

BAB I

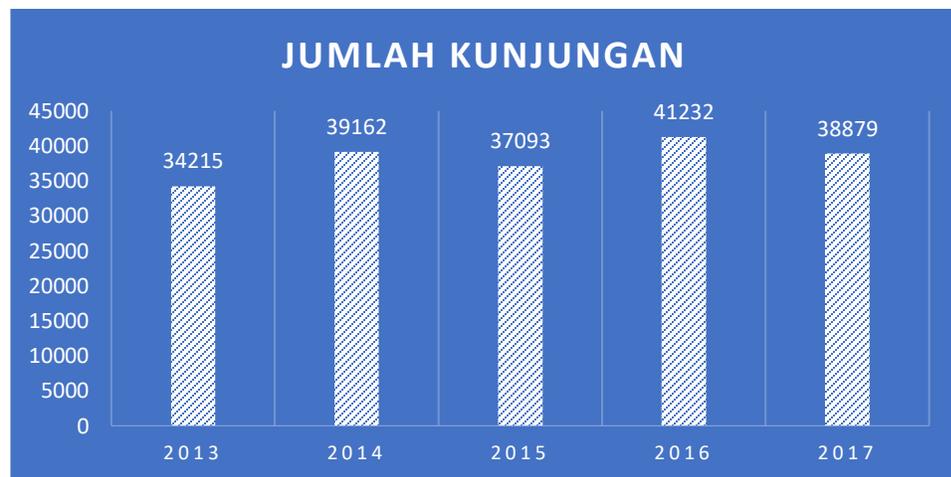
Pendahuluan

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan tujuan organisasinya terletak pada kualitas sumber daya yang dikelolanya. Sumber daya yang dimaksud tentunya tidak hanya sumber daya manusia saja, melainkan di dalamnya sumber daya modal, material, teknologi, informasi, dan lain-lain. Perusahaan mencapai tujuannya bukan tanpa sumber daya, baik itu berbentuk manusia, modal, maupun material. Dan sumber daya tersebut bukan tanpa batas melainkan terbatas baik jumlah maupun penggunaannya. Hal ini yang mengharuskan perusahaan secara benar memanfaatkan sumber daya seoptimal mungkin. Sumber daya yang paling berpengaruh didalam suatu perusahaan adalah sumber daya manusia. Dan yang paling penting dari semua sumber daya yang menjadi faktor input perusahaan, sumber daya yang paling penting untuk dikelola adalah sumber daya manusia, karena sumber daya ini menjadi kunci keberhasilan dalam mengelola sumber daya yang lain.

Keberhasilan sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya perusahaan yang lain bisa dilihat dari kinerjanya. Bangun (2012) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan – persyaratan pekerjaan (*job requitremet*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Penilaian kinerja (*performance appraisal*) sangat diperlukansebagai

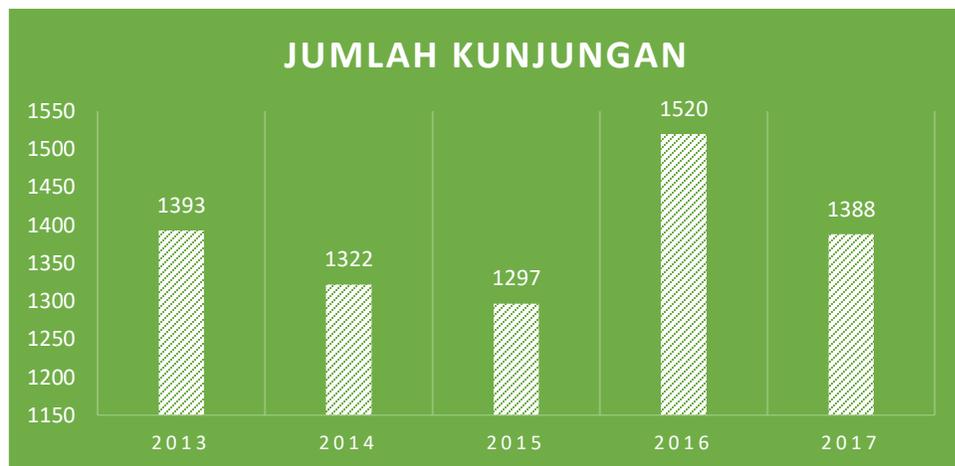
umpan balik dari serangkaian kegiatan penilaian kinerja setiap karyawan didalam organisasi akan dinilai dan dievaluasi. Kegiatan ini diharapkan dapat memperbaiki kinerja karyawan, disamping manfaat – manfaat yang lainnya. Penilaian kinerja haruslah dilakukan secara periodic dan formal. Untuk menghilangkan efek negative pelaksanaan penilaian prestasi kerja secara periodik yang cenderung hanya dianggap sebagai kegiatan rutin yang hanya mencari – cari kesalahan dan kelemahan karyawan maka kegiatan penilaian kinerja haruslah ditinjau ulang secara berkelanjutan, melibatkan karyawan, dan perlunya pengakuan kinerja karyawan meskipun belum mencukupi standar.



Sumber: Profil Rumah Sakit PKU Muhammadiyah tahun 2018

Gambar 1.1 Grafik Jumlah Kunjungan Pasien Rawat Jalan

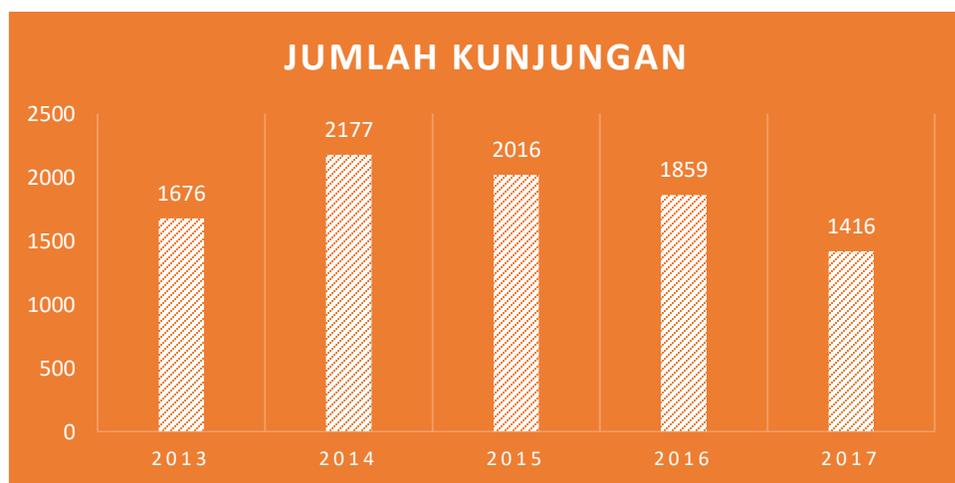
Dari grafik diatas menunjukkan bahwa jumlah kunjungan rawat jalan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya mulai dari tahun 2013 samapai 2017 mendapatkan hasil yang konsisten.



Sumber: Profil Rumah Sakit PKU Muhammadiyah tahun 2018

Gambar 1.2 Grafik Jumlah Kunjungan Rawat Inap Umum

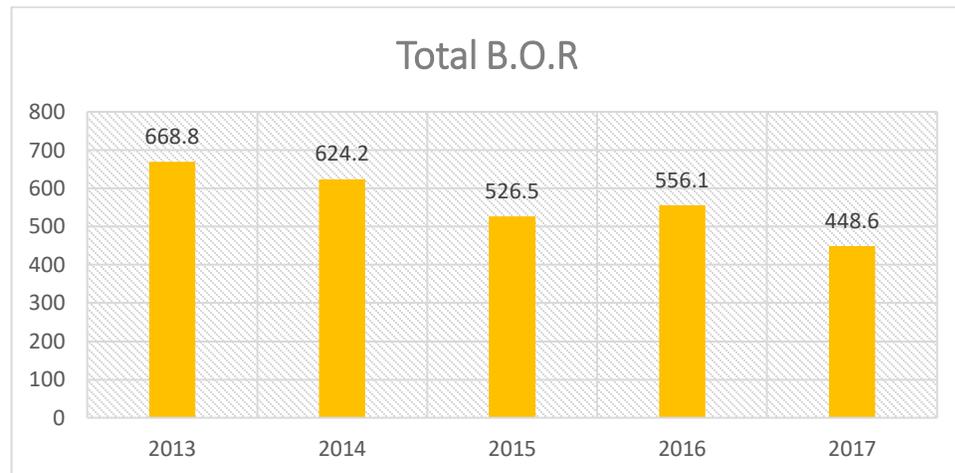
Dari gambar grafik diatas dapat disimpulkan bahwa jumlah kunjungan rawat inap umum di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya mulai tahun 2013 sampai 2017 mendapatkan hasil yang cenderung menurun.



Sumber: Profil Rumah Sakit PKU Muhammadiyah tahun 2018

Gambar 1.3 Grafik Jumlah Kunjungan Rawat Inap Bersalin

Dari gambar grafik diatas dapat disimpulkan bahwa jumlah kunjungan rawat inap umum di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya mulai tahun 2013 sampai 2017 mendapatkan hasil yang cenderung menurun.



Sumber: Profil Rumah Sakit PKU Muhammadiyah tahun 2018

Gambar 1.4 Grafik Hasil BOR

Dari gambar grafik diatas dapat disimpulkan bahwa jumlah B.O.R (Bed Occupancy Ratio) di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya mulai tahun 2013 sampai 2017 mendapatkan hasil yang cenderung menurun.

Menurut Dharma (2003:76) terdapat tiga standar dalam pengukuran kinerja yang terdiri dari, kuantitas hasil kerja adalah hasil kerja pegawai dalam penggunaan waktu dan kecepatan tertentu dalam menyelesaikan banyaknya tugas dan tanggung jawab, kualitas hasil kerja adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang hasilnya sesuai dari target yang telah ditentukan, ketepatan waktu merupakan periodeseorang pegawai dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan dengan memaksimalkan waktu yang sudah ditetapkan.

Faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja adalah pelatihan. Pelatihan adalah kegiatan untuk memperbaiki penguasaan pengetahuan, keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terperinci dan rutin untuk pekerjaan sekarang. Sedangkan Noe dkk. (dalam Wahjono,: 2018:75) mengatakan bahwa pelatihan adalah upaya organisasi untuk memfasilitasi karyawan belajar tentang kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaannya, sedangkan pengembangan adalah upaya organisasi untuk menyiapkan masa depan karyawan melalui kemampuan, pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan dan penilaian pribadi. Menurut Ragawanti dkk. (2014) kegiatan pelatihan memiliki beberapa tujuan yaitu, untuk memenuhi tuntutan pekerjaan sekarang yaitu pelatihan yang dilakukan guna memberikan suatu pengalaman dan pengetahuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan, untuk memenuhi tuntutan jabatan lain yaitu pelatihan yang dilakukan untuk memberikan suatu pengalaman dan pengetahuan didalam dan diluar kemampuan seorang pegawai guna memenuhi tanggung jawab dalam mengerjakan pekerjaan yang lain, untuk memenuhi tuntutan perubahan yaitu pelatihan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan seseorang pegawai dalam beradaptasi dengan perubahan metode kerja dan memaksimalkan hasil kerja, untuk memberikan dampak secara tidak langsung terhadap perusahaan.

Oleh sebab itu, perusahaan perlu untuk melakukan pelatihan dan pengembangan agar diperoleh tenaga kerja yang lebih berpengetahuan, lebih terampil, dan lebih mampu. Dengan demikian, berikut tujuan pelatihan dan pengembangan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi: pekerjaan diharapkan lebih cepat dan mencapai sasaran, menekan kesalahan – kesalahan dalam bekerja, menekan pemborosan waktu

dan bahan dan menjamin mutu produk, menekan kerusakan alat dan mesin karena salah pakai, salah prosedur atau tidak sesuai dalam petunjuk kerja. Dan perusahaan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan kebijakan sebagai berikut: mengurangi perputaran karyawan, menghindarkan karyawan dari “keusangan” dan “ketertinggalan” jabatan, menekan angka kecelakaan kerja, meningkatkan rasa percaya diri dan tanggung jawab, meningkatkan moral dan motivasi kerja.

Noe dkk. (2011) mengatakan bahwa pelatihan adalah upaya organisasi untuk memfasilitasi karyawan belajar tentang kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaannya, sedangkan pengembangan adalah upaya organisasi untuk menyiapkan masa depan karyawan melalui kemampuan, Pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan dan penilaian pribadi.

Penilaian dan analisis kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan atau sering disebut penilaian kebutuhan pelatihan adalah awal dari proses pelatihan dan pengembangan. Pada tahap awal ini, bagian SDM menilai dan menganalisis alasan utama perlunya pelatihan. Biasanya alasan utama perlunya pelatihan adalah masalah kinerja yang menurun sehingga kualitas pekerjaan berada dibawah standar. Alasan kedua adalah adanya system atau teknologi baru yang melekat pada alat baru dan komputerisasi. Alasan ketiga adalah berkaitan dengan pelatihan yang merupakan syarat formal pemenuhan prosedur atau standar yang ditetapkan Lembaga tertentu yang mempunyai kewenangan, misalnya masalah kesehatan dan keselamatan Pengembangan program pelatihan biasanya dilakukan bila sebelumnya telah ada pelatihan sejenis dan memerlukan beberapa perbaikan untuk pelatihan berikutnya yang disebabkan adanya perubahan dalam hal teknologi, prosedur atau urutan pekerjaan dan

penerapan system kerja baru. Pada Rs. PKU Muhammadiyah pelatihan juga dilakukan terhadap para pekerja medis maupun non medis untuk menunjang produktivitas kinerja karyawan. Pelatihan yang dilaksanakan tentu tidak hanya untuk aktivitas pengembangan, tetapi juga untuk mengukur sejauh mana para karyawan medis maupun non medis tahu akan perkembangan pekerjaannya.

Rumah sakit PKU Muhammadiyah Surabaya merupakan salah satu rumah sakit umum swasta yang cukup dikenal di Kota Surabaya. Menurut hasil laporan kinerja dari Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya, bagian kunjungan rawat jalan, rawat inap umum, rawat inap bersalin dan *BOR* menunjukkan adanya kenaikan dan penurunan terhadap jumlah kunjungan dari tahun 2013 hingga 2017. Namun, yang paling banyak terjadi adalah penurunan jumlah kunjungan dibandingkan dengan kenaikan jumlah kunjungan. Hal ini bisa disebabkan karena kurangnya kepuasan pelayanan dari masyarakat terhadap pihak rumah sakit. Faktor yang paling sering terjadi adalah kurang cepatnya pelayanan medis dikarenakan kurangnya tenaga kerja, serta kurangnya pengetahuan atas tindakan medis yang diperlukan. Kurangnya pengetahuan tenaga kerja disebabkan karna intensitas pelatihan dan materi pelatihan yang kurang.

Selain faktor pelatihan, faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kepemimpinan. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi harus mampu melaksanakan manajemen strategik, dengan demikian pemimpin tersebut akan mampu merumuskan rencana strategik dan manajemen strategik.

Kepemimpinan adalah suatu proses dalam mempengaruhi orang lain agar mau atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan. Ada juga yang mengatakan bahwa

kepemimpinan (*leadership*) adalah hubungan interaksi antara pengikut (*follower*) dan pemimpin dalam mencapai tujuan Bersama. (Matondang, 2008).

Peranan pemimpin sangat dominan bahkan dalam mencapai sasaran pokok organisasi dan mewujudkan visi. Pemimpin adalah seseorang yang ditempatkan sedemikian rupa dalam suatu organisasi dimana dia harus mampu membuat keputusan yang cepat, tepat diantara kepentingan yang berbeda – beda. Seseorang pemimpin harus visioner, harus mampu membuat keputusan dan mampu mengantisipasi gejolak perubahan strategis masa depan. Bagaimanapun jeleknya suatu keputusan masih lebih baik dari pada tidak ada keputusan. Setiap keputusan pasti mengundang resiko tetapi setiap resiko dapat di perhitungkan. Untuk mutu seorang pemimpin dapat dilihat dari mutu keputusan yang diambilnya.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang menghabiskan waktunya untuk membangun kerjasama disemua fungsi organisasi dan berbicara dengan orang lain secara informal tentang pentingnya *projects* dan *priorities*.

Kepemimpinan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah sendiri tergolong baik karena ada peningkatan kinerja meskipun ada juga penurunannya. Namun, masih perlu adanya peningkatan untuk terus meningkatkan kinerja agar tidak terjadi naik turun.

Salah satu elemen kunci kepemimpinan adalah *influence* (pengaruh). Pertimbangan utama dari para pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk melakukan hal – hal yang diperlukan dalam mencapai goal yang spesifik dan pertimbangan lainnya dengan membangun hubungan pribadi dengan para pengikutnya berdasarkan kepercayaan, harapan/rasa ketergantungan dan kepedulian yang sebenarnya satu sama lain.

Kekuatan dari seorang pemimpin adalah kemampuan atau kesanggupan dalam menjalankan suatu organisasi untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai hasil – hasil untuk organisasi yang diinginkan. Kegiatan manusia secara Bersama – sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Untuk berbagai usaha dan kegiatannya diperlukan upaya yang terencana dan sistematis dalam melatih dan mempersiapkan pemimpin baru. Oleh karena itu, banyak studi dan penelitian yang dilakukan orang untuk mempelajari masalah pemimpin dan kepemimpinan yang menghasilkan berbagai teori tentang kepemimpinan. Teori kepemimpinan merupakan penggeneralisasian suatu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-sebab timbulnya kepemimpinan, persyaratan pemimpin, sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya serta etika profesi kepemimpinan. Kepemimpinan yang ada di Rs. PKU Muhammadiyah Surabaya tidak bisa diprediksi baik atau tidak karena setiap periode pasti ada pergantian pemimpin atau kepala bagian. Pergantian pemimpin pasti juga akan mempengaruhi kebijakan yang ada dan tentunya akan mempengaruhi kinerja para karyawan di dalamnya.

Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi antara lain latar belakang sejarah kepemimpinan. Kepemimpinan muncul sejalan dengan peradaban manusia. Pemimpin dan kepemimpinan selalu diperlukan dalam setiap masa.

Penelitian-penelitian mengenai variable pelatihan dan kepemimpinan sudah pernah dilakukan. Penelitian terdahulu mengenai variable pelatihan adalah penelitian

dari Munparidi (2012) dengan judul "*Pengaruh kepemimpinan, motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah air minum tirta musi kota Palembang*" menyatakan bahwa variable pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini artinya semakin sering diadakan pelatihan kerja untuk karyawan, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. Penelitian lain dari Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013) dengan judul "*pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV Haragon Surabaya*" menyatakan bahwa variable pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Haragon Surabaya.

Kedua, penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan adalah penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Sutya dan I Wayan Mudiarta, (2016) dengan judul "*Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepemimpinan Pada Hotel Satriya Cottages Kuta-Bali*" menyatakan bahwa variable kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini artinya semakin baik kepemimpinan dalam organisasi tersebut maka semakin baik juga kinerja karyawan dalam organisasi.

Ketiga, penelitian terdahulu mengenai Pelatihan adalah penelitian yang dilakukan oleh Basir Nurul Muniroh dan Sentot Imam, (2014) dengan judul "*The Effectiveness of Training Towards Job Satisfaction with Job Performance As a Mediating Variable at Agricultural Agency: Evidence From Malaysia*" menyatakan bahwa H1: Pelatihan berpengaruh terhadap prestasi kerja, H2: Prestasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan

kerja, H3: Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kinerja sebagai variable mediasi, H4: Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara langsung

Dari berbagai permasalahan diatas maka peneliti tertarik untuk meneliti apakah pelatihan dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga penelitian ini diberi judul “Pengaruh Pelatihan Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di RS. PKU Muhammadiyah Surabaya”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang permasalahan penelitian, maka dapat dikemukakan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a) Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan RS PKU Muhammadiyah Surabaya?
- b) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan RS PKU Muhammadiyah Surabaya?
- c) Apakah pelatihan dan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan RS PKU Muhammadiyah Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

- a) Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan RS PKU Muhammadiyah Surabaya

- b) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan RS PKU Muhammadiyah Surabaya
- c) Untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan RS PKU Muhammadiyah Surabaya

D. Manfaat Penelitian

a) Bagi Peneliti

Bisa menyelesaikan penelitian ini guna memenuhi tugas sebagai mahasiswa tingkat akhir. Penelitian ini bisa menambah ilmu untuk peneliti.

b) Bagi Universitas Muhammadiyah Surabaya

Dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pengetahuan tentang kinerja karyawan yang berhubungan dengan pelatihan dan kepemimpinan.

c) Bagi Rumah Sakit

Penelitian ini diharapkan mampu mengevaluasi kinerja para karyawan medis maupun non medis yang telah memperoleh kegiatan pelatihan dan pengembangan serta, memperbaiki kualitas pelatihan dan kepemimpinan yang akan datang.

E. Sistematika Penulisan Skripsi

Untuk lebih terarahnya penyusunan dan penguraian skripsi ini, maka berikut ini akan dijelaskan sistematika penulisan skripsi yang tersusun dalam lima bab, sebagai berikut :

BAB 1 : Pendahuluan

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II : Kajian Pustaka

Dalam bab ini disajikan landasan teori penelitian yang terdahulu, serta model analisis dan hipotesis. Dalam landasan teori akan dijelaskan mengenai teori kinerja karyawan, pelatihan, serta kepemimpinan dan table penelitian terdahulu.

BAB III : Metode Penelitian

Dalam bab ini akan diuraikan metode penelitian yang akan digunakan termasuk pendekatan penelitian, identifikasi variable, definisi operasional dari variable, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik pengolahan data serta analisis data

BAB IV : Hasil Penelitian

Dalam bab ini akan diuraikan dan dijelaskan hasil penelitian yang telah dilaksanakan dalam bab sebelumnya yaitu bab tiga.

BAB V: Kesimpulan

Dalam bab ini akan disimpulkan hasil pembahasan dari hasil penelitian di bab empat.