

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Setiap organisasi, perusahaan atau instansi memiliki tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Keberhasilan organisasi atau perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki. SDM berperan sentral menentukan kesuksesan organisasi dimana karyawan atau SDM yang handal menjalankan perannya merupakan aset bagi organisasi untuk mencapai tujuan atau target organisasi. Pada keadaan SDM tidak dapat menyelesaikan fungsi atau tujuannya maka SDM menjadi beban bagi organisasi atau perusahaan (Sebayang et al.,2023).

Manajemen SDM menjadi poin strategis yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelatihan, dan sistem kebijakan dari organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran secara efektif dan efisien (Sebayang et al.,2023). Melalui manajemen SDM perusahaan meraih keunggulan bersaing, mengoptimalkan produktivitas agar dapat bertahan di pasar yang kompetitif, menjaga pertumbuhan perusahaan atau organisasi dan keberlanjutan bisnis (Mathis & Jackson, 2019) (Gary & Nita, 2020).

Permenkes 3 tahun 2020 mendefinisikan rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Rumah sakit dapat didirikan dan dioperasikan oleh Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, atau swasta. Berdasarkan jenis pelayanan kesehatan yang dilaksanakan rumah sakit dapat dikategorikan rumah sakit umum dan khusus, sedangkan berdasarkan fasilitas dan kemampuan pelayanannya rumah sakit diklasifikasikan dari tipe D hingga tipe A.

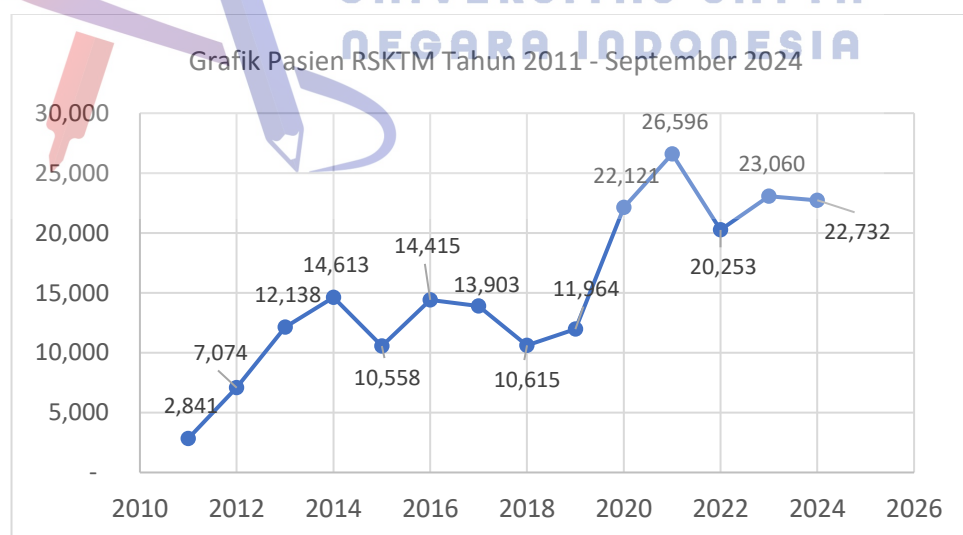
Rumah sakit menyediakan pelayanan kesehatan terdiri atas pelayanan medik, pelayanan penunjang medik, pelayanan keperawatan dan kebidanan, juga

pelayanan nonmedik (Permenkes No.3 Tahun 2020). Rumah sakit menyediakan pelayanan medik dan nonmedik yang dibutuhkan pasiennya melalui tenaga medis dan non medis yang bekerja sebagai karyawan atau SDM rumah sakit. Rumah sakit menjadi tempat yang padat karya dimana berbagai profesi bekerja bersama untuk memberikan pelayanan bermutu yang menjadi kebutuhan pasien yang datang.

