BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2. 1 Konsep Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan pada dasarnya adalah melakukan apa yang pemimpin ingin lakukan. Disebutkan di dalam bukunya Bass and Stogdill's *Handbook of Leadership*, Bass mendefinisikan kepemimpinan seagai *"an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members"*. Pemimpin merupakan agen perubahan, yaitu seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain lebih dari kemampuan orang lain mempengaruhi dirinya.

Kepemimpinan terjadi ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompoknya tersebut. Pada bukunya yang lain, *"Leadership and Performance Beyond Expectation"*, Bass sepertinya juga menyebutkan bahwa kepemimpinan sama dengan seorang Pemimpin yang mendapatkan "kinerja melebihi dari yang diharapkan" dari para pengikutnya. Definisi ini diambil melalui pernyataannya: *"to sump up, we see transformational leader as one who motivates us to do more than we originally expected to do"*. Bass mengusulkan bahwa untuk mencapai kinerja pengikut melebihi dari batas biasa, kepemimpinan harus transformasional.

Kinerja kepemimpinan superior adalah kepemimpinan transformasional. Hal ini terjadi ketika pemimpin memperluas dan meningkatkan minat dari para karyawannya, ketika mereka membangkitkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok, dan ketika mereka mengarahkan para

karyawannya untuk melihat melebihi dari kepentingan pribadi mereka demi kebaikan kelompok". Menurut Bass, tingkat di mana seorang pemimpin adalah transformasional diukur terutama berkaitan dengan pengaruh pemimpin terhadap pengikutnya. Pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut dengan: (1) membuat mereka menyadari pentingnya hasil tugas (*task outcomes*), (2) membujuk mereka untuk melebihi kepentingan pribadi.

2.1.1 Komponen Kepemimpinan Transformasional

Bass mendeskripsikan komponen kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. *Idealized Influence* (II).

   Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka untuk menjadi panutan bagi pengikut mereka, dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pemimpin diberkahi oleh pengikut yang memiliki kemampuan, kegigihan, dan tekad yang luar biasa. Dengan demikian, ada dua aspek pengaruh yang diidealkan: perilaku pemimpin dan elemen yang dikaitkan dengan pemimpin oleh pengikut dan rekan lainnya. Pengaruh faktor ideal yang distribusikan kepada pengikut adalah "Pemimpin meyakinkan yang lain bahwa hambatan akan diatasi". Selain itu, para pemimpin bersedia mengambil risiko dan konsisten, tidak sewenang-wenang, dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, serta menunjukkan perilaku etis dan moral.

2. *Inspirational Motivation* (IM).

   Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka, agar memiliki semangat tim, antusiasme dan optimisme. Pemimpin mengartikulasikan visi dan harapan yang menarik dari masa depan, dan menginginkan pengikut terlibat serta berkomitmen terhadap visi dan tujuan bersama.

3. *Intellectual Stimulation* (IS).

   Pemimpin transformasional berupaya menstimulus pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif, membingkai ulang masalah dan mendekatinya dengan cara yang baru. Tidak ada kritik publik kesalahan anggota individu. Ide-ide baru dan solusi masalah kreatif yang diminta dari para pengikut. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik di depan publik karena hal itu berbeda dari ide para Pemimpin. Dengan kata lain, Pemimpin membuat orang lain melihat masalah dari berbagai sudut pandang.

4. *Individualized Consideration* (IC).

   Pemimpin transformasional memposisikan dirinya sebagai pelatih atau mentor untuk pencapaian dan tumbuh kembang potensi pengikutnya. Pemimpin memberikan peluang belajar baru dengan iklim yang mendukung. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan perbedaan individu dengan meningkatkan interaksi dengan pengikut secara personal dan melihat individu sebagai

pribadi yang utuh bukan hanya sebagai Karyawan. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai sarana untuk berkembang potensi pengikutnya. Tugas yang didelegasikan dipantau untuk melihat apakah pengikut membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuannya. Dengan demikian pengikut tidak merasa mereka sedang diperiksa atau diawasi.

