

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Rumah sakit memiliki peran yang besar untuk kualitas kesehatan masyarakat. Menurut World Health Organization (WHO), memberikan pelayanan menyeluruh (comprehensif), penyembuhan (kuratif), dan pencegahan (preventif) merupakan misi rumah sakit sebagai bagian integral dari organisasi sosial dan kesehatan (Aubenque *et al*, 1963). Oleh sebab itu, rumah sakit berfungsi memberikan berbagai layanan kepada masyarakat. Layanan rawat inap dan layanan rawat jalan merupakan pelayanan medis perorangan yang dilakukan secara menyeluruh di rumah sakit (Kementerian Kesehatan RI, 2009; Kartikasari,2019).

Pelayanan farmasi merupakan salah satu layanan yang wajib diberikan berdasarkan standar pelayanan minimal rumah sakit (Kemenkes, 2008). Pelayanan kefarmasian adalah pelayanan yang berkaitan dengan pemberian obat untuk pasien dengan tujuan mencapai hasil yang tepat untuk meningkatkan kualitas hidup pasien. Ketersediaan sumber daya medis, institusi yang berpusat pada keselamatan pasien serta pemberian layanan yang memiliki standar operasional prosedur merupakan hal-hal pendukung dalam penerapan standar kefarmasian di rumah sakit (Kementerian Kesehatan RI, 2014). Untuk mencapai tujuan rumah sakit dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengaplikasikan manajemen kinerja dan memotivasi setiap sumber daya manusia yang dimilikinya untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah fenomena atau proses sosiologis dimana seorang individu memberikan pengaruh pada satu atau lebih individu untuk mengarahkan kegiatan guna mencapai tujuan bersama (Kaswan, 2018). Tujuan organisasi dapat dicapai melalui peran pemimpin untuk menggerakkan bawahannya. Dalam pelaksanaannya, manajer memiliki tiga faktor yang menjadi batasan manajemen, yaitu: (1) Pengetahuan dan keterampilan manajer itu sendiri. (2) Keterampilan Sekunder. (3) lingkungan kerja (Fachrurazi and Nurcholifah, 2022). Kinerja maksimal seorang pegawai dihubungkan dengan kemampuan seorang pimpinan dalam mengarahkan, mendorong serta mengatur semua unsur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Wahjono *et al.*, 2022).

Terdapat contoh di mana situasi ini terlihat pada salah satu rumah sakit di Kota Padang, yakni Semen Padang Hospital. Rumah sakit ini merupakan salah satu rumah sakit Tipe C di Kota Padang. Semen Padang Hospital memiliki tiga layanan utama, yaitu Instalasi Gawat Darurat, Instalasi Rawat Jalan, dan Instalasi Rawat Inap yang menyediakan total 144 tempat tidur. Selain itu Semen Padang Hospital juga memberikan pelayanan dibidang farmasi. Departemen farmasi dipimpin oleh seorang *general manager* yang berlatar belakang seorang apoteker. Departemen farmasi membawahi unit farmasi rawat inap, unit farmasi rawat jalan dan kamar operasi, unit gudang farmasi dan CSSD (*Central Sterile Suply Departement*). Departemen farmasi memiliki sumberdaya manusia sebanyak 58 orang dengan latar belakang apoteker sebanyak 11 orang yang terbagi dalam unit-unit pada departemen farmasi. Pada unit farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital terdiri dari 30 orang petugas. Petugas tersebut terdiri dari 3 orang Apoteker dan 27 orang

Asisten Apoteker. Instalasi Farmasi Rawat Jalan Semen Padang Hospital dipimpin oleh seorang kepala ruangan yang memiliki latar belakang seorang apoteker.

Kinerja merujuk pada hasil kerja setiap pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab kerjanya, yang diukur dari aspek kualitas dan kuantitas. Penilaian kinerja karyawan, terdapat beberapa dimensi yang mencakup lima kategori, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kebutuhan akan bimbingan, dan kinerja interpersonal. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dapat memberikan kontribusi positif bagi perusahaan dalam mencapai tujuan (Irawati and Carollina, 2017).

Kinerja karyawan sangat berpengaruh dengan peran pemimpinnya. Pemimpin memegang peran kunci dalam memberikan kontribusi pada karyawan melalui langkah-langkah berikut: (1) mengklarifikasi harapan dan sasaran kerja secara jelas kepada karyawan, (2) memberikan penjelasan tentang bagaimana mencapai harapan tersebut, (3) menyampaikan kriteria evaluasi kinerja secara efektif, (4) memberikan umpan balik kepada karyawan ketika mereka mencapai sasaran, dan (5) mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah dicapai (Bonaparte, Supartha and Yasa, 2017). Usaha dalam mencapai kinerja karyawan yang optimal adalah tantangan untuk seorang pemimpin, dimana dalam usaha pencapaian tujuan tersebut tergantung pada kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) serta kinerja karyawan di dalamnya.

Begitu pula pada Semen Padang Hospital, kinerja petugas farmasi dapat dilihat dari alur layanan resep rawat jalan. Alur layanan resep terdiri atas 4 tahapan yaitu *prescribing*, *transcribing*, *dispensing* dan *administration*. Pada proses *prescribing* adalah proses yang terjadi hingga pasien mendapatkan resep. Proses ini

dimulai saat perawat menempel identitas pasien, perawat memanggil pasien ke ruang pemeriksaan dokter, dokter menuliskan resep dan perawat menyerahkan resep pada pasien. Alur selanjutnya adalah proses transcribing.

Pada proses *transcribing* terjadi ketika petugas farmasi menerima resep kemudian dilanjutkan dengan petugas farmasi memberikan nomor antrian. Selanjutnya petugas farmasi akan melakukan identifikasi resep, konfirmasi kejelasan penulisan dan selanjutnya petugas farmasi akan melakukan pengentrian pada SIMRS (Sistem Informasi Management Rumah Sakit) dan print etiket obat.

Proses selanjutnya adalah *dispensing*. Pada proses ini petugas farmasi akan mulai mengambil obat pada rak obat berdasarkan resep, memeriksa masa kadaluwarsa obat. Selanjutnya petugas akan melakukan penghitungan dosis dan dilanjutkan dengan proses peracikan obat. Selanjutnya petugas akan melakukan penempelan etiket atau menuliskan etiket obat luar. Pada saat ini Petugas farmasi akan melakukan pemeriksaan kesesuaian jumlah, jenis, nama obat. Pemeriksaan akan dilihat berdasarkan kesesuaian antara resep dengan etiket, resep dengan obat dan obat dengan etiket. Kegiatan terakhir dari proses dispensing adalah dengan mengemas obat.

Proses terakhir pada kegiatan alur pelayanan resep farmasi adalah *administration*. Pada proses ini petugas akan memeriksa obat yang telah disiapkan. Selanjutnya petugas akan memanggil pasien sesuai nomor antrian dan melakukan identifikasi pasien berdasarkan nama dan tanggal lahir. Petugas akan memberikan obat dan penjelasan singkat terkait fungsi obat dan cara pakai obat. Selanjutnya petugas farmasi akan meminta paraf pasien sebagai tanda bahwa obat telah diserahkan.

Proses ini tidak berlangsung sepanjang waktu, melainkan dibagi sesuai dengan jadwal shift petugas. Pada obeservasi awal yang penulis lakukan pada tanggal 17 november 2022 tampak pada Semen Padang Hospital di unit farmasi jam kerja petugas dibagi berdasarkan jadwal shift. Dalam satu hari terdiri dari tiga shift, pembagian shift dimulai dari pukul 7.30 hingga 14.30 untuk shift pagi, 14.30 hingga 21.30 untuk shift siang dan 21.30 hingga 7.30 untuk shift malam. Berdasarkan pembagian shift ini, tidak menutup kemungkinan bagi petugas yang belum menyelesaikan pekerjaannya untuk pulang melampaui jam bertugasnya. Apabila melewati dari jam kerja maka akan dihitung sebagai jam lembur bagi petugas farmasi, berdasarkan penelitian tahap awal di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital ditemukan tingginya angka lembur pada para petugas farmasi setiap bulannya.

Tingginya angka lembur pada petugas farmasi menggambarkan besarnya beban kerja yang dimiliki oleh petugas farmasi. Istilah beban kerja mengacu pada rangkaian tugas yang harus diatasi oleh suatu unit dalam jangka waktu tertentu (Irawati and Carrollina, 2017). Dalam satu hari petugas akan melayani pasien sebanyak kurang lebih 500 orang, sehingga petugas kewalahan dalam menyelesaikan tugasnya. Berdasarkan Analisis Beban Kerja yang telah dilakukan oleh Semen Padang Hospital ditemukan bahwa instalasi farmasi rawat jalan membutuhkan sebanyak 38 petugas farmasi, namun saat ini instalasi farmasi rawat jalan hanya memiliki 30 orang petugas. Hal ini menggambarkan bahwa masih terdapat kekurangan 8 tenaga farmasi di instalasi farmasi rawat jalan. Selain itu beban kerja petugas farmasi juga meningkat dengan adanya peningkatan penggunaan obat

racikan pada tahun 2022. Pada tahun 2021 jumlah resep racik sebanyak 20.301 dan meningkat menjadi 46.667 resep pada tahun 2022.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh beban kerja yang mereka miliki. Tingginya tugas dan tanggungjawab yang diberikan pada karyawan akan memberikan hasil yang kurang maksimal (Irawati and Carollina, 2017). Banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan oleh petugas farmasi, disertai tuntutan untuk memberikan layanan yang tepat waktu menyebabkan rendahnya angka ketelitian pada petugas. Hal ini berhubungan dengan angka kesalahan pemberian obat pada pasien. Berdasarkan laporan yang dimiliki oleh Instalasi Farmasi Semen Padang Hospital ditemukan sebanyak 12 kali insiden kesalahan pemberian obat kepada pasien sepanjang tahun 2022. Berdasarkan standar pelayanan minimal pada instalasi farmasi diharapkan tidak ada kejadian kesalahan pemberian obat dengan target capaian 100% (Kemenkes, 2008). Hal ini menunjukkan bahwa instalasi farmasi Semen Padang Hospital belum memenuhi standar layanan minimal.

Berdasarkan wawancara penulis dengan general manager departemen farmasi pada 25 november 2022 terjadinya peningkatan resep racikan pada instalasi farmasi menyebabkan beban petugas farmasi menjadi lebih banyak dan waktu penyelesaian satu resep menjadi lebih lama. Hal ini berhubungan dengan waktu tunggu obat. Peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu petugas humas di Semen Padang Hospital pada 29 november 2022. Pada saat ini salah satu keluhan terbanyak yang disampaikan oleh pasien kepada bagian humas di Semen Padang Hospital adalah waktu tunggu obat yang lama. Peneliti telah melakukan observasi pada instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital, ditemukan waktu tunggu obat pada pasien di instalasi farmasi lebih dari 120 menit. Sehingga ini belum sesuai

dan memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM) Kementerian Kesehatan. Berdasarkan SPM rumah sakit, waktu tunggu obat adalah kurang dari 30 menit untuk obat jadi dan kurang dari 60 menit untuk racikan (Kemenkes, 2008). Permasalahan ini dapat berdampak pada penilaian pasien terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh Semen Padang Hospital.

Tingginya beban kerja dan tuntutan untuk memberikan layanan terbaik bagi petugas farmasi menyebabkan peningkatan *turnover* petugas di instalasi farmasi. Banyak petugas yang mengundurkan diri dengan masa kerja yang singkat. Hampir setiap bulan pada instalasi farmasi ditemukan petugas mengajukan pengunduran diri. Ditemukan sebanyak tiga sampai delapan orang petugas mengajukan pemunduran diri setiap bulan.

Banyaknya kejadian *turn over* pada petugas farmasi menyebabkan dilakukannya proses recruitment petugas baru setiap bulan. Umumnya setiap petugas baru akan menjalankan OJT (*On Job Training*) selama satu bulan. Kegiatan OJT merupakan kegiatan pelatihan di tempat kerja di mana karyawan baru akan memahami tugas-tugas pekerjaannya dengan mengimplementasikannya secara nyata, namun tetap mendapatkan bimbingan dari atasan dan karyawan berpengalaman. (Rahmi and Suryalena, 2017) Namun pada pelaksanaannya, karena tingginya angka *turn over* pada petugas farmasi disertai banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan, para karyawan baru tidak mendapatkan OJT dan langsung terjun untuk menggantikan petugas yang telah mengundurkan diri. Hal ini menyebabkan para karyawan baru terkejut dengan suasana kerja yang ada. Tak jarang menyebabkan karyawan baru memilih memundurkan diri setelah beberapa hari bekerja di instalasi farmasi SPH (Semen Padang Hospital).

Dalam hal ini Motivasi kerja pun turut menyebabkan tinggi rendahnya minat karyawan keluar kerja (*turnover intention*). Motivasi adalah proses di mana seseorang menghasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha untuk mencapai tujuan (Kaswan, 2018). *Turn over intention* adalah cara individu menilai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan di tempat ia bekerja (Hutomo and Nawangsari, 2020). Dalam hal ini dibutuhkan kemampuan seorang pemimpin untuk dapat membangun jembatan antara pimpinan dan karyawan serta memberikan rasa percaya diri dan harga diri berupa motivasi bagi karyawannya (Kaswan, 2018).

Motivasi adalah suatu proses dimana usaha seseorang diciptakan, diarahkan dan dipertahankan untuk mencapai tujuan. Dibutuhkan kemampuan pimpinan untuk menghasilkan SDM dengan motivasi kerja tinggi (Kaswan, 2018). Motivasi dapat terbagi menjadi dua jenis, yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi internal adalah dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang, sedangkan motivasi eksternal merupakan dorongan atau faktor yang berasal dari luar diri seseorang dan dikendalikan oleh pimpinan, seperti penghargaan, upah, kebijaksanaan, dan kondisi kerja (Christin and Mukzam, 2017). Motivasi internal berkaitan dengan hasrat untuk memiliki, keinginan mendapatkan penghargaan dan pengakuan, keinginan untuk bertumbuh, serta dorongan untuk berkuasa. Sementara itu, motivasi eksternal berkaitan dengan faktor-faktor di lingkungan kerja, seperti kompensasi atau upah yang sesuai, pengawasan yang efektif, jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, serta fleksibilitas peraturan (Sutrisno, 2011).