Rumah Sakit Karang Tengah Medika (RSKTM) merupakan rumah sakit umum swasta tipe C yang telah beroperasi sejak tahun 2010 dan sejak berdirinya RSKTM telah berkembang dan beradaptasi menghadapi berbagai tantangan yang muncul, seperti perubahan kebijakan pemerintah terkait bidang kesehatan termasuk pembiayaan kesehatan, digitalisasi sistem pelayanan kesehatan dan juga pandemi Covid-19. Adapun dalam perjalanannya selama 14 tahun RSKTM dilihat pertumbuhannya dari jumlah pasien, belum memiliki pertumbuhan yang stabil. Jumlah pasien RSKTM dari tahun 2011 hingga September 2024 tampak pada Grafik 1.1 berikut:

**Grafik 1.1**

**Grafik Jumlah Pasien RSKTM Tahun 2011– September 2024**



Sumber: Data RS. Karang Tengah Medika

Pada awal berdirinya, RSKTM memiliki pertumbuhan jumlah pasien tahunan dengan tren meningkat (2010-2014), tetapi selanjutnya jumlah pasien mengalami naik dan turun sehingga dikatakan pertumbuhan RSKTM belum stabil. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan mencapai tujuannya tidak lepas dari

Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawan yang dimiliki (Riko S, Siagian A, Wijaya R, 2023). Dalam hubungannya RSKTM sebagai rumah sakit tipe C dengan kapasitas rawat inap 100 tempat tidur, memiliki 188 SDM yang menjalankan berbagai fungsi di 17 unit medik dan 20 unit non medik. Kinerja yang dihasilkan rumah sakit erat hubungannya dengan kinerja unit dan kinerja setiap karyawan didalamnya. Sehingga karyawan merupakan salah satu kunci utama yang menentukan keberhasilan RSKTM berkembang dan mencapai tujuannya.

Target pasien dan kunjungan pasien RSKTM dengan pencapaian target dalam lima tahun terakhir sebagai berikut:

**Tabel 1.1**

**Target dan Pencapaian Jumlah Pasien RSKTM**  
**Tahun 2019 – September 2024**

Keterangan	2019	2020	2021	2022	2023	Jan-Sep (2024)
Target	8.237	6.257	18.776	30.468	12.838	17.897
Realisasi	5.838	11.409	13.913	10.907	11.649	12.347
(%)	71	182	74	36	91	69

Sumber: Data RS. Karang Tengah Medika

Jumlah pasien dalam Tabel 1.1 adalah banyaknya pasien yang mendapatkan pelayanan kesehatan dari RSKTM, baik yang datang langsung ke rumah sakit ataupun pasien *homecare*. Target jumlah pasien dihitung berdasar realisasi jumlah pasien pada tahun sebelumnya yang kemudian disesuaikan dengan perhitungan Rencana Kerja & Anggaran rumah sakit. Pada Tabel 1.1 ditunjukkan tahun 2019 jumlah pasien RSKTM sebanyak 5.838 orang, realisasi jumlah pasien 71% dari target jumlah pasien RSKTM di tahun tersebut. Dibandingkan tahun 2018 pencapaian jumlah pasien tahun 2019 bertambah 15,2% dari sebelumnya 5.068 pasien. Berlakunya undang-undang Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) dengan penyelenggaranya BPJS Kesehatan, di tahun 2019 RSKTM mulai bekerja sama

dengan BPJS Kesehatan melayani pasien JKN dan dengan demikian pasien RSKTM mengalami pertambahan.

Jumlah pasien RSKTM tahun 2020 adalah 11.409 pasien, melampaui target jumlah pasien (182%) yaitu 6.257 pasien. Peningkatan kebutuhan pelayanan medis masyarakat yang menjadi faktor utama lonjakan jumlah pasien adalah terjadinya pandemi Covid-19. Rumah sakit melakukan pelayanan dengan menambah sumber daya sesuai kebutuhan, termasuk SDM, ruang rawat pasien isolasi Covid-19 (pemilik membangun Gedung Isolasi Covid-19 dilengkapi penambahan Bed pasien, ventilator dan alat kesehatan lainnya), dan laboratorium PCR. Dengan bertambahnya sumber daya yang dimiliki, RSKTM dapat melayani lonjakan pasien di tahun 2020.

