

BAB I

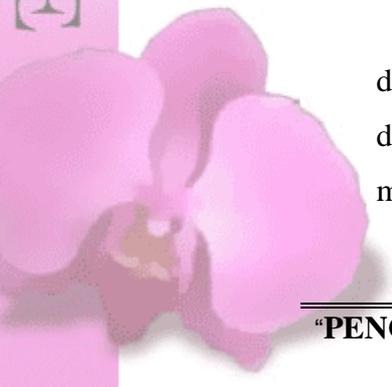
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam perusahaan atau organisasi karena perannya sebagai subjek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional dari organisasi tersebut. Keberadaan sumber daya manusia membuat organisasi tersebut tetap pada jalurnya, karena organisasi diharuskan berani menghadapi tantangan dan implikasinya untuk menghadapi perubahan dan persaingan. Sumber daya manusia merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan budaya organisasi seseorang dalam menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai kinerja yang baik.

Persoalan yang kemudian muncul adalah bagaimana menghasilkan karyawan yang memiliki kinerja yang optimal. Kinerja karyawan yang optimal merupakan salah satu sasaran organisasi untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Berbagai cara bisa ditempuh organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan harapan. Gibson *et all* (2007) menerangkan terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu: 1) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang; 2) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja; dan stres kerja; 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*). Jadi beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan, motivasi dan stres kerja.

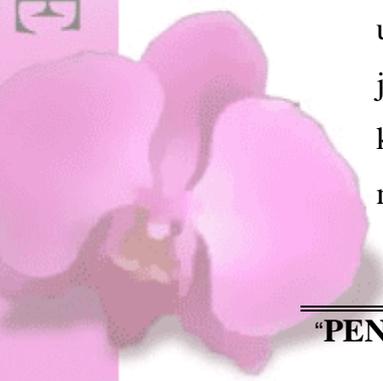
Berdasarkan gagasan tersebut dapat dijelaskan bahwa peran individu dalam suatu organisasi sangat menentukan realisasi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu individu yang juga memegang peran penting diantaranya adalah pemimpin. Kepemimpinan



merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran dan strategi pada kelangsungan hidup suatu organisasi. Pemimpin merupakan pencetus tujuan, perencana, pengorganisir, penggerak dan pengendali seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, pimpinan suatu organisasi dituntut untuk mampu memuaskan karyawan dalam bekerja agar berdampak karyawan tidak hanya mampu bekerja, tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan (Robbins:2006). Pendapat ini memandang semua anggota kelompok atau organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemauan mempengaruhi semua anggota kelompok atau organisasi agar bersedia melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. (Nawawi, 2010).

Jika seorang pemimpin ingin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap orang lain, komunitas, dan organisasi maka seorang pemimpin harus bijaksana dalam berinvestasi pada pembelajaran untuk menjadi pemimpin terbaik (Kouzes dan Posner, 2007). Artinya, pemimpin tidak akan mampu mengontrol bawahan dengan baik, jika dia tidak mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang baik pula. Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku pemimpin dalam mempengaruhi atau berinteraksi dengan bawahan. Secara lebih detail hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi bawahan, melalui komunikasi, dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang komunikatif dapat membuat bawahan terdorong untuk melakukan pekerjaan semaksimal mungkin. Komunikasi yang baik juga muncul pada pelaksanaan gaya kepemimpinan demokratis, dimana kepemimpinan didasarkan, diperoleh dan diperuntukkan pada karyawan melalui hubungan yang kondusif antar berbagai pihak yang terlibat.

