

## BAB 1: PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.<sup>(1)</sup> Rumah Sakit harus memenuhi persyaratan lokasi, bangunan, prasarana, sumber daya manusia, kefarmasian, dan peralatan. Persyaratan sumber daya manusia sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (1) dalam UU no 44 tahun 2009 yaitu Rumah Sakit harus memiliki tenaga tetap yang meliputi tenaga medis dan penunjang medis, tenaga keperawatan, tenaga kefarmasian, dan tenaga nonkesehatan.<sup>(2)</sup> Kelangsungan rumah sakit di masa mendatang akan bergantung pada kemampuannya untuk memberikan respon terhadap kebutuhan konsumen melalui pelayanan yang berkualitas. Peningkatan kualitas pelayanan sebuah rumah sakit sangat penting diperhatikan, terutama dalam masa sekarang ini dimana persaingan antar rumah sakit berjalan ketat. Untuk mencapai pelayanan yang berkualitas dibutuhkan kinerja yang baik di dalam rumah sakit yang bersangkutan. Kinerja yang baik ini merupakan tanggung jawab dari seluruh pihak yang ada didalam rumah sakit, terutama para pegawai rumah sakit tersebut.<sup>(3)</sup>

Pelayanan kesehatan yang bermutu merupakan salah satu unsur terpenting dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat lebih optimal. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, tentunya diperlukan manajemen rumah sakit yang terlaksana dengan baik dan pegawai yang memiliki kinerja yang baik. pegawai merupakan kekayaan utama bagi setiap organisasi/ perusahaan termasuk rumah sakit. Keberadaan asset ini adalah fakta bila SDM merupakan bagian integral dari

organisasi, sehingga segala masalah yang terkait dengan SDM di organisasi harus dipecahkan dengan baik dan benar. Rumah sakit membutuhkan pegawai yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan pegawai yang mempunyai kinerja yang tinggi. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja pegawai misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi dan motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang baik.<sup>(4)</sup> Pegawai manajemen menjadi perencana, pelaksana dan pengendalian yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan rumah sakit. Untuk itu penting untuk memperhatikan permasalahan sumber daya manusia yang ada di rumah sakit terutama permasalahan kinerja pegawai rumah sakit.<sup>(5)</sup> Kinerja yang rendah tentu akan membawa dampak buruk bagi rumah sakit. Untuk itu pegawai memerlukan perhatian khusus dari seorang pimpinan, dikarenakan selain memiliki fungsi sebagai pengelola sumber daya, pegawai juga memiliki berbagai macam fungsi, salah satunya yaitu fungsi untuk memberikan ide, melaksanakan ide, dan juga kegiatan lainnya pada rumah sakit. Tentunya di era globalisasi seperti saat ini sangat diperlukan kinerja pegawai yang tinggi, karena persaingan yang ketat antar rumah sakit bisa mengakibatkan tinggi/rendahnya kualitas dan akreditasi rumah sakit tersebut.<sup>(6)</sup>

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawainya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta memiliki disiplin. Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang

tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.<sup>(7)</sup>

Kinerja para pegawai rumah sakit bisa berhubungan dengan karakteristik individu dari pegawai itu sendiri. Setiap orang mempunyai karakteristik masing-masing sehingga terdapat perbedaan yang mendasar seseorang dengan yang lain. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa karakteristik individu terdiri atas umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama kerja, dan status kepegawaian. Penelitian Kumajas dkk (2017) menjelaskan bahwa adanya hubungan antara karakteristik individu seperti umur, tingkat pendidikan, masa kerja, dan status pernikahan terhadap kinerja pegawai RSUD Datoe Binangkang Kabupaten Bolaang Mongondow.<sup>(8)</sup>