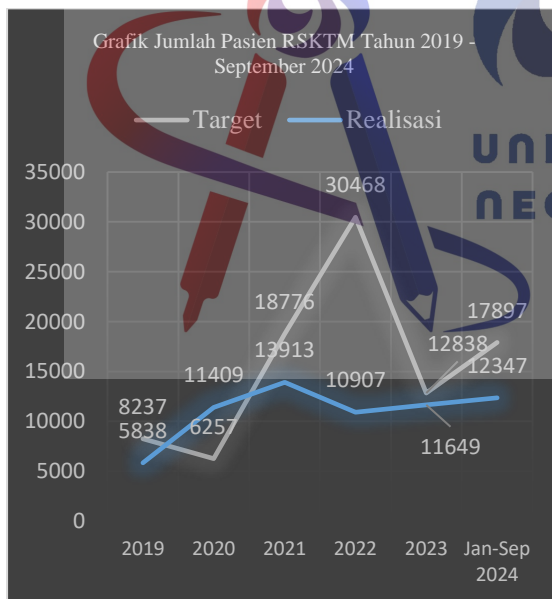
Peningkatan jumlah pasien di tahun 2020 baik pasien rawat jalan maupun rawat inap menjadikan perhitungan target jumlah pasien RSKTM untuk tahun 2021 bertambah besar. Dengan masih berlangsung pandemi Covid-19 kebutuhan pelayanan medis masih tinggi maka target jumlah pasien yang tinggi pada tahun tersebut tercapai 74%. Peningkatan jumlah pasien RSKTM dari tahun 2020 (11.409 pasien) ke tahun 2021 (13.913 pasien) adalah sebesar 21,95%. Selanjutnya pada tahun 2022 target jumlah pasien tahunan RSKTM bertambah tinggi tetapi realisasi jumlah pasien yang didapatkan rendah yaitu 36% dari target jumlah pasien.

Menurunnya jumlah pasien RSKTM mengikuti pandemi Covid-19 yang sudah mulai dapat dikendalikan. Vaksinasi Covid-19 wajib kepada populasi menurunkan risiko kesehatan sehingga menurunkan kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan medis termasuk kebutuhan untuk pemeriksaan laboratorium Antigen dan PCR Covid-19, tindakan infus vitamin, dan rawat isolasi. Disisi lain masyarakat masih menjauhi tempat dengan risiko tinggi terpapar kuman penyakit termasuk fasilitas kesehatan sehingga berkembang pesat pelayanan telekonsultasi melalui aplikasi kesehatan. Aplikasi kesehatan menjadi kompetitor dan menjadi salah satu faktor mempengaruhi berkurangnya jumlah pasien. Pada tahun 2023 jumlah pasien RSKTM meningkat 6,8% dari tahun 2022, yang dipengaruhi pembukaan pelayanan medis baru (Spesialis Jantung, Spesialis Mata) dan juga penambahan waktu pelayanan Poliklinik Spesialis lainnya.

Tahun 2024 RSKTM menambah pelayanan baru yaitu Imunoterapi Nusantara by Prof. Terawan, pelayanan medis Spesialis Paru, dan pelayanan Rehabilitasi Medik yang sudah ada sejak 2015, di 2024 mulai bekerja sama dengan BPJS. Penambahan jenis pelayanan baru mempengaruhi jumlah pasien dan kunjungan RSKTM karena pelayanan yang dibutuhkan tetapi sebelumnya tidak tersedia menjadi tersedia di RSKTM. Bila pertumbuhan pasien rumah sakit memperlihatkan kuantitas, jumlah kunjungan pasien dapat menunjukkan kualitas, yang dimaksud jumlah kunjungan adalah banyaknya unit yang melakukan pelayanan terhadap 1 (satu) pasien dalam satu masa kedatangan atau masa perawatan pasien tersebut.

**Grafik 1.2**

**Target dan Realisasi Jumlah Pasien RSKTM**



**Grafik 1.3**

**Target dan Realisasi Jumlah Kunjungan RSKTM**



Sumber: Data RS. Karang Tengah Medika

Grafik 1.2 memperlihatkan perbandingan target dan realisasi jumlah pasien RSKTM dari tahun 2019 hingga September 2024. Grafik 1.3 memperlihatkan perbandingan target dan realisasi jumlah kunjungan pasien RSKTM dari tahun 2019 hingga September 2024. Angka jumlah kunjungan pasien yang naik setiap tahun tidak dapat dikatakan sebagai tren peningkatan dalam arti tidak terjadi

efisiensi dalam pelayanan kesehatan. Hal ini berhubungan dengan pasien RSKTM yang semakin dominan pasien JKN yang sistem perhitungan pembiayaan berdasar INA CBG's (*case based management*), berbeda dengan pasien umum dan asuransi yang perhitungan pembiayaan secara *fee for services*.