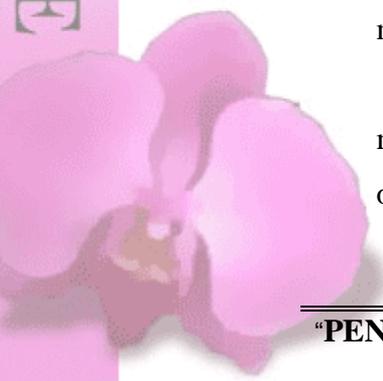


Selain melalui gaya kepemimpinan, dorongan akan menunjukkan performa kerja yang baik juga timbul karena adanya motivasi. Pemberian motivasi tidak harus mengacu pada materi saja, akan tetapi dapat juga melalui dorongan semangat ataupun pemberian reward dari pemimpin (Handoko dalam Gistituati, 2009), motivasi adalah keinginan atau kemauan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsang individu tersebut untuk melakukan tindakan. Handoko juga menambahkan bahwa motivasi memiliki tiga unsur yang saling berkaitan satu dengan yang lain, terdiri dari kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*) dan tujuan (*incentive*).

Motivasi adalah dorongan yang tumbuh dari dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam maupun luar. Untuk dapat menghasilkan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang karyawan membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerja sehingga akan meningkatkan hasil kerja karyawan. Hasibuan (2010) menyatakan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Keinginan ini terjadi secara terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayatnya tiba.

Motivasi erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara kebutuhan motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kinerja. Karena setiap perubahan didasarkan adanya dorongan motivasi. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut terarah pencapaian tujuan tertentu yang pada akhirnya disebut sebagai kinerja karyawan. Jadi, Semakin kuat motivasi atau dorongan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan maka akan semakin maksimal kinerja yang dihasilkan oleh karyawan itu sendiri. tercapainya suatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja.

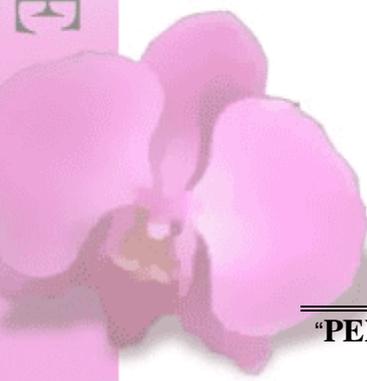
Selain faktor gaya kepemimpinan dan motivasi, stres kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Stres kerja yang dapat dialami anggota organisasi atau karyawan secara individual, sama seperti konflik, dapat



berakibat pekerjaan menjadi tidak efektif dan tidak efisien. Stres kerja sebagai suatu tekanan, baik secara fisik maupun psikologis. Keadaan tertekan itu secara umum merupakan kondisi yang memiliki karakteristik bahwa tuntutan lingkungan melebihi kemampuan individu untuk merespon (Nawawi, 2008). Dampak stres kerja dapat menguntungkan ataupun merugikan karyawan. Dampak yang menguntungkan mampu memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan bersemangat dan sebaik-baiknya, namun jika stres tidak mampu diatasi maka akan menimbulkan dampak yang merugikan karyawan. Bahaya stres diakibatkan karena kondisi kelelahan fisik, emosional dan mental yang disebabkan oleh adanya keterlibatan dalam waktu yang lama dengan situasi yang menuntut secara emosional. Proses berlangsung secara bertahap, akumulatif, dan lama kelamaan menjadi semakin memburuk. Oleh sebab itu, penanganan stres kerja yang memiliki dampak negatif membutuhkan perhatian untuk segera ditangani.

Rumah sakit adalah bagian penting di masyarakat, yang mana di dalamnya terdapat sistem pelayanan kesehatan bagi siapa saja yang membutuhkan pertolongan kesehatan, pengobatan, dan perawatan. Rumah sakit merupakan organisasi pelayanan medik dasar spesialisistik, pelayanan penunjang medik, pelayanan instalasi, dan pelayanan rawat jalan sekaligus rawat inap serta badan usaha yang memiliki ciri tersendiri, usahanya tertuju pada pemeriksaan dan perawatan medis. Disamping itu, rumah sakit merupakan organisasi yang unik serta kompleks, karena merupakan organisasi padat karya, mempunyai sifat dan ciri-ciri serta fungsi yang khusus dalam menghasilkan jasa medis.