Berdasarkan wawancara terhadap salah satu Petugas farmasi pada 17 mei 2023 ditemukan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja para Petugas farmasi diantaranya kompensasi terhadap kerja petugas yang belum dirasa

cukup terhadap beban pekerjaan yang dimiliki, Supervisi dari atasan yang masih dirasa kurang terutama pada pegawai baru yang langsung menggantikan petugas sebelumnya dan status kepegawaian dari para pekerja yang dirasa belum jelas. Kompensasi diartikan sebagai imbalan yang diberikan oleh perusahaan sebagai pengganti pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan (Sutrisno, 2011).

Lebih lanjut petugas merasa pimpinan terkadang tidak dapat memberi solusi pada permasalahan di lingkungan kerja yang terjadi pada para bawahannya. Responden menyampaikan pimpinan terkadang tidak dapat menjadi pendengar serta penengah bagi para bawahannya. Salah satu peran seorang pemimpin dalam manajemen kepemimpinan adalah *disturbance handler*. *Disturbance Handler* yaitu peran seorang manager dalam menghadapi keadaan yang tidak baik dalam lingkungan kerjanya (Kaswan, 2018). Pemimpin harus mampu menghilangkan rintangan yang dapat menghalangi jalannya tujuan organisasi (Junaidi, 2018). Adanya permasalahan-permasalahan diantara para pegawai akan mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja para pegawai. Pemimpin diharapkan mampu memberikan solusi pada permasalahan yang akan menyangkut proses kerja para bawahannya.

Jika seorang pemimpin ingin para pegawai percaya padanya dan melakukan sesuatu untuk pemimpin dan organisasi mereka harus dimotivasi. Motivasi berasal dari keinginan untuk melakukan apa yang benar untuk orang lain dan organisasi. Orang yang termotivasi adalah orang yang mencurahkan tenaganya dan bekerja keras (Abdullah and Winarno, 2022).

Motivasi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Ketika manajemen berhasil memenuhi kebutuhan karyawan, mereka akan bekerja dengan produktivitas yang maksimal. Para karyawan yang merasa kebutuhan mereka telah terpenuhi akan menganggap bahwa pemimpin telah mengakui dan menghargai upaya mereka, dan sebagai hasilnya, mereka akan menjalankan tugas-tugas mereka dengan sikap profesional (Bonaparte, Supartha and Yasa, 2017). Terjadinya berbagai permasalahan pada kinerja karyawan di instalasi farmasi rawat jalan menunjukkan rendahnya motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan di Semen Padang Hospital, tampak bahwa departemen farmasi Semen Padang Hospital bermasalah, oleh sebab itu peneliti ingin melihat lebih dalam terkait **“Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja dan Motivasi Kerja Pegawai pada Instalasi Farmasi Rawat Jalan Semen Padang Hospital”**

1.2 Rumusan masalah

Merujuk pada pemaparan fenomena diatas, maka rumusan masalah yang akan diusulkan dalam penelitian ini, diantaranya :

1. Bagaimana hubungan kepemimpinan dengan kinerja Pegawai di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital ?
2. Bagaimana hubungan kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital ?
3. Bagaimana hubungan Motivasi kerja dengan kinerja pegawai di Instalasi Farmasi Rawat Jalan Semen Padang Hospital ?

4. Bagaimana hubungan Kepemimpinan dengan kinerja pegawai melalui motivasi kerja karyawan di Instalasi Farmasi Rawat Jalan Semen Padang Hospital ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui hubungan kepemimpinan dengan kinerja Pegawai di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital.
2. Mengetahui hubungan kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital.
3. Mengetahui hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital.
4. Mengetahui hubungan Kepemimpinan dengan kinerja pegawai melalui motivasi kerja karyawan di Instalasi Farmasi Rawat Jalan Semen Padang Hospital ?

1.4 Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini, diantaranya:

1. Manfaat praktis

Diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pimpinan untuk membangun sumber daya yang memiliki motivasi serta kinerja yang baik untuk mencapai layanan yang memuaskan khususnya pada instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital.

2. Manfaat Ilmiah

Penelitian ini diharapkan untuk memberikan sumbangsih dan perbaharuan mengenai hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai serta menjadi referensi untuk berkeaktifitas bagi peneliti selanjutnya.

1.5 Batasan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, terdapat beberapa variable yang mempengaruhi kinerja karyawan, dalam penelitian ini penulis membatasi penulisan pada manajemen kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai di instalasi farmasi rawat jalan Semen Padang Hospital.