**Tabel 1.2**

**Tabel Rekapitulasi Cara Bayar Pasien RSKTM Tahun 2020- September 2024**

Tahun	Umum	Asuransi	BPJSTK	BPJS	Perusahaan	Total
2020	7.114	285	17	2.090	2	9.508
2021	11.268	270	21	1.234	5	12.798
2022	6.781	473	44	3.598	41	10.937
2023	1.535	397	66	9.300	351	11.649
Jan-Sep (2024)	3.139	262	25	8.918	3	12.347
Total	29.837	1.687	173	25.140	402	57.239

Sumber: Data RS. Karang Tengah Medika

 : Jenis cara bayar pasien terbanyak

Pada tahun 2020 dan 2022 selama pandemi Covid-19 pembiayaan dominan adalah secara umum terutama untuk pemeriksaan Antigen dan PCR Covid-19 dan pelayanan rawat jalan *non-emergency* lainnya yang tidak dapat dijamin dengan BPJS Kesehatan. Sedangkan tahun 2023 pembiayaan yang dominan adalah penjaminan oleh BPJS Kesehatan (79,8%), begitu juga dengan tahun 2024 (72,2%). Persentase pasien rawat inap di tahun 2024 untuk pasien JKN adalah 91,3% dari total pasien yang dirawat inap di RSKTM. Pertimbangan biaya bergeser dari salah satu pertimbangan utama pasien dan keluarga dalam memilih rumah sakit, dan kualitas pelayanan dan kepuasan pasien lebih berpengaruh dalam pemilihan rumah sakit.

Dalam evaluasinya jumlah pasien dan kunjungan pasien dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu faktor utama yang mempengaruhi keputusan pasien untuk datang kembali bila membutuhkan pelayanan medis atau untuk merekomendasikan rumah sakit kepada orang lain adalah kepuasan pasien atas pengalaman pelayanan yang diterimanya. Setiap pasien yang datang ke RSKTM akan mendapat pelayanan

dari bidang pelayanan medis sesuai kebutuhan medisnya dan juga pelayanan dari bidang non medis. Masing-masing unit meninggalkan kesan kepada pasien atas pelayanan dan manfaat yang diperoleh dari pelayanan yang diterima selama di RSKTM.

Pengalaman baik dan memuaskan bagi pasien merupakan salah satu indikator dari baiknya mutu pelayanan rumah sakit. Agar suatu unit dapat melakukan pelayanan yang memenuhi berbagai standar mutu atau memiliki kinerja dan produktivitas yang optimal ditentukan oleh kinerja karyawan yang bertugas di unit pelayanan tersebut. Sehingga kinerja karyawan yang buruk atau tidak sesuai standar akan menyebabkan bertambahnya risiko hasil pelayanan yang tidak memenuhi standar.

Dalam evaluasi SDM karyawan RSKTM tahun 2024 ditemukan rerata evaluasi karyawan sebagai berikut:

**Tabel 1.3: Rata-rata evaluasi karyawan RSKTM  
Tahun 2023 dan 2024**

Penilaian	2023	2024
Penampilan	76,7	70,9
Sikap & Perilaku	76,2	70,1
Kedisiplinan	75,4	69,8
Kejujuran	75,9	70,5
Kepemimpinan	72,6	67,3
Tanggung Jawab	74,1	69,6
Kerjasama	75,4	70,2
Komunikasi	74,9	69,7
Kepatuhan	74,3	69,3
Kepekaan	74,1	68,1
Kemandirian	74,7	68,9
Produktivitas	73,6	69,1
Pengetahuan	74,4	69,1
Rata-rata	76,7	69,4

Penilaian:

$>86 - 100$  = sangat baik

$70 - 86$  = baik

$60 - <70$  = cukup

$45 - <60$  = kurang

$<45$  = sangat kurang

Sumber: Data RS. Karang Tengah Medika



Kemampuan karyawan dalam melakukan efisiensi, menjaga efektivitas dan produktivitas unitnya sangat penting untuk kemajuan RSKTM. Sebelum bekerjasama dengan BPJS Kesehatan tahun 2019 pilihan pembiayaan pasien RSKTM yang dominan adalah pasien Multiguna yang menggunakan sistem *fee for service*, yaitu pembayaran biaya pelayanan sesuai dengan tarif rumah sakit. Selain Multiguna pembiayaan lainnya adalah dengan jaminan pribadi/ mandiri, pasien memilih kelas perawatan dan tarif pelayanan yang diterima akan mengikuti tarif kelas perawatan yang sudah ditetapkan. Pelayanan pasien asuransi dan jaminan perusahaan secara umum juga belum menggunakan *case based group*.