2. 2 Aspek *Intellectual Stimulation*

Aspek "*intellectual stimulation*" Pemimpin harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisas.

Pemimpin mau mengambil resiko dan meminta ide pengikutnya membangkitkan semangat dan mendorong kreativitas pengikutnya. Visi pemimpin menjadi kerangka pikir pengikut untuk menghubungkannya dengan pimpinan, organisasi dan sesama mereka serta tujuan organisasi. Stimulasi intelektual adalah :

1. Mempertanyakan status quo;
2. Mendorong pemanfaatan imajinasi;
3. Mendorong penggunaan intuisi yang dipadu dengan logika;
4. Mengajak melihat perspektif baru;
5. Memakai symbol pendukung inovasi;
6. Mempertanyakan asumsi lama,

Menurut Bass (1985) rangsangan intelektual, berarti mengenalkan cara pemecahan masalah secara cerdik, rasional dan hati-hati sehingga anggota mampu berpikir tentang masalah dengan cara baru dan menghasilkan pemecahan yang kreatif. Rangsangan intelektual berarti menghargai kecerdasan mengembangkan rasionalitas dan pengambilan keputusan secara hati-hati.

Kemampuan sang Pemimpin untuk menstimuli pemikiran atau ide-ide bawahannya (*intellectual stimulation*), pemimpin transformasional dalam bahasa sederhana adalah seorang pemimpin yang cerdas sehingga ide- idenya atau analisanya mampu membuat pencerahan intelektual pada mitra usahanya. Menurut Seltzer dan Bass (1990, hal. 438) bahwa stimulasi intelektual ini, pemimpin merangsang kreatifitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan- pendekatan baru terhadap masalah lama. Menurut Bass (1985, hal. 3) melalui pendekatan ini bahwa di dorong untuk berpikir tentang relevansi rasa, sistem nilai, kepercayaan, harapan, dan bentuk organisasi yang ada saat ini. Bawahan juga di dorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri, serta di dorong untuk menetapkan tujuan atau sasaranya yang menantang. Rangsangan intelektual adalah dalam upaya pemimpin meningkatkan kesadaran bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan tersebut melalui perspektif baru (Yuki, 1989).

Menurut Cecily Ward (2015) mengidentifikasi enam perilaku kunci yang terkait dengan para pemimpin transformasional, diantaranya:

1. Mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi, di mana pemimpin mengidentifikasi baru peluang dan menginspirasi orang lain dengan nya visi masa depan;
2. Mendorong penerimaan tujuan kelompok, dimana pemimpin mempromosikan kerja sama tim untuk mencapai tujuan bersama;
3. Korban dukungan individual, yang melibatkan berdemonstrasi pemimpin hormat dan kepedulian terhadap kebutuhan individu dan perasaan nya pengikut;
4. Memberikan stimulasi intelektual, dimana pemimpin menantang pengikutnya untuk memeriksa kembali asumsi mereka dan memikirkan kembali bagaimana melakukan pekerjaan mereka;
5. Menyediakan model peran yang tepat, yang harus dilakukan dengan pemimpin berperilaku secara konsisten dan kongruen dengan nilai-nilai nya dianut; dan
6. Mengharapkan kinerja yang tinggi, yang berarti pemimpin jelas berkomunikasi dengan pengikut harapan mereka untuk standar yang tinggi keunggulan dan kinerja.

Ukuran dan efektifitas pemimpin adalah seberapa banyak kemampuan bawahan dan menyelesaikan tugas tanpa kehadiran pemimpin (Bass dan Avolio, 1990). Bawahan belajar memecahkan masalah dengan cara sendiri secara kreatif dan inovatif. Melalui praktik intelektual ini, mitra kerja kita diberi kesempatan seluas- luasnya oleh pemimpinya untuk bertindak secara kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalahnya. Dengan kata lain

bawahan diberi kesempatan oleh pemimpin untuk mengekspresikan diri mengembangkan diri.

2. 3 Kepemimpinan Islami

Konsep yang dibawa oleh Bernard M. Bass ini secara tekstual bermuatan nilai-nilai moral positif. Hal ini ditunjukkan oleh salah satu bukti seperti saling mendukung supaya bawahannya memiliki kompetensi yang sesuai dengan potensi mereka. Orientasi konsep kepemimpinan ini juga mendukung terciptanya *growth mindset*, yakni; pemikiran yang menyukai tantangan, mempelajari kesuksesan orang lain, dan menjadikan kritik sebagai modal kesuksesan karir.

Nilai moral yang positif saja dianggap kurang, jika konsep ini dikatakan sahih untuk diimplementasikan dalam bidang kesehatan khususnya Rumah Sakit yang notabenenya berbasis keislaman. Pemimpin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya harus berlandaskan hukum Islam pula, yakni al-qur'an dan hadis. Allah SWT berfirman dalam surat Al-Baqarah ayat 30 ;

وَاِ ذْ قَا لَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَا عِلٌ فِى الْاَ رْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَا لُوْٓا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ ۚ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَا لَ اِنِّيْٓ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya : (Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah) di bumi." Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui (QS. Al Baqarah:30). Penggalan ayat tersebut dijadikan sebagai landasan bagi

umat Islam untuk menerapkan model kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islami.

Kepemimpinan Islami merupakan gaya kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islam, seperti keadilan, kejujuran, amanah, dan kepedulian terhadap kemaslahatan umat. Model kepemimpinan ini dilakukan oleh Nabi Muhammad SAW sangat lengkap karena mengatur semua sendi kehidupan dalam bermasyarakat. Menurut Al-Mawardi (2020), kepemimpinan dalam Islam bertujuan untuk menciptakan harmoni dan kesejahteraan dalam masyarakat dengan mengedepankan prinsip syariah. Pemimpin Islam dituntut untuk menjadi teladan (uswatun hasanah) bagi bawahannya, mengedepankan prinsip keadilan, serta mendorong produktivitas dengan pendekatan yang humanis dan beretika. Perbandingan yang disajikan oleh mengenai kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan spiritual, peneliti menangkap poin-poin secara spesifik diantaranya sebagai berikut:

1. Menjaga amanah, sebagaimana firman Allah dalam QS. An-Nisa ayat 58:

   إِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُكُمْ اَنْ تُؤَدُّوا الْاَمٰنٰتِ اِلٰٓى اَهْلِهَاۙ وَاِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ اَنْ تَحْكُمُوْا بِالْعَدْلِۗ اِنَّ اللّٰهَ
   نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهٖۗ اِنَّ اللّٰهَ كَانَ سَمِيْعًاۢ بَصِيْرًا

   Terjemahannya ; Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat (QS. An-Nisa: 58).

Penggalan ayat di atas dapat disimpulkan bahwa pentingnya menjaga amanah bagi setiap pemimpin dengan berlaku secara adil. Seorang pemimpin transformasional yang islam memahami amanat kepemimpinan sebagai tanggung jawab besar, dan menjalankan tugasnya dengan penuh integritas dan dedikasi. Hal ini selaras dengan komponen utama kepemimpinan transformasional yaitu *inspirational motivation*. Pemimpin yang amanah senantiasa berusaha untuk dapat menjaga komitmen para pengikutnya. Pemberian motivasi yang baik maka akan terjalin kerja sama tim sesuai dengan tujuan visi misi kerja.

2. Hubungan baik kepada bawahan (habluminannas) menjadi pilar penting. Pemimpin transformasional yang beriman senantiasa menjalin hubungan yang baik dengan pengikutnya, berlandaskan kasih sayang dan saling menghormati. Hal ini sesuai sabda Rasulullah SAW, "Sesungguhnya Allah SWT mencintai orang-orang yang bersikap lembut dalam pekerjaannya" (HR. Bukhari dan Muslim). Poin tersebut juga bersinggungan secara langsung dengan pendapat yakni *individualized consideration*, komponen ini menjelaskan tentang pemimpin menjadi *support system in group* yang mampu menunjang kinerja pengikutnya.
3. Teladan yang baik (uswatun hasanah) adalah kunci. Pemimpin transformasional muslim menjadi contoh bagi pengikutnya dalam ucapan, perbuatan, dan akhlaknya. Rasulullah SAW menjadi teladan utama, sebagaimana ditegaskan dalam Al-Quran Surah Al-Ahzab ayat 21:

لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِى رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا۟ ٱللَّهَ وَٱلْيَوْمَ ٱلْءَاخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرًا

Terjemahannya ; *Sungguh, pada (diri) Rasulullah benar-benar ada suri teladan yang baik bagimu, (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat serta yang banyak mengingat Allah*. Sebagaimana yang telah dikonsepkan oleh Bass, *idealized influence* yakni pemimpin dijadikan sebagai Role model bagi para pengikutnya, maka di dalam islam disebut sebagai uswatun hasanah (teladan baik), memberi contoh yang dapat ditiru bagi pengikutnya.

4. Kolaborasi akal dan qalb menjadi kekuatan. Pemimpin transformasional muslim tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga memiliki hati yang beriman. Keseimbangan ini memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan yang bijaksana dan adil, berlandaskan pertimbangan logis dan nilai-nilai keislaman.
5. Nilai musyawarah menjadi esensi. Pemimpin transformasional muslim senantiasa melibatkan pengikutnya dalam pengambilan keputusan. Hal ini sesuai dengan Qs. Asy-Syura ayat:38:

وَٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُواْ لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَٰهُمْ يُنفِقُونَ

Terjemahannya ; Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka (QS. Asy-Syura:38).

Ayat ini menerangkan bahwa orang-orang yang menyambut baik panggilan Allah kepada agama-Nya seperti mengesakan dan menyucikan zat-Nya dari penyembahan selain Dia, mendirikan salat fardu pada

waktunya dengan sempurna untuk membersihkan hati dari iktikad batil dan menjauhkan diri dari perbuatan mungkar, baik yang tampak maupun yang tidak tampak, selalu bermusyawarah untuk menentukan sikap di dalam menghadapi hal-hal yang pelik dan penting, kesemuanya akan mendapatkan kesenangan yang kekal di akhirat.

Pemahaman bahwa nilai musyawarah dalam komponen kepemimpinan transformasional Bass disebut dengan istilah *intellectual stimulation.* Hal ini dikarenakan pemimpin memberi kesempatan kepada pengikutnya untuk mengembangkan *skill, making decision*. Orientasi seperti ini disebut dengan *growth mindset*. Ketika para pengikut memiliki *grow mindset* secara tidak langsung mereka dapat menentukan sebuah keputusan melalui musyawarah agar tidak sepihak.

Perpaduan nilai-nilai amanah, habluminannas, uswatun hasanah, kolaborasi akal dan qalb, dan musyawarah, kepemimpinan transformasional dapat mencapai puncaknya, menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan mulia dengan cara yang bermoral dan etis. kepemimpinan transformasional yang berlandaskan nilai-nilai keislaman adalah sebuah kompas yang menuntun para pemimpin menuju kesuksesan sejati. Kepemimpinan ini tidak hanya meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi, tetapi juga membawa manfaat bagi umat dan membangun peradaban yang lebih baik.

Relevansi kepemimpinan islam dengan kinerja organisasi adalah Kepemimpinan transformasional yang menerapkan nilai-nilai Islam dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja pengikut (Howell and

Avolio, 1993; Politis 2002). Hal tersebut dikuatkan oleh Riaz, et al, (2010) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai Islam mampu menciptakan budaya kerja yang produktif, meningkatkan loyalitas karyawan, dan membangun kepercayaan pasien. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2022), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Islami berkontribusi positif terhadap efisiensi operasional rumah sakit.

2. 4 Kinerja Karyawan Rumah Sakit

Kinerja artinya tingkatan pencapaian pada menuntaskan pekerjaan eksklusif (Muzakki et al., 2019). (Faozi & Handayani, 2019) mendeskripsikan kinerja akibat penyelesaian pemenuhan pekerjaan sesuai maksud, program, atau kebutuhan untuk peran organisasi profesional. Sementara itu, kinerja pekerja adalah apa yang akan terjadi dari pekerjaan karyawan pada tahap tertentu dalam durasi tertentu dibandingkan dengan banyak peluang, seperti barometer, standar, atau tujuan yang diwajibkan dan disepakati (Muzakki et al., 2019). Membuat individu mempengaruhi sesuai dengan pencapaian tujuan itu dan berapa biaya yang diposisikan pada hasilnya (Habibie dan Mustika, 2020).

Kinerja pekerja adalah keluaran dari suatu usaha pada suatu kurun tertentu dipadankan dengan sejumlah kemungkinan, misalnya kriteria, standar, atau keinginan yang diputuskan dan disepakati bersama. (Wulan et al., 2019). Kinerja karyawan juga diakui sebagai aspek yang secara substansial dapat berdampak profitabilitas organisasi. Karena kinerja karyawan secara

keseluruhan yakni hasil akhir dari prestasi atau pencapaian yang dihasilkan di tempat bisnis yang terpaut dengan fitur kinerja keseluruhan, kebijakan organisasi, dan praktik organisasi (Basori et al., 2017).

Kinerja karyawan sebagai derajat yang berasal dari produktifitas seorang karyawan, relatif atas sekerja, dalam beberapa sikap dan akan berlangsung terkait dengan pekerjaan, dan motivasi pribadi untuk menuai keinginan positif atau pengejaran kinerja yang dapat ditebus dalam hal konsekuensi apa yang akan bermanfaat bagi individu untuk menjadi efek dari pencapaian tujuan itu dan hitungan apa yang diposisikan di atasnya (Sausan et al., 2021). Manajemen kinerja adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui perencanaan, monitoring, dan evaluasi kinerja karyawan secara berkelanjutan.

2.3.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya adalah kepemimpinan, budaya organisasi, dan tata kelola yang efektif. Penelitian oleh Setiawan (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang inklusif dan berbasis nilai mampu meningkatkan produktivitas rumah sakit. Gaya kepemimpinan dapat memberi pengaruh positif yang signifikan dalam meningkatkan kinerja, karena pemimpin dapat dipandang sebagai role model dan pemberi instruksi kepada bawahannya, bila seorang pemimpin mampu menjaga sumber daya manusianya untuk terus memberikan potensinya maka kinerja organisasi atau perusahannya tersebut akan ikut terjaga dan terdongkrak, begitu pula sebaliknya apabila gaya kepemimpinan tidak

sesuai maka akan menurun pula kinerja organisasi atau perusahaan tersebut (Gastil, 2016; Maamari and Saheb, 2018; Misumi and Peterson, 1985; Skakon et al., 2010).

Gaya kepemimpinan memanglah sangat bervariasi dan dari masing-masing kondisi akan berbeda pula pendekatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin, tidak ada gaya kepemimpinan yang mutlak menjadi yang ideal namun bertindak sesuai situasi sesuai pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki akan efektif untuk menghadapi suatu masalah (Goleman et al., 2013; Maamari and Saheb, 2018).

Pemimpin akan mempengaruhi kinerja karyawan karena mereka dapat memimpin karyawan menuju pencapaian tujuan pekerjaan, tetapi membutuhkan aspek intervensi. Pemimpin dapat membimbing individu atau kelompok untuk menyelesaikan tujuan dan mengembangkan keterlibatan kerja, dan budaya organisasi dalam diri karyawan (Bass and Stogdill, 1990; Hermawati and Mas, 2017).

Budaya organisasi yang dibentuk oleh gaya kepemimpinan pun dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja, budaya organisasi tersebut akan memberi dorongan pada motivasi pegawai, menguatkan komitmen serta membentuk kepercayaan sehingga akan meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut termasuk menggerakan dinamika organisasi untuk mencagapai tujuannya (Debusscher et al., 2016; Maamari and Saheb, 2018). Budaya organisasi dalam skala besar membentuk kepribadian para pegawai untuk beradaptasi dan lebih mengenal perusahaan serta lebih mengerti dalam menjalankan

operasional perusahaan (Maamari and Saheb, 2018; mohd zain et al., 2009).

Budaya organisasi yang kuat mendukung adaptasi dan mengembangkan kinerja karyawan organisasi dengan memotivasi karyawan menuju tujuan dan sasaran bersama (Behery and Paton, 2008; Maamari and Saheb, 2018). Terdapat hubungan yang erat antara kinerja individu dan budaya organisasi. Budaya organisasi yang mempengaruhi etika kerja karyawan secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, aspek tersebut memiliki efek positif pada kinerja karyawan (Efraty et al., 2000; Hermawati and Mas, 2017; Smith et al., 1983), hal ini terkait erat antara budaya organisasi dengan pekerjaan kelompok dalam hal kuantitas, tetapi tidak ada hubungan erat yang ditemukan dalam kualitas pekerjaan (Biswas and Varma, 2012).

Gaya kepemimpinan akan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, keterlibatan pekerjaan, dan budaya organisasi, pada gilirannya, itu akan mempengaruhi kinerja karyawan dan memoderator hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan (Hermawati and Mas, 2017; Yiing and Ahmad, 2009).

Motivasi karyawan adalah salah satu faktor kunci dalam mempromosikan kinerja kerja, motivasi intrinsik secara inheren bersifat otonom dan memiliki efek lebih positif pada kesejahteraan dan kinerja (Ryan and Deci, 2000; Zhang et al., 2016). Penilaian dan pemantauan kinerja pekerjaan telah berkontribusi besar pada hasil dan keberhasilan organisasi, penting bagi pengawas untuk menyediakan

lingkungan yang mendukung yang mempromosikan internalisasi karyawan tentang pentingnya tujuan organisasi, mirip dengan pengaturan diri yang diidentifikasi, yang mengarahkan individu untuk menampilkan kinerja kerja yang lebih baik (Ibrahim et al., 2017; Zhang et al., 2016).

Lingkungan kerja adalah tempat di mana karyawan melakukan aktivitas mereka, di mana itu dapat membawa efek positif dan negatif bagi karyawan untuk mencapai hasil mereka. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan dampak yang baik pada kelangsungan pekerjaan, sedangkan lingkungan kerja yang kurang kondusif akan membawa dampak negatif pada kelangsungan pekerjaannya (Pawirosumarto et al., 2017).

2.3.2 Dimensi dan Elemen Kinerja Karyawan Rumah Sakit

Kinerja karyawan dapat dilihat dari apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh pegawai dan terdiri dari beberapa elemen seperti kuantitas dari output, kualitas dari output, ketepatan waktu dari output, kehadirannya di tempat kerja dan kerja samanya. Hal ini juga mencakup pada seluruh aktivitas yang dilakukan oleh pegawai yang diakui baik secara formal sebagai bagian dari pekerjaan serta aktivitas yang berkontribusi pada inti dari teknis suatu organisasi (Borman and Motowidlo, 1997; Damoah and Ntsiful, 2016).

Kinerja pada dasarnya merupakan apapun yang karyawan lakukan ataupun tidak dilakukan, kinerja karyawan tersebut mempengaruhi besarnya mereka dalam berkontribusi pada organisasi

yang berdasarkan jumlah output, kualitas output, kehadiran kerjanya dan sikap dalam kerja sama (Gordon and Shaykewich, 2000; Pawirosumarto et al., 2017).

