

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Organisasi mempunyai tantangan di era revolusi industri 4.0 dimana perubahan dan perkembangannya bersifat eksponensial. Era VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) membuat organisasi tidak dapat memastikan kondisi masa kini yang sedang dihadapi terlebih memastikan masa yang akan dihadapi (Juhro, 2020). Pemimpin di era VUCA harus dapat memimpin sumber daya manusia yang dimiliki untuk mampu menghadapi perubahan (Chawla & Lenka, 2018).

Kepemimpinan transformasional tepat diterapkan di era VUCA ini karena memanifestasikan kepemimpinan partisipatif (Juhro, 2020). Kepemimpinan transformasional melakukan promosi kepentingan bersama karyawan

dan membantu mewujudkan tujuan bersama. Pemimpin harus sejalan dengan pengikutnya untuk mencapai visi secara kolektif (García-Morales et al., 2012; Juhro, 2020; Para-González et al., 2018). Pada era sekarang maupun yang akan datang kepemimpinan transformasional bila disandingkan dengan model kepemimpinan yang lain diprediksi lebih unggul dan lebih konstruktif dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya, seperti metode transaksional atau laissez-faire (Bass, 2000; Juhro, 2020).

Kepemimpinan transformasional bukan saja bisa mendorong secara horizontal maupun vertikal sebuah organisasi, tetapi dapat juga menjadikan organisasi mempunyai kapasitas yang selalu *agile* pada keadaan apapun. Kepemimpinan transformasional mampu memberikan inspirasi dan mengarahkan anggotanya untuk mencapai visi bersama (García-Morales et al., 2012). Kepemimpinan transformational mempunyai Sembilan kompetensi yaitu *agility, breakthrough, social intelligence,*

*emotional intelligence, communication skill, influencing skill , problem solving ,visionary, dan decision making* (Juhro, 2020).

Pemimpin transformasional dapat menetapkan arah untuk departemennya dan menciptakan kebijakan untuk mendukung anggotanya belajar sepanjang hayat, menginspirasi pengikut mereka, meningkatkan pengetahuan dan pembelajaran anggotanya dan mendorong mereka menjadi lebih inovatif sebagai sarana untuk pemecahan masalah (García-Morales et al., 2012). Pemimpin transformasional bertindak sebagai panutan sehingga anggotanya dapat mengikuti mereka. Ini menuntut kesabaran, akal sehat, dan kepercayaan dalam kondisi ketidakpastian dan kompleksitas. Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mengembangkan sebuah lembaga menjadi organisasi pembelajar. Pemimpin memainkan peran nyata dalam mempromosikan dan memelihara pembelajaran dalam

sebuah organisasi. Pemimpin transformasional merangsang pengikut untuk membangun semangat tim, mengembangkan antusiasme untuk bekerja, dan mendorong mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif (Chawla & Lenka, 2018).

Seorang pemimpin pada suasana serba terbatas harus mampu melihat sisi positif dari keterbatasan yang ada. Seorang pemimpin harus mempunyai karakter dan kemampuan yang khusus dalam melihat sebuah keterbatasan dari sudut pandang yang berbeda. Pemimpin dapat mendorong organisasi mengatasi keterbatasan, dan yakin bahwa perbaikan mampu mereka lakukan dan memiliki ikatan emosi yang kuat dan membangun komitmen bersama (Juhro, 2020). Bass dalam (Boerner et al., 2016) mengidentifikasi empat komponen kepemimpinan transformasional yaitu : *Intellectual Stimulation, Inspirational Motivation, Individualized consideration, Idealized Influence.*

Pemimpin di era VUCA harus meningkatkan kemampuan dalam menciptakan fleksibilitas, kreatifitas dan kepercayaan diri bagi para pengikutnya. Salah satu strateginya adalah Organisasi harus dapat mengubah dirinya menjadi organisasi pembelajar (Chawla & Lenka, 2018). Pemimpin transformasional mempunyai karisma dan, memberikan stimulasi intelektual dan menginspirasi karyawan mereka, meningkatkan komunikasi, kepercayaan, dan berbagi pengetahuan. Organisasi pembelajar akan mempunyai keuntungan dalam persaingan dengan fokus pada struktur organisasinya, kemampuan dalam berkomunikasi, berbagi pengetahuan dan pengalaman (Chawla & Lenka, 2018).