Setelah RSKTM mulai bekerjasama dengan BPJS Kesehatan sebagai penyelenggara sistem Jaminan Kesehatan Nasional, maka jenis pembiayaan pasien RSKTM selain *Fee for service* juga *case base group* (Indonesia Case Base Groups/ INA CBG's). Casemix rumah sakit bertanggung jawab melakukan verifikasi dan mengajukan klaim biaya kesehatan berdasar grup diagnosis pasien. Tabel 1.2 memperlihatkan rekapitulasi cara bayar pasien RSKTM dari tahun 2021 sampai dengan September 2024 dan menunjukkan cara bayar pasien RSKTM menjadi lebih banyak dengan INA CBG's, yang mana harus ditunjang dengan perbaikan sistem kerja terutama efisiensi dalam memberikan pelayanan sesuai standar yang berlaku.

Dengan memperhatikan hal-hal tersebut diatas dapat dikatakan RSKTM sebagai rumah sakit swasta tipe C dalam melakukan kegiatan pelayanan kesehatan belum memiliki perkembangan yang stabil. Untuk mendapatkan progress mencapai tujuan, visi dan misi rumah sakit penting dipahami faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas. Salah satu faktor penentu kemajuan organisasi adalah kinerja SDM yang dimiliki. Saat ini di era pelayanan BPJS Kesehatan dan juga menghadapi digitalisasi pelayanan kesehatan, rumah sakit yang didukung SDM handal akan memiliki keuntungan bersaing.

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau tindakan yang mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya secara sungguh sungguh untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan (Sentono R, Sitorus G, Wijaya R., 2023). Dalam pengamatan penulis, gaya kepemimpinan yang mendorong perubahan positif dalam organisasi melalui



peningkatan kinerja dan pertumbuhan pribadi setiap anggota tim atau kepemimpinan transformasional dilakukan di RSKTM. Kepemimpinan yang mendorong perubahan positif tersebut diadaptasi oleh pimpinan bagian dan pimpinan unit RSKTM, namun tidak semua unit berubah memiliki produktivitas yang lebih baik. Dilakukan survei kepada karyawan RSKTM untuk mengenali faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan untuk memahami lebih jauh hubungan faktor-faktor tersebut. Berikut adalah hasil dari survei yang dilakukan.

**Tabel 1.4**

**Hasil Kuesioner Pra Survei RS KTM Mengenai Kepemimpinan**

NO	Pernyataan	Jawaban (%)					$\Sigma$	Cummulative (%)
		STS	TS	N	S	SS		
1.	Saya memiliki atasan yang memotivasi.	2,5	12,5	27,5	42,5	15,0	40	100
2.	Atasan saya memberikan arahan dan target yang jelas.	2,5	15,0	17,5	52,5	12,5	40	100
3.	Atasan saya tertarik dengan ide saya.	2,5	15,0	32,5	42,5	7,5	40	100
4.	Atasan saya memberikan kesempatan untuk maju.	7,5	10,0	25,0	52,5	5,0	40	100

Sumber: Survei Karyawan RS. Karang Tengah Medika

Sejumlah 2,5% karyawan dalam pra survei menyatakan sangat tidak setuju memiliki atasan yang memotivasi dan 12,5% tidak setuju. Pernyataan atasan memberikan arahan dan target yang jelas dalam bekerja dan bahwa atasannya tertarik dengan ide sebanyak 2,5% sangat tidak setuju dan 15% tidak setuju. Pernyataan atasan memberikan kesempatan untuk kemajuan karyawan mendapat hasil sangat tidak setuju 7,5% dan tidak setuju 10%. Dalam butir pernyataan pra survei masih banyak karyawan memilih N atau netral (pernyataan 1 direspon netral 27,5%, pernyataan 2 direspon netral 17,5%, pernyataan 3 direspon netral 32,5%, pernyataan 4 direspon netral 25,0%), dengan meneliti variabel Kepemimpinan

Transformasional dalam penelitian ini diharapkan mendapat gambaran lebih baik tentang kepemimpinan transformasional di RSKTM.

Kepemimpinan seorang atasan atau kepala tim adalah faktor penting dalam menentukan kinerja tim dan organisasi (Suriagiri, 2020). Pemimpin memegang peranan penting dalam memastikan tim yang dipimpinnya dapat bekerja produktif sesuai prosedur, yang akhirnya menentukan kemajuan rumah sakit dan tercapainya tujuan RSKTM. Pemimpin yang memiliki kemampuan dan komitmen untuk memimpin timnya mencapai tujuan organisasi menjadi aset bagi rumah sakit. Proses evaluasi dalam penempatan karyawan termasuk saat mengisi jabatan struktural tidak menjamin pada perjalanannya pemimpin yang diangkat dapat menjalankan fungsi jabatannya dengan maksimal.