Untuk meningkatkan mutu dan mempertahankan standar pelayanan rumah sakit maka perlu sebuah penilaian kinerja. Penilaian kinerja rumah sakit sangat sulit dan kompleks untuk dilakukan, dibutuhkan informasi lebih dalam bidang non finansial. Sistem penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan mengendalikan, memonitoring dan memperbaiki kualitas pelayanan rumah sakit.<sup>(9)</sup> Salah satu alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja rumah sakit adalah *Malcolm Baldrige for Performance Excellence (MbfPE)* yang di Amerika Serikat dijadikan ajang penghargaan bergengsi dalam bentuk *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*. Kriteria MBQNA ini terdiri atas sekumpulan pertanyaan yang dikelompokkan menjadi 7 kategori. Salah satunya yaitu kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan ini mencakup 3 aspek penilaian yaitu; kepemimpinan atasan, tata kelola dan tanggung jawab sosial.<sup>(10)</sup> Penelitian Zulkarnain (2019) mengenai hubungan kepemimpinan dan

motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Delima Medan menghasilkan kepemimpinan memiliki hubungan dengan kinerja pegawai Rumah Sakit.<sup>(11)</sup>

Selain permasalahan pada kinerja pegawai, permasalahan lain yang timbul pada manajemen sumber daya manusia yaitu permasalahan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pegawai didalam suatu lingkungan pekerjaan atas pearnannya dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik.<sup>(12)</sup> Pegawai yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi akan cenderung lebih berkomitmen dan memberikan kontribusi serta memiliki dedikasi tinggi terhadap perusahaan dan akhirnya mempunyai kemauan untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. Sebaliknya, pegawai dengan tingkat kepuasan kerja rendah cenderung akan melakukan turnover, serta menurunnya kedisiplinan dan produktivitas kerja.<sup>(13)</sup>

Solusi yang perlu dicari dalam permasalahan manajemen sumber daya manusia yaitu bagaimana mencari cara terbaik untuk mencapai kepuasan kerja dari pegawai. Kepuasan kerja tentunya akan dapat diperoleh pegawai apabila adanya korelasi antara harapan dengan kenyataan yang diperoleh ditempat ia bekerja.<sup>(14)</sup> Oleh karena itu untuk menciptakan keadaan yang bernilai positif dilingkungan kerja, kualitas pelayananan tidak hanya tergantung dari dukungan pihak manajemen melalui fungsi manajemennya mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, sehingga mampu menciptakan organisasi yang memungkinkan pegawai tumbuh, meningkatkan motivasi dan produktivitas, menunjukkan penghargaan yang positif terhadap pegawai, mengakui prestasi serta mendorong tercapainya kepuasan kerja.<sup>(15)</sup> Dengan kata lain secara keseluruhan, kepuasan kerja merupakan satu aspek yang penting dalam pekerjaan, karena ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan



berbagai permasalahan diantaranya pelanggaran disiplin, sering kali absen dan situasi tersebut akhirnya dapat menyebabkan prestasi kerja atau kinerja pegawai menurun dan membuat pegawai menjadi tidak produktif.<sup>(16)</sup>

Pengukuran kinerja pegawai untuk masing-masing rumah sakit dapat berbeda disetiap daerah dikarenakan bedanya aturan dan perbedaan gaya kepemimpinan pada tiap daerah tersebut, maka digunakan dua RSUD dengan tipe yang sama yaitu Tipe C sebagai obyek penilaian kinerja untuk mengukur seberapa banyak perbedaan dalam menjalankan perannya sebagai pegawai pada rumah sakit tersebut.<sup>(17)</sup>

Provinsi Sumatera Barat merupakan salah satu Provinsi yang memiliki tingkat pelayanan publiknya dinilai masih kurang memuaskan dan tidak berpihak kepada masyarakat. Dari 5 SKPD yang memberikan pelayanan publik, pelayanan publik yang sangat tidak memuaskan salah satunya layanan kesehatan rumah sakit. Pada penilaian Ombudsman pada tahun 2022 mengenai penilaian publik, Kota X masuk pada peringkat 9 dari 19 Kabupaten maupun Kota yang ada di Provinsi Sumatera Barat. Sedangkan Kabupaten Y menempati posisi 17. Posisi ini termasuk kedalam posisi terendah yang ada Sumatera Barat. Penyebab layanan kesehatan yang disediakan rumah sakit pemerintah dinilai masih rendah adalah masalah keterbatasan dana yang dimiliki oleh rumah sakit milik pemerintah, alur birokrasi yang terlalu panjang, kurangnya dukungan sumber daya manusia serta sulitnya untuk mengukur kinerja.<sup>(18)</sup>