Bass (2000) dalam (Boerner et al., 2016) mengatakan kepemimpinan transformasi memiliki kemampuan untuk memberikan motivasi yang lebih kuat dalam memberdayakan dan mempengaruhi perilaku karyawan. Kepemimpinan transformasi dengan pengaruh

karismatik, kata-kata motivasi dan idealismenya memberikan motivasi kepada karyawan. Kepemimpinan transformasi dapat mempromosikan pembelajaran dalam organisasinya dengan menciptakan budaya belajar. Pemberdayaan organisasi dapat memperbaiki kemampuannya untuk berbagi ilmu pengetahuan kepada anggota organisasi yang lain sehingga akhirnya mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Organisasi pembelajar pada situasi yang labil dapat melakukan perubahan strategi dengan belajar secara berkesinambungan agar tercapai sasaran yang dicitakan. Kompetensi kunci yang harus dimiliki oleh anggota organisasi pembelajar adalah kemampuan untuk selalu belajar. Organisasi memfasilitasi individu, tim dan organisasinya untuk selalu belajar. Organisasi membutuhkan waktu dan ketelatenan dalam membentuk organisasi pembelajar. Pemimpin transformasional dalam lingkup organisasi pembelajar dikenal sebagai pemimpin

yang luar biasa. Organisasi pembelajar membangun mental, sikap dan perilaku yang memungkinkan organisasi untuk tetap hidup dan memimpin di era VUCA. Sebuah studi yang dilakukan di sekolah Taiwan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional diperlukan untuk menerapkan organisasi pembelajar karena dapat memberikan dinamisme dan dukungan kepada anggota untuk menciptakan sekolah yang selalu memelihara pembelajaran (Chawla & Lenka, 2018).

Organisasi harus memperbaiki kemampuannya sebagai organisasi pembelajar dalam menjaga pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan agar menyesuaikan dengan lingkungan yang berubah dan mempunyai kompetensi unggul dan mampu bersaing di masa sekarang dan yang akan datang. Gaya kepemimpinan psikologis transformasional berkorelasi positif dengan kemampuan belajar organisasi (Lee & Ding, 2020).

Pemimpin mempunyai peran kunci dalam mengatur organisasi dan memotivasi pengikut dan meningkatkan kinerja organisasi. Pemimpin transformasional mampu memberikan motivasi secara menyeluruh kepada timnya. Pemimpin ini menekankan pada perilaku seperti menguatkan identitas kelompok, mengaktualisasikan visi dan membangun tim. Perilaku yang dikembangkan ini diupayakan mampu membentuk lingkungan kerja yang saling berkoordinasi dan bekerjasama dan mengkondisikan anggota tim untuk dapat mengidentifikasi diri dengan tim mereka. Penelitian tentang kepemimpinan tim menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja tim (Lu & Li, 2021).

Studi pada 200 perusahaan Industri di Spanyol mendapatkan hasil model kepemimpinan transformasional akan meningkatkan pembelajaran dan inovasi organisasi serta akan memberikan dampak pada kinerja organisasi (Para-González et al., 2018). Penelitian yang dilakukan

pada karyawan industri manufaktur di Pakistan menunjukkan hasil bahwa inovasi organisasi menjadi variabel mediasi dan memberikan dampak yang bermakna bagi kinerja organisasi, dan menunjukkan hubungan yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi, sehingga hasil tersebut dapat dijadikan referensi bagi para manajer untuk mempraktek gaya kepemimpinan tersebut untuk meningkatkan kinerja organisasi (Arif, 2018).