Data SDM RSKTM saat ini jumlah karyawan RSKTM berjumlah 188 orang yang terdiri dari berbagai profesi diantaranya dokter, perawat, sanitarian, analis laboratorium, keuangan, administrasi, tata boga dan lainnya. Karyawan terbagi dalam unit-unit pelayanan yang ada di RSKTM dan masing-masing memiliki tugas spesifik yang berbeda tetapi saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Dibutuhkan karyawan yang handal dalam mengerjakan tugas-tugasnya, sehingga RSKTM melakukan program pelatihan kepada karyawannya.

Adapun efektivitas dari pelatihan dan pengaruhnya kepada kompetensi karyawan belum dapat dipastikan, dengan kondisi keuangan RSKTM yang belum stabil menjadikan rumah sakit selektif untuk memberikan pelatihan eksternal kepada karyawan. Pelatihan yang diutamakan adalah pelatihan yang sertifikatnya menjadi persyaratan bagi rumah sakit dalam operasional pelayanan, misalnya pelatihan sterilisasi (CSSD), pelatihan tim penanganan kegawatdaruratan Ibu dan Bayi (PONEK), pelatihan petugas pencegahan infeksi, pelatihan perawat kamar operasi, pelatihan dokter umum dan perawat unit dialisis, pelatihan laik *hygiene* petugas tata boga, pelatihan analis bank darah, dll.

Sedangkan pelatihan eksternal yang tidak menjadi persyaratan perijinan operasional rumah sakit walaupun pada dasarnya dibutuhkan untuk pengembangan SDM seperti misalnya pelatihan tata kelola RS, *leadership*, *PR* dan *digital marketing* belum dapat menjadi prioritas untuk dibiayai oleh rumah sakit. Pelatihan

yang sudah berjalan adalah pelatihan kompetensi dasar dan kompetensi lanjutan yang dilakukan oleh narasumber internal RSKTM.

**Tabel 1.5**  
**Hasil Kuesioner Pra Survei RS KTM Mengenai Pelatihan**

NO	Pernyataan	Jawaban (%)					$\Sigma$	Cummulative (%)
		STS	TS	N	S	SS		
1.	Saya puas dengan jadwal dan topik pelatihan Internal.	2,5	17,5	32,5	45,0	2,5	40	100
2.	Saya puas dengan kesempatan untuk mengikuti pelatihan eksternal.	2,5	10,0	27,5	52,5	7,5	40	100
3.	Pelatihan dari RS sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.	2,5	10,0	40,0	35,0	12,5	40	100
4.	Rumah sakit menyediakan pelatihan mengikuti teknologi / prosedur/ peraturan baru.	5,0	30,0	22,5	32,5	10,0	40	100

Sumber: Survei Karyawan RS. Karang Tengah Medika

Respon mengenai Pelatihan pada pra survei sejumlah 2,5% responden sangat tidak setuju dengan pernyataan puas dengan jadwal dan topik pelatihan internal dan 17,5% tidak setuju. Pernyataan puas dengan kesempatan yang diberikan RSKTM untuk mengikuti pelatihan eksternal 15% sangat tidak disetujui dan tidak disetujui 10% responden. Terhadap pernyataan pelatihan yang disediakan RSKTM sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sehari-hari direspon sangat tidak setuju sebanyak 2,5% dan 10% tidak setuju. Pernyataan RSKTM menyediakan pelatihan sesuai perkembangan teknologi/ prosedur/ peraturan baru 5% sangat tidak setuju dan tidak setuju 30% responden. Pernyataan survei bahwa pelatihan RS sesuai dengan kebutuhan pekerjaan memiliki respon netral sebagian respon yang paling banyak (40%), pernyataan lain juga memiliki respon netral yang cukup besar (pernyataan 1 direspon netral 32,5%, pernyataan 2 direspon netral 27,5%,

pernyataan 4 direspon netral 22,5%). Pelatihan yang efektif menunjang peningkatan kualitas SDM dan kinerja karyawan, diharapkan penelitian dapat memberikan pemahaman lebih jauh tentang pelatihan di RSKTM.