RSUD X dan RSUD Y merupakan Rumah Sakit Umum Daerah di Provinsi Sumatera Barat yang tergolong ke dalam rumah sakit tipe C. RSUD X terletak pada salah satu kota pada Provinsi Sumatera Barat dan RSUD Y terletak disalah satu kabupaten yang ada di Provinsi Sumatera Barat. Dari segi sumber daya manusia, khususnya bagian manajemen, RSUD X memiliki 58 pegawai yang terdiri dari

berbagai bidang dan seksi-seksi yang dipimpin langsung oleh direktur rumah sakit. Dalam melaksanakan tugas berdasarkan Perwako Nomor 92 tahun 2020, RSUD menyelenggarakan fungsi seperti penyelenggaraan pelayanan medis, penyelenggaraan pelayanan penunjang medis dan non medis, penyelenggaraan pelayanan dan asuhan keperawatan, penyelenggaraan pelayanan rujukan, penyelenggaraan pelatihan sumber daya aparatur RSUD X, penyelenggaraan administrasi umum dan keuangan RSUD X, pelaksanaan fungsi lain yang diberikan walikota terkait tugas dan fungsinya.<sup>(19)</sup> Sedangkan RSUD Y memiliki jumlah pegawai manajemen sebanyak 30 orang yang terdiri dari berbagai bidang dan seksi-seksi sesuai Perbub Nomor 46 Tahun 2021.<sup>(20)</sup> Visi RSUD X yaitu terwujudnya pelayanan rumah sakit yang bermutu dan berorientasi pada kepuasan pasien. Sedangkan visi pada RSUD Y adalah terwujudnya RSUD Y dengan pelayanan prima. Untuk mewujudkan hal tersebut, tentunya diperlukan SDM yang baik dalam hal kinerja dan harus diperhatikan juga kepuasan kerjanya.

Pada laporan kinerja RSUD X tahun 2022, ditemukan rata-rata capaian kinerja RSUD X mencapai 76,93%. Capaian ini lebih rendah dibanding tahun 2021, yang capaian kerjanya hampir 100%, yaitu mencapai 98,42%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja RSUD X menurun sebanyak 21,49%. Tentunya hal ini perlu ditinjau mengapa kinerja pegawai RSUD X menurun cukup banyak.<sup>(21)</sup> Sementara pada RSUD Y, capaian kerjanya mencapai 70% dengan target pencapaian kinerja 100%. Sehingga dalam hal kinerja, kedua RSUD ini belum mencapai target pencapaian 100% dari indikator-indikator kinerja yang telah diatur oleh pemerintahan daerah tersebut.<sup>(22)</sup> Menurut penelitian Hardhiyani dkk (2017), Kinerja pegawai pada RSUD Kota Semarang lebih baik dibandingkan dibandingkan RSUD Pandan Arang Kabupaten Boyolali. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja RSUD yang terletak

didaerah perkotaan lebih baik dibandingkan RSUD yang terletak didaerah kabupaten. Hal ini dikarenakan perbedaan APBD antara pemerintahan kota dan pemerintahan kabupaten yang apabila APBD meningkat, maka kualitas rumah sakit juga akan meningkat jika dana tersebut dikelola dengan baik. <sup>(22)</sup>

Penelitian Dwiningtyas (2015) menyatakan bahwa, salah satu respon terhadap ketidakpuasan kerja dan rendahnya kinerja ditunjukkan pegawai melalui perilaku yang diarahkan kepada meninggalkan organisasi dengan cara mengundurkan diri/*resign*. Semakin tinggi kepuasan kerja dan kinerja pegawai maka akan mengurangi angka *turn over* pegawai, begitu pula sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja dan kinerja pegawai maka akan terjadi peningkatan angka *turn over*.<sup>(23)</sup> Pada RSUD X, ditemukan tingginya jumlah *turn over* dari tahun 2019-2022 yang diperoleh dari data Subbag Kepegawaian RSUD X, yaitu sekitar 101 orang. Pada tahun 2019, sebanyak 3,8% pegawai yang melakukan *turn over*. Di tahun 2020, sekitar 4% pegawai yang mengundurkan diri. Tahun 2021 sebanyak 8,5% dan tahun 2022 sebanyak 5%. Sementara pada RSUD Y terdapat sekitar 86 orang pegawai yang melakukan *turn over* sejak tahun 2019. Alasan *turn over* ada bermacam-macam, seperti adanya peningkatan jenjang karir yaitu pegawai diterima sebagai Pegawai Negeri Sipil, adanya pegawai yang di mutasi, ada pegawai yang pensiun, dll.

Selain itu, adanya keterlambatan pengisian absen juga menjadi masalah dalam hal kepuasan serta kinerja pegawai. Untuk absensi pegawai manajemen RSUD X, pada bulan Juli tahun 2022, sebanyak 20% pegawai yang mengalami keterlambatan pengisian absen atau terlambat masuk kerja lebih dari 10 kali. Pada bulan Agustus tahun 2022, terdapat sebanyak 15% pegawai yang mengalami keterlambatan. Di bulan September 2022, sebanyak 13% pegawai yang mengalami keterlambatan lebih dari 10 kali, bahkan ada yang absen kerja tanpa keterangan. Untuk tingkat

kedisiplinan pada pegawai manajemen Y, pada bulan Juli tahun 2022 sekitar 16% pegawai mengalami keterlambatan sebanyak lebih dari 10 kali. Di bulan Agustus tahun 2022, sebanyak 10% pegawai manajemen telat sebanyak 10 kali. Bahkan ada yang tidak hadir lebih dari 4 hari dalam sebulan. Selanjutnya di bulan September tahun 2022, 23% pegawai manajemen telat sebanyak 5 kali. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai manajemen pada dua rumah sakit tersebut masih tergolong rendah dan merupakan salah satu indikasi terhadap rendahnya inerja dan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian Novia Rahmawati (2019), semakin tinggi kepuasan kerja dan kinerja pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat disiplin kerja pada pegawai. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah tingkat kinerja dan kepuasan kerja, maka semakin rendah pula disiplin kerja pada pegawai.<sup>(23)</sup>

Hasil survey awal yang dilakukan pada RSUD X, ditemukan sekitar 60% pegawai tidak puas dengan kepemimpinan yang dilaksanakan pada RSUD, 50% pegawai memiliki kepuasan kerja yang rendah, dan 20% memiliki tingkat kinerja yang rendah. Selanjutnya hasil survey awal pada RSUD Y, ditemukan sebanyak 40% pegawai tidak puas terhadap kepemimpinan yang terlaksana, 60% pegawai memiliki kepuasan kerja yang rendah, dan 30% pegawai memiliki tingkat kinerja yang cukup rendah. Oleh karena itu, untuk mengetahui hubungan dari kepemimpinan, karakteristik individu, kepuasan kerja dan kinerja pegawai manajemen RSUD X dan Y, peneliti menganggap perlu untuk mengangkat bahasan terkait hubungan kepemimpinan, karakteristik individu, dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai manajemen RSUD X dan Y.



