frekuensi	30,84
5.	Tingkat Keselamatan di Unit	50,7
6.	Rumah Sakit	50,01

Sumber : diolah Tim Mutu September 2022

Ket : Hasil : > 70 % : Budaya keselamatan Pasien yang kuat

< 70 % : Budaya keselamatan Pasien yang rendah

Data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa masih sangat diperlukannya kepemimpinan yang bisa mengajak, mengarahkan serta memotivasi karyawan dalam rangka tercapainya keselamatan pasien dalam pelayanan.

Peran dari pemimpin salah satunya adalah dapat mengarahkan, menyelesaikan permasalahan yang ada untuk mewujudkan kinerja yang baik. Menurut Peter F. Druicker dalam (Pabundu Tika, 2014) Budaya organisasi merupakan pokok bahasan penyelesaian masalah internal dan eksternal yang penerapannya dilakukan secara terus menerus oleh suatu kelompok dan kemudian diteruskan kepada anggota barunya sebagai pemahaman, ide dan emosi yang tepat tentang masalah tersebut. Budaya organisasi didefinisikan menurut (Pedrosa et al., 2021) sebagai seperangkat model mental bersama yang mencerminkan kehidupan kelompok, yaitu cara memandang dunia, memecahkan masalah, bereaksi secara emosional terhadap apa yang dipersepsikan dan bagaimana menghargai sesuatu. Akibatnya, budaya organisasi memiliki peran strategis dalam

meningkatkan efektivitas organisasi dalam menangani dan menyelesaikan masalah.

Selain servant leadership dan budaya organisasi, komitmen organisasi juga memegang peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Malik (2010) komitmen organisasi adalah sebagai kekuatan relatif suatu individu dan keterlibatannya di dalam sebuah organisasi. Sehingga demikian pegawai yang ada di rumah sakit baik pegawai medis maupun non medis dengan sikap yang ditunjukkan adalah bentuk loyalitas mereka dalam mencapai tujuan rumah sakit. Kinerja suatu perusahaan ditentukan oleh sikap karyawannya dalam berkomitmen yang tidak terlepas dari peran pemimpin yang mengendalikan serta penanaman budaya organisasi yang disepakati bersama. Oleh karena itu beberapa hal yang memengaruhi kinerja meliputi *servant leadership* (Kamanjaya et al., 2017), budaya organisasi (Nikpour, 2017), dan komitmen organisasi.

Peneliti melakukan pra survei untuk memperkuat penelitian ini dengan menyebarkan kuesioner dilakukan secara random sampling sebanyak 16 (enam belas) karyawan terdiri dari karyawan medis dan non medis di Rumah Sakit 'X' Tipe B, dengan menggunakan skala likert pengisian melalui *google form* dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 1. 5 Hasil Prasurvei Rumah Sakit 'X' bulan April 2022

NO.	VARIABEL	Skala Likert					JUMIAH SKOR	SKOR IDEAL	HASIL	STANDAR (%)
		SS (5)	S (4)	R (3)	TS (2)	STS (1)				
1	<i>Servant Leadership</i>	12	34	22	32	8	338	80	62,5	100
2	Budaya Organisasi	9	21	17	15	2	212	80	66,25	100

NO.	VARIABEL	Skala Likert					JUMIAH SKOR	SKOR IDEAL	HASIL	STANDAR (%)
		SS (5)	SS (5)	SS (5)	SS (5)	SS (5)				
3	Komitmen Organisasi	5	15	21	7	0	162	80	67,5	100
4	Kinerja	14	29	12	6	3	237	80	74,0625	100
Jumlah Skor Rata									67,5781	100

Sumber : Data diolah Penulis (2022)

Tabel 1.5 di atas hasil dari pra survei dapat dilihat bahwa dengan standar yang ditetapkan 100% belum tercapai. Dengan pencapaian Skor rata 67,57 %. Alasan penulis melakukan dengan penyebaran kuesioner diatas adalah untuk mewakili variabel mana yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit 'X'.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan sebelumnya (Kamanjaya et al., 2017) diklaim bahwa kinerja karyawan tidak terpengaruh oleh *leadership* yang melayani dengan cara yang berarti. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada kecenderungan kinerja pegawai untuk meningkatkan *Servant Leadership* menjadi lebih baik. Di sisi lain, *leadership* yang melayani secara signifikan dan menguntungkan mempengaruhi komitmen organisasi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku *leadership* yang mengutamakan pelayanan, menekankan pelayanan yang lebih baik kepada orang lain dan bawahan sebagai sarana mendekati bawahan di tempat kerja, menumbuhkan rasa kebersamaan dengan bawahan, dan membiarkan pengambilan keputusan bersama dengan bawahan akan meningkatkan komitmen organisasional bawahan.

Penelitian yang dilakukan (Howladar & Rahman, 2021) berpendapat bahwa komitmen organisasi secara langsung mempengaruhi perilaku dan

komitmen organisasi, dan bahwa komitmen organisasi secara langsung mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Selain itu, hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai mediator parsial dalam interaksi antara kepemimpinan pelayan dan komitmen organisasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Nurmala & Jasin, 2021) menunjukkan bagaimana budaya perusahaan mempengaruhi kinerja pekerja. Selain itu, komitmen organisasi berdampak pada komitmen organisasi, yang pada gilirannya berdampak pada seberapa baik kinerja karyawan. Selain itu, dilakukan analisis (Ekhsan & Aziz, 2021), menunjukkan bagaimana kinerja karyawan dipengaruhi oleh mentalitas dan kepemimpinan yang melayani. (Muchsinati & Mea, 2022).

Penulis berencana melakukan penelitian berdasarkan dari latar belakang serta penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti, terkait dengan pengaruh *Servant Leadership* (X1) dan Budaya organisasi (X2) sebagai variabel *independent* terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen dengan adanya komitmen organisasi (Z) sebagai variabel *intervening* pada studi Rumah Sakit 'X' Jakarta. Penelitian ini belum pernah dilakukan sebelumnya oleh rumah sakit ini karena Rumah Sakit 'X' masih belum lama beroperasi.

1.2 Rumusan Masalah

Penjelasan yang telah di uraikan sebelumnya, peneliti merumuskan dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi?

3. Apakah ada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan rumah sakit?
4. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi memediasi hubungan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Dasar dari latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui mediasi komitmen organisasi.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi komitmen organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki nilai signifikan dalam pengembangan bidang ilmu yang terkait dengan penelitian ini, serta memberikan manfaat yang luas secara :

1. Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan bukti empiris terbaru mengenai *servant leadership*, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Manfaat lainnya menambah kemampuan peneliti dalam melakukan penelitian dan menjadi suatu acuan studi literatur dibidang sumber daya manusia serta ketenaga kerjaan untuk masa yang akan datang.

2. Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu masukan atau bahan evaluasi untuk Rumah Sakit 'X' dalam mengelola sumber daya manusia serta pengembangan dan juga sebagai tolok ukur untuk perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi.