

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang paling unik, paling rentan, paling rumit, paling kompleks dan sulit di perkirakan. Setiap karyawan memiliki seperangkat latar belakang yang berbeda yang akan mempengaruhi harapan masing-masing dan pada gilirannya akan mempengaruhi dinamika hubungan antar manusia dalam organisasi. Organisasi sendiri memiliki seperangkat harapan atau tujuan organisasi. Harapan individual atau kelompok karyawan mungkin bisa sama, tidak sama atau bahkan mungkin bertentangan dengan harapan perusahaan. Interaksi dua harapan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi kontak psikologis yang pada gilirannya akan sangat mewarnai lingkungan sumber daya manusia dalam organisasi. Untuk itulah maka dalam suatu organisasi diperlukan adanya manager, dimana tugas manager dalam hal ini merupakan bagian yang kompleks dan menuntut perhatian yang cukup besar.

Sebagian rumah sakit yang berhasil, mempunyai manajer mulai dari manager puncak, menengah dan bawah yang mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Para manajer tersebut menyadari bahwa proses untuk mencapai hasil atau tujuan organisasi, dilakukan melalui dengan kerjasama orang-orangnya. Manager seperti ini berusaha keras membentuk kondisi sumber daya manusia yang kreatif dan dinamis secara terus menerus untuk menciptakan dan membina kehidupan kerja yang berkualitas dengan merekayasa lingkungan

sumber daya manusianya. Berdasarkan hal tersebut, maka peranan manager menjadi sangat strategis dalam mengelola sumber daya manusia. Oleh karena itu manager harus peka terhadap perubahan lingkungan yang dihadapi. Bahkan manager sebagai seorang pemimpin, seringkali menghadapi tugas merubah sikap bawahan, karena sikap bawahan sebelumnya yang sudah terbentuk mungkin cenderung negatif.

Walaupun ada banyak variabel yang mempengaruhi perubahan sikap, tetapi semua variabel itu dapat diuraikan dan dipandang dari dua faktor umum yaitu kepercayaan kepada aktor pengirim dan pesan itu sendiri. Jika karyawan tidak percaya pada manager, maka mereka tidak akan menerima pesan atau perubahan sikap. Begitu pula jika pesan tidak meyakinkan, maka tidak akan ada tekanan untuk perubahan. Oleh karena itu manager sebagai seorang pemimpin, perlu membangun kepercayaan dan keyakinan pengikutnya.

Menurut Boyett and Coun (1991) ada 9 langkah yang perlu diperhatikan untuk membangun kepercayaan dan keyakinan pengikut (bawahan) yaitu :

1. Menerima kekuasaan tetapi tidak lapar akan kekuasaan
2. Memiliki tanggung jawab sosial disamping bertujuan untuk kepentingan khusus.
3. Menggunakan persuasi dan bukan paksaan untuk mewujudkan cita-citanya
4. Diterima diantara sesamanya
5. Memperlakukan pengikut atau bawahan sebagai subyek yang mandiri

6. Percaya bahwa pengikut atau bawahan memiliki potensi besar yang menunggu peluang untuk dimanfaatkan
7. Percaya bahwa ada saling ketergantungan diantara kelompok dan anggota-anggotanya yang perlu dikelola secara seimbang.
8. Menghargai hukum dan ketentuan legal dan normatif yang berlaku
9. Mendorong inisiatif individual dan tanggung jawab pribadi, tetapi tetap menjadi kekompakan kelompok.

Secara umum kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi selalu dihubungkan dengan kepemimpinan. Oleh karena itu kepemimpinan memiliki peranan penting dalam kerangka manajemen. Sebab peran seorang pemimpin pada dasarnya merupakan penyebaran serangkaian fungsi kepemimpinan. Sedangkan fungsi kepemimpinan itu sendiri sesungguhnya merupakan salah satu diantara peranan manajer dalam rangka mengajak semua bawahan agar dengan penuh kemauan memberikan pengabdian dalam mencapai tujuan organisasi, sesuai dengan kemampuan mereka secara maksimal.

Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah kompleks dan gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung pada beberapa variabel yang saling berhubungan atau mempengaruhi. Dalam empiriknya, segenap aspek yang melingkupi manajer sebagai seorang pemimpin beserta hasil interpretasinya terhadap situasi yang dihadapinya akan tampak pada gaya kepemimpinannya. Sedangkan untuk mengetahui efektif tidaknya suatu gaya kepemimpinan yang diterapkan, akan tercermin dari keikatan bawahan, dukungan bawahan serta rasa

ketidakpuasan bawahan terhadap setiap kebijaksanaan yang ditentukan oleh pimpinan termasuk dalam operasional organisasi.

Wicaksono (2011) menyatakan beberapa faktor penting situasional yang mempengaruhi keefektifitasan kepemimpinan adalah kualitas hubungan pemimpin-bawahan, tingkat struktur dalam tugas yang akan dikerjakan, dan kekuatan posisi pemimpin. Hal tersebut sesuai dengan dasar yang dikemukakan oleh Fiedler (dalam Robbins, 2006) bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada faktor situasi (situasional), dengan kata lain efektivitas kepemimpinan bergantung pada keadaan dari kecocokan antara perilaku pemimpin dan tuntutan situasi.

Hal ini menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada cocok dan tidaknya kepemimpinan dengan faktor-faktor situasional tersebut. Fiedler (dalam Robbins, 2006) telah mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan yang dapat mendefinisikan faktor situasional utama (kunci) yang menentukan keefektifan kepemimpinan. Ketiga dimensi tersebut adalah :

1. Hubungan pemimpin-bawahan.

Hubungan pemimpin bawahan menunjukkan sejauh manaseorang pemimpin mendapatkan dukungan dan loyalitas daripada bawahan dan hubungan dengan para bawahan itu bersahabat dan saling membantu.

2. Struktur tugas

Pada struktur tugas terdapat prosedur pengoperasian yang standar untuk menyelesaikan tugas dan indikator obyektif tentang seberapa baik tugas itu dikerjakan. Struktur tugas yang tinggi akan memberikan kontribusi pada

situasi yang menguntungkan pemimpin karena pemimpin akan lebih mudah memonitor dan mempengaruhi perilaku bawahannya pada tugas yang terstruktur tinggi. Sedangkan tugas yang tidak terstruktur akan memberikan kontribusi yang tidak menguntungkan pemimpin, sehingga kemampuan pemimpin untuk mengontrol bawahannya rendah.

3. Kekuatan posisi pemimpin

Pada kekuatan posisi pemimpin terdapat tingkat wewenang pemimpin untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja bawahan, memberikan penghargaan, promosi, hukuman, dan demosi. Semakin besar kekuasaan formal seorang pemimpin untuk memberikan hukuman dan penghargaan, semakin kuat kontrol pemimpin, dan hal ini membuat situasi semakin menguntungkan.

Pada penelitian ini peneliti memodifikasi instrument yang kembangkan Wicaksono (2011).

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Prof. Dr. Soekandar Mojosari sebagai lembaga pemberi pelayanan kesehatan kepada masyarakat secara menyeluruh, yaitu meliputi aspek peningkatna kesehatan, pencegahan penyakit, pengobatan maupun pemulihan kesehatan yang paripurna, terstruktur, berkualitas dan mudah dijangkau oleh masyarakat.

RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari sejak tahun 2008 merupakan rumah sakit kelas B sampai dengan sekarang, yang memiliki fasilitas yang memadai. Dengan fasilitas-fasilitas tersebut dan didukung oleh lokasi rumah sakit yang strategis, yaitu di jalan Hayam Wuruk No. 25 Mojosari – Mojokerto mempunyai aksesibilitas yang tinggi, baik dari dalam kota maupun dari luar kota, disamping

dekat dengan pemukiman penduduk dan lingkungan industri. Hal ini merupakan faktor potensial guna mendukung tumbuh dan berkembangnya RSUD Prof.Dr. Soekandar Mojosari. Dalam perkembangannya RSUD Prof. Dr. Soekandar yang merupakan salah satu institusi rumah sakit umum daerah di Mojosari Kabupaten Mojokerto, menghadapi beberapa kendala yang harus segera diatasi terkait dengan efektifitas kepemimpinan. Berdasarkan data di lapangan terlihat indikasi masih tingginya tingkat kesalahan dalam menginterpretasikan perintah atasan. Fenomena ini menunjukkan indikasi bahwa kemampuan pimpinan masing-masing bidang kurang efektif dalam memimpin stafnya untuk dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan tugasnya masing-masing.

