

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1.Latar Belakang

Kesehatan sudah diidentifikasi sebagai investasi yang berharga, peran rumah sakit sebagai salah satu sarana pembangunan kesehatan menjadi semakin penting. Rumah sakit merupakan suatu unit usaha pelayanan public dengan ciri khas memberikan pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh. Jenis Perusahaan ini pada modal, pada teknologi dan pada tenaga kerja sehingga manajemen sumber daya rumah sakit yang maksimal akan menjadi isu penting dalam meningkatkan peran rumah sakit (Jufrizen Radiman,2010).

Dilihat dari meta fora Perusahaan sebagai makhluk hidup, rumah sakit dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya, baik dari segi eksternal maupun internal yang bersifat dinamis. Jika rumah sakit bersifat statis, tidak melakukan upaya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang begitu cepat, maka eksistensi rumah sakit akan terancam. Sebaliknya rumah sakit yang mampu melakukan berbagai tindakan pencegahan dari awal agar terus berkembang dalam lingkungannya akan tetap bertahan bahkan berpotensi untuk terus maju dan berkembang sehingga siap menghadapi persaingan di masa depan.

Jumlah populasi penduduk Indonesia sekitar 260 juta jiwa (BPS,2016), merupakan potensi pasar yang besar. Halini menjadikan daya tarik bagi investor untuk berinvestasi. Kesehatan merupakan bentuk usaha yang sangat potensial karena kesehatan merupakan kebutuhan bagi setiap manusia. Tingginya

persaingan usaha di dunia kesehatan dapat dibuktikan dengan semakin banyaknya fasilitas kesehatan baik lokal maupun asing seperti rumah sakit yang tersebar di Indonesia, tidak hanya rumah sakit milik pemerintah, swasta serta rumah sakit dari luar negeri yang membuka cabang di Indonesia, atau rumah sakit yang hanya membuka kantor perwakilan yang hanya berfungsi untuk memberikan informasi dan memfasilitasi calon pasiennya untuk datang langsung ke rumah sakit mereka di luar negeri. Mereka semakin gencar mempromosikan layanan kesehatan sehingga banyak penduduk di Indonesia yang berobat keluar negeri.

Pertumbuhan rumah sakit yang pesat menimbulkan kompetisi yang semakin ketat dan pelanggan semakin selektif serta mempunyai pilihan yang luas. Hal ini merupakan sebuah tantangan yang akan mempengaruhi hidup matinya rumah sakit. Tantangan pelayanan rumah sakit baik pihak pemerintah maupun swasta saat ini di hadapkna kepada padadua pilihan, yaitu masuk dalam arena kompetisi dengan segera melakukan perubahan di segala bidang atau dengan terpaksa haru keluar dari arena kompetisi dan tidak mampu bersaing yang berujung pada *pailit*. Maka diperlukan alternative strategi bersaing yang tepat agar rumah sakit mampu bersaing dengan competitor lainnya.

Oleh karena itu, rumah sakit harus berusaha untuk memenuhi tuntutan pelanggan tersebut dan melakukan perbaikan secara terus menerus serta mengefektifkan sarana yang ada agar mencapai efisiensi yang tinggi dan juga harus mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki rumah sakit khususnya sumber daya manusia. SDM merupakan sumber daya terpenting suatu Perusahaan, orang-orangan memberikan tenaga, kreatifitas serta usaha mereka kepada Perusahaan (Robbin, 2009).

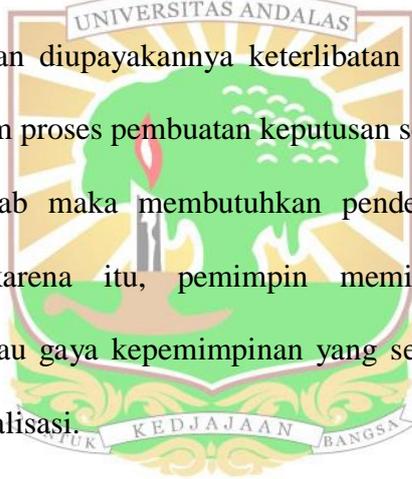
Rumah sakit dalam mencapai tujuan Perusahaannya harus didukung oleh sumber daya manusia serta adanya seorang pemimpin yang reformis dan peduli terhadap perubahan dan dapat memberikan peran penting di dalam jalannya roda Perusahaan. Sesuai dengan perannya, pemimpin sebagai penunjuk arah dan tujuan di masa depan (*direct setter*), agen perubahan (*agent of change*), negosiator (*spokesperson*), dan sebagai pembina (*coach*) dalam menggerakkan seluruh komponen atau sumber daya Perusahaannya untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) Perusahaan sehingga para anggota merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar

Sumber daya manusia adalah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan ataupun kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan, baik pada organisasi rumah sakit ataupun organisasi lainnya. Dalam zaman globalisasi meharuskan setiap organisasi atau perusahaan untuk mampu berkompetisi, sehingga mampu bertahan dalam persaingan global. Strategi yang harus di siapkan dalam berkompetisi adalah dengan cara meningkatkan kapasitas organisasi dan sumber daya manusia yang dimiliki (Arokiasam, 2016).

Penataan tatanan fungsi-fungsi organisasi tersebut sangat bergantung kepada peranan dan perilaku pemimpin dalam mengarahkan dan menetapkan kebijakan-kebijakan organisasi dalam menghadapi dan mengantisipasi dampak dari globalisasi. Pemimpin betul-betul dituntut dapat menggerakkan dan memengaruhi bawahan agar memiliki kesiapan baik daya saing maupun

kompetensi kompetitif agar mampu menjadikan organisasinya menjadi pelaku atau subjek bukan menjadi objek

Menurut Rivai (2005) Kepemimpinan yang dipakai dalam era spesialisasi dan pengejaran profit semata (seringnya dalam jangka waktu pendek), kini tidak layak dan pantas lagi untuk dipakai dalam era pengetahuan dan keterpaduan, pendekatan baru dalam kepemimpinan, yaitu yang secara simultan bisa meningkatkan pertumbuhan pribadi karyawan serta memperbaiki kualitas dan pelayanan institusi dengan diupayakannya keterlibatan secara pribadi dari setiap anggota organisasi dalam proses pembuatan keputusan serta perilaku yang beretika dan bertanggung jawab maka membutuhkan pendekatan baru dalam dunia kepemimpinan.. Oleh karena itu, pemimpin memiliki kemampuan dalam menerapkan perilaku atau gaya kepemimpinan yang sesuai dan dapat menjawab tantangan pada era globalisasi.



Pemimpin dengan perilaku atau gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan kepemimpinan mengabdikan (*servant leadership*) dipandang mampu menjawab tantangan Perusahaan yang bergerak di bidang jasa rumah sakit era globalisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan teori yang dihasilkan Bass (1981, 2006) yang dibangun atas gagasan awal Burns (1978). Sedangkan *servant leadership* sebagai teori yang dikemukakan oleh R.K. Greenleaf (1996).

Rumah sakit adalah Perusahaan yang bergerak di bidang jasa, sehingga gaya kepemimpinan transformasional sangat penting dan memberikan pandangan atau arah, Menurut Bass (2006), tingkat transformasional seorang pemimpin

diukur dari hubungan antara efek pemimpin tersebut terhadap bawahan. Efek pemimpin transformasional yang dirasakan mencakup kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat bawahan terhadap pemimpin tersebut. Bawahan juga termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya mereka harapkan. Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja individu dan kelompok, juga dapat mengurangi perilaku kerja kontra produktif. Ini, dikarenakan pemimpin mampu menciptakan bawahan yang berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Penelitian yang dilakukan bahwa Richard Thomas (2012) terhadap karyawan rumah sakit didapatkan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) mempengaruhi kualitas layanan atau kinerja. Studi tersebut mengisyaratkan bahwa gaya kepemimpinan *transformational leadership* memiliki kemampuan untuk mempengaruhi karyawan rumah sakit atau di sektor jasa pada umumnya dalam berbagai cara. Oleh karena itu peran gaya kepemimpinan *transformational leadership* dapat mempengaruhi kesuksesan dan kegagalan organisasi. Ini sesuai dengan pendapat yang Bass (2006) dan Hawkins (2011) bahwa Kinerja bawahan berwujud perilaku kerja, berupaya : (1) konsep, dalam hal ini, kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi bawahan untuk meningkatkan konsep diri dan kepercayaan diri guna mengatur dan menjalankan tugas-tugas pekerjaan demi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Bawahan baik secara individu maupun kelompok memiliki semangat tinggi dan optimisme untuk meraih keberhasilan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pada gilirannya bawahan mampu



berinovasi lebih baik dalam bekerja;(2) percaya pada pimpinan, dalam hal ini, keyakinan dan kepercayaan bawahan kepada pimpinan menjadi faktor penting dalam bawahan untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan keyakinan dan percayaandiri dikalangan bawahan, memandirikan mereka, dan menanamkan sikap kewirausahaan (inovatif dankreatif) dalam pencapaian tujuan; (3) terarah pada tujuan dan nilai, disini, kepemimpinan transformasional mampu mendorong keyakinan bawahguna mencapai tujuan yang lebih tinggi dalam pekerjaannya, membangunkomitmen, dan meningkatkan kinerja. Kepemimpinan transformasional berhubungan dengan bawahan dan kepuasan kerja, sehingga pemimpin dan bawahan menyadari tujuan bersamadan nilai-nilai yang sangat penting dalam membangun komitmen. Semua itu jelas sangat berpengaruh terhadap kinerja

Menurut Robbins(2008), kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menginspirasi para bawahannya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi. Para pemimpin transformasional, takpelaklagi, memilikipengaruhyangluar biasa pada diribawahannya.Pemimpin transformasional memberikan perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diribawahannya, mengubah kesadaran bawahan atas isu-isu yang ada dengan cara membantu mereka memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu memberikan kepuasan kerja serta menginspirasi bawahan untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Kemudian kepemimpinan yang sesuai dan dapat menjawab tantangan dalam meningkatkan kinerja Karyawan-karyawan rumah sakit adalah kepeminpinan

*servant leadership*. Hasil penelitian yang dilakukan McCann et al (2010) terhadap karyawan rumah sakit didapatkan hasil bahwa *servant leadership* mempengaruhi Kinerja Karyawan Rumah Sakit ini Melalui penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Jones, 2012b; Phillips & Gully, 2012; Mohammad, Al Zeaud, & Batayneay, 2011; Stringer, 2006). Selain itu, *servant leadership* memiliki korelasi yang signifikan dengan kepuasan.

Sejarah *servant leadership* yang sangat cocok dengan organisasi rumah sakit dan organisasi lain. Greenleaf (1995) dipandang sebagai pelopor yang menghasilkan pemikiran tentang kepemimpinan, yang dikenal dengan teori *servant leadership*. Menurut Spears (1994) bahwa pemikiran Green leaf tentang *servant leadership* tersebut disebabkan banyak orang di perusahaan, lembaga-lembaga, dan organisasi non profit atau nirlaba mencari cara baru yang lebih baik untuk mengintegrasikan kerja dengan pertumbuhan pribadi dan spiritualnya. Greenleaf mengkombinasikan unsur-unsur kepemimpinan terbaik berdasarkan pelayanan yang diberikan pemimpin kepada orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.

Greenleaf (1995) menggambarkan filosofi kepemimpinan baru yang disebut *servant leadership*. Greenleaf melihat *servant leadership* merupakan perilaku atau gaya kepemimpinan karismatik yang dipengaruhi oleh moral. Kepemimpinan dengan *servant leadership* memiliki karakteristik memengaruhi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi, berupa: *humanity, relational power, autonomy, moral development of followers*, dan *emulation of leader's service orientation*. Kemudian, Spears (2002) memperjelas pendapat tentang *servant leadership* Greenleaf dengan

beberapa karakteristik lainnya, yaitu : *listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, commitment to the growth of people*, dan *community building*. Lebih lanjut Barbuto dan Wheeler (2006) melengkapi perilaku kepemimpinan servant leadership berdasarkan kedua pendapat diatas, yaitu karakteristik *calling*.

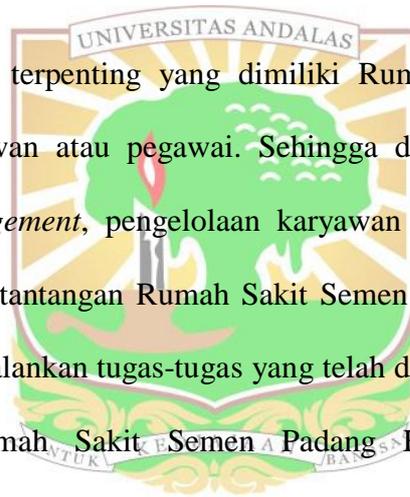
Berdasarkan beberapa pendapat diatas, prinsip kepemimpinan servant leadership yang dikemukakan Greenleaf, bahwa *servant leadership* mendasarkan perilaku pemimpin dalam memengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi berdasarkan pada tanggung jawab dengan memberikan pelayanan kepada bawahan dan meletakkan kepentingan bawahan di atas kepentingan pemimpin. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Nixon (2005) dan Spears (2002), keduanya menjelaskan bahwa *servant leadership* lebih mengutamakan pelayanan dan mendorong hubungan yang baik dengan mengembangkan atmosfer *dignity* dan *respect*, membangun komunitas dan kerja tim dan mendengarkan rekan dan karyawan.