Keberhasilan rumah sakit memberikan pelayanan bermutu sangat bergantung kepada SDM, rumah sakit berkepentingan dalam menciptakan keadaan yang kondusif sehingga mendorong SDM atau karyawannya untuk mampu bekerja optimal (Riko S, Siagian A, Wijaya R, 2023). Sebagai rumah sakit yang sudah beroperasi selama 14 tahun, perlu di evaluasi kondisi sarana dan prasarana yang ada dalam hubungannya dengan mendukung kinerja karyawan dalam pelayanan. Pernyataan survei juga menilai tanggapan karyawan terhadap lingkungan kerja di RSKTM, dengan hasil survei pada Tabel 1.6:

**Tabel 1.6**  
**Hasil Kuesioner Pra Survei RS Mengenai Lingkungan Kerja**

NO	Pernyataan	Jawaban (%)					$\Sigma$	Cumulative (%)
		STS	TS	N	S	SS		
1.	Ruang kerja dengan suhu yang nyaman.	17,5	27,5	15,0	30,0	10,0	40	100
2.	Ruang kerja memiliki peralatan yang lengkap.	7,5	32,5	17,5	30,0	12,5	40	100
3.	Semua anggota tim kerja berkerja sama dengan baik melakukan pelayanan.	5,0	12,5	15,0	57,5	10,0	40	100

Sumber: Survei Karyawan RS. Karang Tengah Medika

Tabel 1.6 memperlihatkan hasil pra survei tentang Lingkungan Kerja dengan respon 17,5% sangat tidak setuju ruang kerja nya memiliki suhu yang nyaman dan 27,5% tidak setuju. Pernyataan ruang kerja memiliki peralatan penunjang yang lengkap direspon sangat tidak setuju 7,5% dan 32,5% tidak setuju.

Pernyataan anggota tim bekerja sama dengan baik direspon sangat tidak setuju 5% dan tidak setuju sebanyak 12,5%.

Sebagai fasilitas kesehatan RSKTM menjadi area atau tempat yang memiliki potensi risiko, yaitu risiko infeksius, risiko fisik, dan juga psikis. Standar pelayanan menjadi tuntutan tersendiri bagi karyawan yang bekerja di rumah sakit. Suasana bekerja, perlengkapan penunjang juga mempengaruhi kinerja karyawan terutama dalam menjaga mutu pelayanan dan kecepatan penyelesaian pekerjaan.

Kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi komitmen bekerja dan disiplin dalam melakukan pekerjaannya. Seseorang yang puas dengan pekerjaan yang dimiliki cenderung ingin mempertahankan pekerjaannya dengan bekerja dengan baik. Tetapi tidak semua karyawan yang puas dengan pekerjaannya langsung menghasilkan kinerja yang baik maupun produktivitas yang tinggi (Rachman, 2021).

**Tabel 1.7**  
**Hasil Kuesioner Pra Survei RSKTM Mengenai Kepuasan Kerja**

NO	Pernyataan	Jawaban (%)					$\Sigma$	Cummulative Present
		STS	TS	N	S	SS		
1.	Saya mencintai pekerjaan saya.	0,0	0,0	15,0	57,5	27,5	40	100
2.	Gaji yang saya peroleh sesuai dengan tanggung jawab saya.	7,5	20,0	37,5	27,5	7,5	40	100
3.	Saya merasa puas dengan kenaikan gaji yang saya terima.	15,0	30,0	25,0	22,5	7,5	40	100
4.	Saya merasa puas dengan pengembangan karir dan promosi.	5,0	15,0	32,5	42,5	5,0	40	100
5.	Saya puas dengan dukungan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi.	0,0	15,0	25,0	52,5	7,5	40	100

Sumber: Survei Karyawan RS. Karang Tengah Medika

Tabel 1.7 memeperlihatkan hasil pra survei tentang Kepuasan Kerja Karyawan RSKTM. Dalam pra survei ditemukan respon 7,5% sangat tidak setuju gaji yang diperoleh sesuai dengan tanggung jawabnya dan 20% tidak setuju. Pernyataan puas dengan kenaikan gaji yang diterima direspon 15% sangat tidak setuju dan 30% tidak setuju. Pernyataan puas dengan pengembangan karir direspon sangat tidak setuju oleh 5% responden dan 15% tidak setuju. Kepuasan dengan dukungan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi direspon tidak setuju 15%. Akan tetapi pernyataan no 1 bahwa responden mencintai pekerjaannya tidak terdapat respon tidak setuju (0%) dan sangat tidak setuju (0%). Dengan hasil pra survei demikian, dibutuhkan penelitian lebih jauh untuk memahami kepuasan kerja di RSKTM.