Dengan kondisi tersebut, pihak rumah sakit menghadapi kendala dan menjadi penghambat untuk tumbuh dan berkembang. Atas dasar pemikiran tersebut masalah ini penting dan perlu dipecahkan oleh pimpinan organisasi dengan harapan kedepan dapat meningkatkan *Bed Occupancy Ratio* (BOR) rawat inap RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari yang dampaknya akan dapat meningkatkan *income* serta akan menunjang perkembangan dan kemajuan rumah sakit di masa yang akan datang.

Untuk meraih keberhasilan tersebut berkaitan erat dengan efektifitas kepemimpinan manajer dalam memmanage organisasi rumah sakit. Dimana untuk mengetahui seberapa besar efektifitas kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang manajer akan terlihat dari seberapa besar *commitment*, *compliance*, dan *resistence* bawahan terhadap setiap kebijakan pimpinannya.

Oleh karena itu penelitian untuk melihat dan meninjau secara seksama perlu dilakukan, karena manajer sebagai seorang pimpinan merupakan pengambil keputusan serta agen perubahan yang sangat efektif dalam organisasi. Apabila manajer dapat menjalankan fungsinya dengan baik, maka ini akan menjadi dinamisator, inovator serta akan mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga akan lebih mudah menggali potensi yang ada dan mengembangkannya. Hal ini berarti kontribusi manajer terhadap kelangsungan hidup, perkembangan serta pertumbuhan organisasi cukup besar.

Sebaliknya apabila manajer kurang dapat berperan positif dalam arti kurang efektif, maka keberadaannya justru akan menimbulkan kegelisahan, bahkan mungkin akan mematikan kreatifitas karyawan dan iklim kerja yang kondusif, sehingga akhirnya akan mempengaruhi kelangsungan, perkembangan serta pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu dengan meninjau secara seksama mengenai suatu penelitian akan diperoleh berbagai informasi, data serta fenomena mengenai efektifitas kepemimpinan, sehingga dapat digunakan untuk pengelolaan organisasi khususnya RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari.

B. Perumusan Masalah

Sesuai dengan permasalahan yang diungkapkan diatas maka dapat dirumuskan bahwa perkembangan pertumbuhan rumah sakit akan baik jika pimpinan dapat memimpin secara efektif. Pertanyaan-pertanyaan yang muncul dan akan dicari jawabannya dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana persepsi karyawan terhadap kepemimpinan pada RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari ?
2. Bagaimana harapan karyawan tentang efektifitas kepemimpinan di RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari ?
3. Apakah terdapat kesenjangan antara persepsi karyawan dengan harapan terhadap efektifitas kepemimpinan di RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari ?
4. Bagaimanakah solusi untuk mengatasi kesenjangan persepsi karyawan dengan harapan terhadap efektifitas kepemimpinan di RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari ?

C. Tujuan Penelitian

Rincian tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui persepsi karyawan tentang efektifitas kepemimpinan di RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari.
2. Untuk mengidentifikasi harapan karyawan tentang efektifitas kepemimpinan di RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari.
3. Untuk mengukur gap antara persepsi dan harapan, sehingga dapat dilihat efektifitas kepemimpinan di RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis hal-hal apa saja yang menjadi prioritas untuk diperbaiki kesenjangan persepsi dan harapan dalam rangka meningkatkan efektifitas kepemimpinan di RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari.

2. Alfred (2006). "*Applied Research on Leadership in Community Colleges*".

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti :

- Teknik analisis data, pada penelitian ini menggunakan analisis gap.
- Obyek penelitian yang berbeda
- Periode penelitian yang berbeda

3. Kurfi (2009). "*Leadership Styles : The Managerial Challenges in Emerging Economies*".

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti :

- Teknik analisis data, pada penelitian ini menggunakan analisis gap.
- Obyek penelitian yang berbeda
- Periode penelitian yang berbeda

4. Shahin (2008). "*SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps : Framework for Determining and Priorotizing Critical Factors in Delivering Quality Services*".

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti :

- Variabel penelitian pada penelitian terdahulu menggunakan variabel kualitas layanan sedangkan penelitian ini menggunakan variabel efektivitas kepemimpinan.
- Obyek penelitian yang berbeda
- Periode penelitian yang berbeda