Semen Padang Hospital atau yang lebih dikenal dengan SPH merupakan pengembangan dari Rumah Sakit Semen Padang yang beroperasi seiring dengan operasional perusahaan. Pada perkembangannya, pemanfaatan Rumah Sakit Semen Padang mulai meningkat dengan adanya pelayanan yang tidak hanya terbatas pada kebutuhan internal perusahaan, tapi juga melayani pihak-pihak eksternal perusahaan dan masyarakat sekitarnya. Oleh sebab itu, perusahaan mulai berfikir untuk mengembangkan kapasitas dan utilisasi rumah sakit tersebut dengan lingkup pemasaran yang lebih luas dan lebih berkualitas.

Dalam perjalanannya, Grand Opening SPH tersebut diresmikan pada tanggal 05 Juli 2013 yang lalu, bertepatan dengan HUT Pengambil alihan Perusahaan PT Semen Padang ke 55 (05 Juli 1958 - 05 Juli 2013) dari Pemerintah Belanda ke Pemerintah Republik Indonesia. Lokasinya di Jalan By Pass KM 7 Pisang Padang merupakan lokasi yang sangat strategis dan berdiri di atas lahan seluas lebih kurang 2 hektar, serta luas bangunan 19.600 m<sup>2</sup>. Pelayanan di SPH dikelola menggunakan manajemen modern, dengan jam operasional yang lebih panjang yaitu 08.00-21.00. Untuk UGD, radiologi, dan farmasi juga buka 24 jam nonstop. Sampai saat ini SPH memiliki tidak kurang dari 60 dokter spesialis dan sub spesialis yang berpraktek di poliklinik sesuai jadwal. Ini agar waktu tunggu pasien lebih cepat dan konsultasi antar dokter spesialis lebih mudah dilakukan. Selain itu didukung peralatan yang lengkap dan canggih, semisal: alat bedah minimal *invasive* dan *laparoscopy*. Ada juga MRI 1,5 Tesla, CT-Scan 64 Slices, USG 4 D, *digital mammography*, *treadmill*, EEG 64 channel dan ICU dengan 5 buah ventilator. Ini agar diagnosa pasien dapat dilakukan dengan tepat. Untuk kenyamanan pasien tersedia sebanyak 161 bed rawat inap, terdiri dari 5 kelas yang berbeda, mulai dari kelas 3 sampai VVIP. Besar harapan perusahaan untuk dapat mewujudkan keinginan dan target dalam Grand Opening SPH tersebut, dimana diyakini SPH dapat menjadi rumah sakit terbaik di Sumatera Barat pada kelasnya/type. (semenpadanghospital.com, 2017).

Sebagai rumah sakit yang baru berdiri, serta dengan target yang ingin diraih, tentunya SPH banyak menemui tantangan pengelolaan dalam pengelolaan SDM, penyediaan layanan kesehatan yang baik dan berkualitas, penyediaan

tenaga medis yang sesuai dengan kebutuhan SPH. Dalam upaya meningkatkan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, Semen Padang Hospital (SPH) terus melakukan pembenahan. Hal ini sesuai dengan visinya “Menjadi Rumah Sakit Umum terbaik di Sumatera dan bertaraf Internasional”. Adapun misinya yaitu; memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas bagi pelanggan dengan tenaga medis yang kompeten dan didukung oleh peralatan dan teknologi kedokteran yang handal.



Salah satu aset terpenting yang dimiliki Rumah Sakit Semen Padang Hospital adalah karyawan atau pegawai. Sehingga dalam menjalankan fungsi *human resources management*, pengelolaan karyawan harus benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan tantangan Rumah Sakit Semen Padang Hospital di masa depan, agar dapat menjalankan tugas-tugas yang telah ditetapkan (*job description*) secara maksimal. Rumah Sakit Semen Padang Hospital harus berupaya meningkatkan kinerja karyawannya. Karyawan yang baik dapat diindikasikan melalui kinerja dan *output* yang dihasilkan. Kinerja karyawan tersebut merupakan salah satu indikator bagi Rumah Sakit Semen Padang Hospital untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi akan menghasilkan kerja yang baik dan merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan atau Perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian, kinerja dari para karyawan perlu mendapat perhatian prioritas. Kinerja sangat di pengaruhi oleh kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan kepemimpinan mengabdikan (*servant leadership*) karena dapat mempengaruhi kinerja Rumah Sakit Semen Padang Hospital secara keseluruhan.

Dengan berbagai permasalahan yang dihadapi SPH, berawal dari komplain pasien yang mengakibatkan manajemen SPH harus selalu mengevaluasi pelayanan seperti apasemestinya yang diharapkan oleh pelanggan. Kemudian bagaimana menjaga hubungan baik dengan rekan sejawat yakni dokter yang merupakan pelaku utama dari sebuah rumah sakit. Hal ini yang membuat SPH menyiapkan karyawannya untuk lebih proaktif dalam melayani pelanggan yakni pasien agar percaya menggunakan jasa SPH. Tuntutan kepada karyawan inilah yang harus didukung oleh kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan kepemimpinan mengabdikan (*servant leadership*) yang inovatif, kreatif dan mampu mempengaruhi karyawannya untuk memberikan kinerja terbaiknya dengan dukungan fasilitas yang disediakan oleh SPH.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka dalam penelitian ini akan mengambil judul ***“Pengaruh Transformational Leadership dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Terhadap Karyawan Semen Padang Hospital (SPH)).***

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh *Transformational Leadership* terhadap kinerja karyawan Semen Padang Hospital (SPH)?
- b. Bagaimana pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan Semen Padang Hospital (SPH)?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Untuk menguji pengaruh pengaruh Transformational Leadership terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Semen Padang
- b. Untuk menguji Servant Leadership terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Semen Padang

### 1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut: Bagi Akademisi, yaitu diharapkan menjadi salah satu sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan nantinya diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian tentang:



1. Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan dan memperkaya kajian-kajian yang berkaitan dengan penelitian.
2. Bagi Perusahaan, yaitu untuk dapat memberikan informasi kepada perusahaan yang selanjutnya dapat digunakan untuk menyusun kebijakan dalam Transformational Leadership dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Semen Padang Hospital (SPH).

## 1.5. Ruang Lingkup Penelitian

### 1.5.1. Ruang Lingkup Konseptual

Konsep Penelitian ini terkait dengan Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan.

### 1.5.2. Ruang Lingkup Kontekstual

Penelitian ini berfokus kepada Karyawan Semen Padang Hospital (SPH)

## 1.6. Sistematika Penulisan

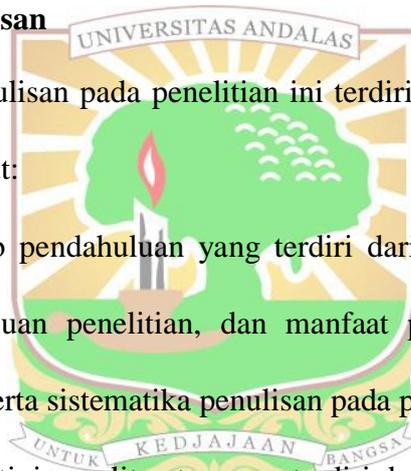
Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bab dengan kerangka sebagai berikut:

BAB 1 Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan pada penelitian ini.

BAB 2 Merupakan bab tinjauan literatur yang terdiri dari pembahasan teori dalam penelitian. Dalam hal ini mencakup teori, Konsep Pengaruh Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan, penelitian terdahulu sertakerangka konseptual.

BAB 3 Merupakan bab metode penelitian yang membahas tata cara penelitian secara teknis, seperti desain penelitian, pendekatan penelitian populasi dan sampel, jenis sumber data, definisi operasional variabel, metode pengumpulan data, instrumen pengumpulan data, metode analisis dengan menggunakan SPSS, dan teknik analisis data.

BAB 4 Merupakan bab pembahasan hasil penelitian secara komprehensif. Dengan terlebih dahulu menjabarkan deskripsi responden, membahas



pengujian data, hasil pengujian hipotesis yang dilengkapi analisis ilmiah terhadap output penelitian berdasarkan hasil pengolahan data SPSS.

BAB 5 Merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran.

Kesimpulan substansial yang didapat dari hasil penelitian ini serta saran yang direkomendasikan untuk berbagai pengambil kebijakan (*stakeholder*) serta peneliti berikutnya terkait topik ini.