Berdasarkan dari hasil kajian beberapa permasalahan dan kesenjangan penelitian sehingga penelitian ini akan menguji secara empiris faktor Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening*. Sehingga judul tesis ini menjadi: **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Rumah Sakit Karang Tengah Medika.**

## 1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa kinerja RSKTM yang belum optimal tidak lepas dari kinerja karyawan yang masih dapat ditingkatkan. Tidak tercapainya target jumlah pasien dan tren jumlah pasien yang tidak meningkat walaupun telah dilakukan langkah-langkah manajemen strategik dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan, kinerja unit dan kinerja organisasi di RSKTM belum maksimal.
2. Kinerja unit sangat bergantung dan mengandalkan kemampuan dan pengaruh pimpinan unit tersebut.

3. Penilaian rata-rata kinerja karyawan RSKTM tahun 2023 ke 2024 menunjukkan penurunan hasil.
4. Kurangnya kolaborasi / kerjasama antar unit pelayanan di RS. Karang Tengah Medika.
5. Karyawan masih belum memahami dengan baik prosedur pekerjaan.
6. Kemampuan bersaing RSKTM belum didukung oleh SDM handal atau berkomitmen tinggi untuk memiliki keunggulan bersaing.
7. Kendala yang dihadapi oleh rumah sakit dalam peningkatan kualitas karyawan.
8. Rumah sakit belum memiliki program pelatihan yang terencana dan terarah.
9. Produktivitas pelayanan unit seringkali dihambat oleh kondisi peralatan yang tidak optimal atau tidak lengkap.
10. Kepuasan kerja karyawan tidak menjamin hasil kerja yang lebih baik.

### **1.3 Batasan Masalah Penelitian**

Sehubungan dengan keterbatasan sumber daya dan agar penelitian ini tetap terfokus pada masalah, maka dari sejumlah identifikasi masalah diatas faktor yang diteliti dan menjadi masalah adalah yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan diatas hanya 5 (lima) faktor yang akan diteliti yaitu Kepemimpinan (X1) sebagai variabel bebas kesatu, Pelatihan (X2) sebagai variabel bebas kedua, Lingkungan Kerja (X3) sebagai variabel bebas ketiga, Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening, dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Penulis akan meneliti tentang pengaruh kepemimpinan, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai



variabel intervening di Rumah Sakit Karang Tengah Medika. Adapun rumusan masalah dari penelitian ini yaitu:

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika?
- 2) Apakah pelatihan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika?
- 3) Apakah lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika?
- 4) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di RS. Karang Tengah Medika?
- 5) Apakah pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di RS. Karang Tengah Medika?
- 6) Apakah lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di RS. Karang Tengah Medika?
- 7) Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di RS. Karang Tengah Medika?
- 8) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika?
- 9) Apakah pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika?
- 10) Apakah lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Maksud dilakukannya penelitian ini adalah mengumpulkan data mengenai kepemimpinan transformasional, pelatihan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Karang Tengah Medika. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika.

- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung pelatihan terhadap kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika.
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di RS. Karang Tengah Medika.
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan di RS. Karang Tengah Medika.
- 6) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di RS. Karang Tengah Medika.
- 7) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di RS. Karang Tengah Medika.
- 8) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika.
- 9) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika.
- 10) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di RS. Karang Tengah Medika.

## 1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat dilakukan penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di RS. Karang Tengah Medika” bagi penulis, penelitian ini diharapkan akan menambah wawasan dan dapat memberikan kontribusi positif untuk organisasi, dan merupakan syarat kelulusan Pendidikan Program Magister Manajemen di Universitas Satya Negara Indonesia.

Manfaat penelitian ini bagi Akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur tentang pengaruh kepemimpinan, pelatihan, lingkungan kerja dengan variabel intervening kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di RSKTM.

Manfaat penelitian ini bagi Objek Penelitian adalah hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dan strategi manajemen sumber daya manusia di rumah sakit Karang Tengah Medika untuk mengoptimalkan kinerja karyawan.

Manfaat penelitian bagi Responden Penelitian, diharapkan karyawan yang menjadi responden penelitian atau berpartisipasi dalam penelitian mendapatkan pemahaman tentang kinerjanya.