RSUD Kota Malang adalah Rumah Sakit swasta yang terletak di Jl. Rajasa No. 27 Bumiayu, Kedungkandang Kota Malang. Bersifat transisi dengan kemampuan memberikan pelayanan kedokteran umum. Rumah sakit ini juga menampung rujukan yang berasal dari Puskesmas. Rumah sakit juga mempunyai 20 dokter dan tersedia 60 tempat tidur inap sehingga

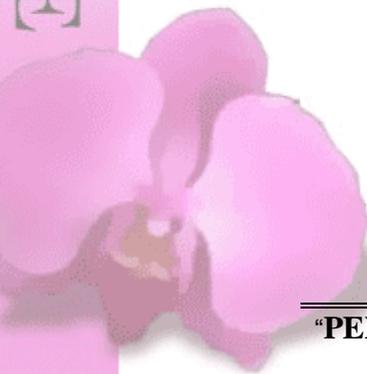


mempunyai sejumlah karyawan untuk membantu aktivitas operasional yang berlangsung. Rumah sakit ini tentu diharapkan memiliki manajemen yang teratur dan terawasi untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang dapat merugikan pihak rumah sakit ataupun pasien yang menerima layanan dari rumah sakit tersebut.

Pada upaya pencapaian visi dan misi rumah sakit, organisasi ini mengharapkan kinerja yang terus meningkat dari karyawannya. Akan tetapi, pada pelaksanaannya, kinerja karyawan mengalami fluktuasi. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan staf HRD, kinerja karyawan di organisasi kesehatan tersebut masih rendah. Hal ini ditunjukkan dengan kurang cepat dan cekatan karyawan dalam melayani pasien.

Hasil serupa juga ditunjukkan dari hasil wawancara peneliti dengan pasien rumah sakit. 10 pengunjung menyatakan bahwa mereka merasa kurang puas dengan pelayanan di rumah sakit, karena tindakan darurat yang diambil oleh pihak rumah sakit dinilai kurang dan sering terlambat. Seperti, ketika pasien membunyikan bel, mereka harus menunggu sekitar 3 menit untuk memanggil karyawan atau perawat yang sedang jaga. Terkadang, keluarga pasien juga harus mengingatkan perawat atau petugas rumah sakit pada saat ganti infus. Hal ini berdampak pada tidak sedikit dari sejumlah pasien yang memutuskan untuk merujuk anggota keluarga yang sakit untuk mendapatkan perawatan yang lebih optimal dari rumah sakit lain.

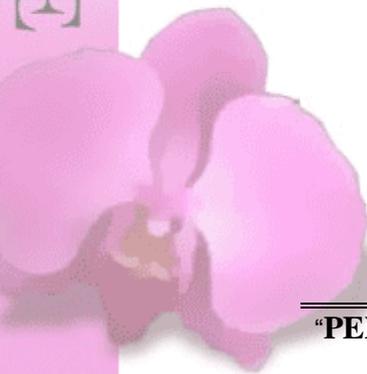
Selain terkait kualitas kerja karyawan yang diberikan melalui pelayanan, diketahui banyaknya pekerjaan yang tidak selesai tepat pada waktunya. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, pihak rumah sakit terlambat dalam memberikan rangsum kepada pasien. Sebelumnya telah ditetapkan bahwa semua rangsum harus sudah sampai disetiap kamar sebelum pukul 07.00 dan 16.00 sore. Tidak hanya itu, jam dokter berkunjung kepada pasien juga sering tidak tepat waktu. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan di rumah sakit tersebut mengalami penurunan, terutama pada dimensi ketepatan waktu.



Sejumlah indikasi dari rendahnya kinerja karyawan disebabkan oleh beberapa faktor. Diantaranya adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan. Berdasarkan wawancara diketahui bahwa pemimpin sudah melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan atau pemecahan masalah. Namun, diketahui bahwa pimpinan kurang terlibat dalam agenda-agenda managerial atau non-managerial yang diagendakan oleh rumah sakit. Akibatnya, pemimpin kurang mengenali nama karyawan dengan baik. Hal ini juga menyinggung karyawan, dimana mereka merasa kurang dihargai oleh pimpinan.

Selain indikasi gaya kepemimpinan, diketahui bahwa motivasi kerja karyawan juga menurun. Karyawan mengaku kurang terdorong dalam bekerja karena rendahnya pelatihan yang diberikan, yang bermakna bahwa rumah sakit kurang memfasilitasi karyawan dalam mengembangkan kemampuan baru. Intensitas yang tinggi pada pelatihan atau seminar diberikan kepada dokter, untuk perawat dan petugas rumah sakit yang lain hanya mendapatkan pelatihan tentang standar operasional karyawan diawal masuk kerja. Karyawan akan kembali menerima training tersebut apabila melakukan kesalahan atau mendapatkan komplain dari pasien secara langsung, yang diketahui oleh pimpinan atau manager.

Disisi lain, indikator penurunan kinerja didasarkan pada terjadinya stres kerja karyawan. Beban pekerjaan yang bertambah, yang diakibatkan oleh banyaknya pekerjaan yang tidak terselesaikan secara tepat waktu membuat karyawan merasa tertekan atau stres. Dampaknya adalah ketika peneliti menanyakan prestasi kerja yang diraih selama bekerja kepada karyawan, mereka menjawab lupa atau tidak memiliki keinginan untuk berusaha lebih keras untuk meraih prestasi. Dibandingkan berkompetesi meraih prestasi kerja, karyawan lebih berfokus pada penyelesaian pekerjaan saja. Oleh sebab itu, karyawan di rumah sakit tersebut cenderung kurang ramah karena adanya kecemasan dan keinginan untuk segera menyelesaikan pekerjaan, tanpa memperdulikan kualitas pekerjaan yang dilakukan.



Penelitian serupa, yang juga membahas pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada organisasi yang bergerak dibidang jasa adalah Nur Ayu Benazir (2013) dan Fajar Mauladi (2015). Hasil penelitian mereka mengungkapkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, motivasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan, pemenuhan motivasi, dan pengelolaan stres kerja agar dapat meningkatkan kinerja karyawan di rumah sakit secara maksimal, dengan judul ***“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan RSUD Kota Malang”***

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

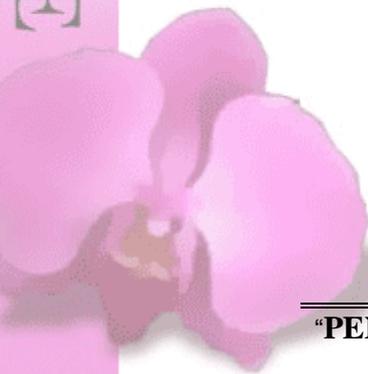
- a. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja di RSUD Kota Malang?
- b. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RSUD Kota Malang
- c. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RSUD Kota Malang?
- d. Apakah gaya kepemimpinan, motivasi, dan stres kerja secara bersamaan terhadap kinerja karyawan di RSUD Kota Malang?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di RSUD Kota Malang.



- b. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di RSUD Kota Malang.
- c. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan di RSUD Kota Malang.
- d. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan, motivasi, stres kerja secara bersamaan terhadap kinerja karyawan di RSUD Kota Malang.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Manfaat Teoritis

- a. Dapat mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan di RSUD Kota Malang.
- b. Dapat mengetahui pengaruh Motivasi terhadap Kinerja karyawan di RSUD Kota Malang.
- c. Dapat mengetahui Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja karyawan di RSUD Kota Malang.
- d. Dapat mengetahui Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Stres Kerja secara bersamaan terhadap kinerja karyawan di RSUD Kota Malang.

Manfaat Praktis

- a. Sebagai pedoman RSUD Kota Malang untuk meningkatkan kinerjanya
- b. Sebagai referensi untuk menambah pengetahuan dan wawasan bagi peneliti lain.