Penelitian oleh (Tong, 2020) untuk mengetahui pengaruh beberapa gaya kepemimpinan psikologis kewirausahaan dengan kemampuan belajar organisasi dan kinerja organisasi. Penelitian tersebut meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan psikologis transformasional, transaksional, dan *laissez-faire* dengan kinerja organisasi dan kemampuan belajar organisasi (Tong, 2020). Penelitian oleh (Chawla & Lenka, 2018) tentang gaya kepemimpinan transformasional dan resonan yang dilakukan pada 150

fakultas pada 20 Perguruan Tinggi di India memberikan hasil bahwa kedua gaya kepemimpinan tersebut secara signifikan berpengaruh pada organisasi pembelajar di era VUCA (Chawla & Lenka, 2018).

Penelitian oleh (Guterresa et al., 2020) untuk mengetahui peranan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pengaruh pendidikan, pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan Kementerian Pendidikan di Timor-Leste. Temuan empiris menyatakan jika motivasi kerja merupakan mediator pengaruh gaya kepemimpinan pada prestasi kerja karyawan, tetapi pelatihan dan pendidikan tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan pada prestasi kerja (Guterresa et al., 2020).

Penelitian oleh (Boerner et al., 2016)) tentang dampak kepemimpinan transformasional terhadap perilaku pengikut dan kinerja organisasi, Penelitian ini dilakukan pada 500 karyawan pada 65 perusahaan di Malaysia. Studi

ini menyelidiki efek dari tiga gaya kepemimpinan pada perilaku pembinaan pengawasan, yang telah terbukti mempengaruhi kinerja pekerjaan (Boerner et al., 2016).

Kinerja organisasi adalah kuantitas, kualitas, efisiensi dan efektivitas biaya dan kewajiban organisasi yang harus dilaksanakan pada periode waktu tertentu, Kinerja organisasi merupakan isu sentral dalam penelitian manajemen.strategi dan cara meningkatkan kinerja organisasi tentu saja menjadi isu penting yang menjadi fokus para manajer (Tong, 2020).

Kabupaten Kendal memiliki lima rumah sakit, antara lain satu rumah sakit pemerintah kelas B, satu rumah sakit swasta kelas C, dan Empat rumah sakit swasta kelas D. Tiga Rumah sakit sudah bekerjasama dengan BPJS Kesehatan. RSUD dr. H. Sewondo Kabupaten Kendal merupakan RS Kelas B. Secara sistematis pola rujukan pasien berdasarkan kebijakan BPJS pasien dirujuk ke RS Kelas B bila pasien sudah tidak bisa ditangani oleh rumah

sakit tipe di bawahnya. Kondisi ini menyebabkan kunjungan pasien rawat jalan dari tahun 2019 – 2021 mengalami penurunan 10- 20 persen. Sedangkan kunjungan pasien rawat inap menurun sekitar 20 persen.

Indikator kinerja rumah sakit yang meliputi BOR (*Bed Turn Over*), LOS (*Length of Stay*), TOI (*Turn Over Internal*), BTO (*Bed Turn Over*), NDR (*Net Death Rate*), GDR (*Gross Death rate*) mengalami kesenjangan dimana nilai LOS, GDR dan NDR tidak sesuai dengan target yang harus dicapai. BOR tahun 2019 sebesar 85,10 % tahun 2020 59,19 % tahun 2021 sebesar 51,74 %. GDR tahun 2019 sebesar 58,02 %, tahun 2020 sebesar 66,67 % dan tahun 2021 sebesar 67,61 %. NDR tahun 2019 sebesar 30,56 %, Tahun 2020 sebesar 32,57% dan tahun 2021 sebesar 37,79 %

Penilaian kinerja rumah sakit dapat dinilai dari survei kepuasan pelanggan internal rumah sakit. Survei kepuasan pelanggan internal RSUD dr.H. Soewondo

Kendal menggunakan parameter dimensi kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, kesempatan promosi dan supervise. Hasil survey kepuasan karyawan tahun 2019, 2020 dan 2021 didapatkan hasil adanya penurunan kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan RSUD tahun 2019 sebesar 88.5 %, tahun 2020 sebesar 79.5 % Tahun 2019 72.7 %.

Pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menjadi organisasi pembelajar. Adanya Pendidikan dan pelatihan dalam organisasi dituntut mampu mengembangkan sikap karyawan yang baik serta mempunyai keahlian dan ketrampilan untuk menyelesaikan tugasnya (Fitriansyah, 2018). Instalasi Pendidikan dan Pelatihan di RSUD dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal sejak tahun 2019 menjadi unit organisasi yang mempunyai otonomi mengelola unitnya. Pengelolaan Pendidikan dan pelatihan sebelum ada Instalasi Pendidikan dan pelatihan dilakukan oleh

Subbagian kepegawaian dan pengembanagn sumber daya manusia.

Gambaran kinerja RSUD dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal ini menjadi tantangan dalam masa yang akan datang untuk tetap bisa melakukan inovasi dan memperbaiki layanan agar dalam masa transisi pascapuncak pandemi Covid 19 ini dapat tetap mempertahankan pendapatan dan kineja rumah sakit secara umum.

Kepemimpinan transformasional akan meningkatkan pembelajaran dan inovasi organisasi serta akan memberikan dampak pada kinerja organisasi (Para-González et al., 2018). Konsep organisasi pembelajar adalah pada situasi yang labil organisasi harus melakukan perubahan strategi dengan belajar secara berkesinambungan agar tercapai sasaran yang dicita citakan. Gaya kepemimpinan psikologis transformasional

berkorelasi positif dengan kemampuan belajar organisasi (Lee & Ding, 2020).

Seorang pemimpin pada suasana serba terbatas harus mampu melihat sisi positif dari keterbatasan yang ada. Seorang pemimpin harus mempunyai karakter dan kemampuan yang khusus dalam melihat sebuah keterbatasan dari sudut pandang yang berbeda. Pemimpin dapat mendorong organisasi mengatasi keterbatasan, dan yakin bahwa perbaikan mampu mereka lakukan dan memiliki ikatan emosi yang kuat dan membangun komitmen bersama (Juhro, 2020). Bass dalam (Boerner et al., 2016) mengidentifikasi empat komponen kepemimpinan transformasional yaitu : *Intellectual Stimulation, Inspirational Motivation, Individualized consideration, Idealized Influence*.

Penelitian di RSUD dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal sangat penting dilakukan untuk mengetahui sejauhmana pemimpin RSUD dr. H. Soewondo Kabupaten

Kendal sudah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan bagaimana peran kepemimpinan transformasional dalam mendorong RSUD dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal agar menjadi organisasi pembelajar guna meningkatkan kinerja RSUD dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal.

#### B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan tentang latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang menjadi dasar untuk dilakukan penelitian adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kemampuan organisasi pembelajar RSUD dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal.
2. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja RSUD dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal

3. Bagaimanakah pengaruh kemampuan organisasi pembelajar terhadap kinerja RSUD dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal.
4. Apakah kemampuan organisasi pembelajar memediasi hubungan antara kepemimpinan transformational dengan kinerja RSUD dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal.

#### C. Tujuan Penelitian

Tujuan umum penelitian: menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kemampuan RSUD dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal untuk menjadi organisasi pembelajar terhadap kinerja RSUD dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal.

Tujuan Khusus penelitian:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kemampuan organisasi pembelajar RSUD dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal

2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja RSUD dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kemampuan organisasi pembelajar dengan kinerja RSUD dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal
4. Mengetahui dan menganalisis kemampuan organisasi pembelajar sebagai variable mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja RSUD dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal

#### D. Manfaat Penelitian

##### 1. Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi RSUD dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal, khususnya terkait dengan seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional, organisasi pembelajar terhadap kinerja RSUD dr. H. Soewondo Kabupaten Kendal dalam mencapai visi organisasi tahun 2022

## 2. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengembangan ilmu manajemen rumah sakit khususnya terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional, kemampuan Organisasi Pembelajar dengan kinerja rumah sakit