## 1.2 Rumusan Masalah

Untuk meningkatkan mutu dan mempertahankan standar pelayanan rumah sakit maka perlu sebuah penilaian kinerja. Pada laporan kinerja RSUD X tahun 2022, ditemukan rata-rata capaian kinerja RSUD X mencapai 76,93%. Capaian ini lebih rendah dibanding tahun 2021, yang capaian kinerjanya hampir 100%, yaitu mencapai 98,42%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja RSUD X menurun sebanyak 21,49%. Tentunya hal ini perlu ditinjau mengapa kinerja pegawai RSUD X menurun cukup banyak. Sementara pada RSUD Y, capaian kinerjanya mencapai 70% dengan target pencapaian kinerja 100%. Sehingga dalam hal kinerja, kedua RSUD ini belum mencapai target pencapaian 100% dari indikator-indikator kinerja yang telah diatur oleh pemerintahan daerah tersebut. Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu Bagaimana perbandingan antara Kinerja, Karakteristik Individu, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja pegawai manajemen pada RSUD X dan RSUD Y di Provinsi Sumatera Barat serta bagaimana hubungan karakteristik individu, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai manajemen antara kedua RSUD tersebut?

## 1.3 Tujuan Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Umum

Untuk mengetahui perbandingan antara kinerja, karakteristik individu, kepemimpinan, dan kepuasan kerja pada RSUD X dan RSUD Y di Provinsi Sumatera Barat serta mengetahui hubungan antara karakteristik individu, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai manajemen pada kedua RSUD tersebut.

### 1.3.2 Tujuan Khusus

1. Diketuahuinya perbandingan distribusi frekuensi kinerja pegawai manajemen RSUD X dan RSUD Y di Provinsi Sumatera Barat.
2. Diketuahuinya perbandingan distribusi frekuensi karakteristik individu pegawai manajemen RSUD X dan RSUD Y di Provinsi Sumatera Barat.
3. Diketuahuinya perbandingan distribusi frekuensi kepemimpinan pegawai manajemen RSUD X dan RSUD Y di Provinsi Sumatera Barat.
4. Diketuahuinya perbandingan distribusi frekuensi kepuasan kerja pegawai manajemen RSUD X dan RSUD Y di Provinsi Sumatera Barat.
5. Diketuahuinya hubungan antara karakteristik individu dengan kinerja pegawai manajemen RSUD X dan RSUD Y di Provinsi Sumatera Barat.
6. Diketuahuinya hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai manajemen RSUD X dan RSUD Y di Provinsi Sumatera Barat.
7. Diketuahuinya hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai manajemen RSUD X dan RSUD Y di Provinsi Sumatera Barat.

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan wawasan serta dapat mengaplikasikan ilmu selama pembelajaran di perkuliahan mengenai hubungan antara karakteristik individu, kepemimpinan, dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai manajemen.

2. Bagi Rumah Sakit

Penelitian ini dapat bermanfaat sebagai informasi gambaran tentang hubungan antara karakteristik individu, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai manajemen RSUD X dan Y dan gambaran mengenai perbedaan kinerja,

karakteristik individu, kepemimpinan, dan kepuasan kerja pada kedua RSUD tersebut serta dijadikan masukan bagi pihak rumah sakit dalam program peningkatan kualitas sumber daya manusia, untuk analisis benchmaking antar rumah sakit, serta peningkatan kualitas kinerja pegawai, yaitu pegawai manajemen RSUD X dan Y Provinsi Sumatera Barat.

### 3. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan masukan bagi Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Andalas untuk pertimbangan penelitian selanjutnya dan bahan referensi bagi mahasiswa mengenai hubungan antara karakteristik individu, kepemimpinan, dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai.

## 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini yaitu mengenai hubungan karakteristik individu, kepemimpinan, dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai manajemen RSUD X dan RSUD Y di Provinsi Sumatera Barat serta perbedaan kinerja, karakteristik individu, kepemimpinan, dan kepuasan kerja pada kedua RSUD tersebut menggunakan penelitian kuantitatif dengan desain penelitian *comparativ study* menggunakan jenis penelitian *cross sectional*. Variabel dependen pada penelitian ini yaitu variabel kinerja. Sedangkan untuk variabel independennya adalah variabel karakteristik individu, variabel kepemimpinan, dan variabel kepuasan kerja.