Kinerja di Rumah Sakit mempunyai istilihan KPI (*Key Performance Index).* Penilaian KPI (*Key Performance Indicator*) merupakan salah satu *tools*/alat yang digunakan untuk mengukur keberhasilan dari kinerja karyawan selama satu bulan. KPI terdiri dari target masing-masing poin dan capaian yang dicapai dari masing-masing point tersebut (Peraturan Direktur Rumah Sakit, 2024). KPI terbagi menjadi 2 bagian yaitu:

1. KPI Basic
   KPI Basic adalah KPI dasar yang berisi indikator umum yang berlaku untuk seluruh karyawan. KPI Basic terdiri dari 4 indikator yakni keterlambatan kerja, kehadiran kerja, kehadiran kajian serta kepatuhan terhadap regulasi. KPI Basic memiiki bobot 50% dari seluruh penilaian KPI.
2. KPI Utama
   KPI Utama berisi indikator kinerja utama karyawan yang bersangkutan, sesuai dengan uraian tugas yang telah diberikan. Masing-masing karyawan memiliki KPI Utama yang berbeda-beda sesuai dengan uraian jabatan yang ditetapkan atas dirinya. KPI Utama terdiri dari 4 indikator dan memiliki bobot 50% dari seluruh penilaian KPI.

Bila dilihat dari cara pelaksanaannya KPI dibagi menjadi 2 yaitu :

1. Penilaian Kinerja Dokter dan Dokter Spesialis (fungsional)
   Dilakukan sesuai dengan peraturan mengenai pelaksanaan *On Going Professional Practice Evaluation* yang berlaku di Rumah Sakit.

2. Penilaian Kinerja Karyawan selain Dokter Fungsional
    a. Penilaian KPI dilaksanakan secara rutin dengan rentan waktu pelaksanaan yaitu satu bulan sekali, dan diikuti oleh seluruh karyawan Rumah Sakit kecuali Dokter dan Dokter Spesialis fungsional.
    b. Bagian SDI bersama pimpinan unit dan Kepala Bidang/Pejabat Struktural satu tingkat dibawah Direktur membuat instrumen KPI karyawan sesuai dengan uraian tugas diberikan oleh masing- masing karyawan serta target capaian masing-masing instrumen.
    c. Bagian SDI bersama Kepala Bidang/Pejabat Struktural satu tingkat dibawah Direktur membuat instrumen KPI pimpinan unit/pejabat struktural setingkat kepala sub dan kepala regu sesuai target capaian masing-masing instrumen.
    d. Bagian SDI bersama Direktur membuat instrumen KPI Kepala Bidang sesuai target capaian masing-masing instrumen.
    e. Para pimpinan mensosialisasikan KPI kepada karyawan yang beradasatu tingkat dibawahnya.
    f. Setiap bulan bagian SDI melakukan penilaian KPI Basic kepada seluruh karyawan.
    g. Kepala Unit mendapatkan nilai KPI utama dari instalasi/bagian terkait sesuai sumber data penilaian yang telah ditetapkan pada instrumen KPI utama masing-masing karyawan.
    h. Bagian SDI melakukan perekapan seluruh KPI Karyawan serta menyerahkan softcopy data kepada Kepala Sub Bagian/Kepala Unit Keuangan untuk proses penggajian serta hardcopy hasil penilaian KPI untuk diserahkan bersama dengan slip gaji.
    i. Kepala Sub Bagian Keuangan melakukan penggajian sesuai

dengan KPI dari masing-masing karyawan.

j. Bagian Keuangan mengirimkan Slip Gaji yang berisi rincian gaji karyawan beserta nilai KPI kepada karyawan yang bersangkutan melalui email.

Hasil dari penilai KPI nantinya dikelompokan sebagai berikut :

1. Nilai ≥89, kategori BAIK
2. Nilai 76-88, kategori CUKUP
3. Nilai 63-75, kategori SEDANG
4. Nilai <62, kategori KURANG

2. 5 Profitabilitas Rumah Sakit

2.5.1 Konsep Profitabilitas dalam Konteks Rumah Sakit

Profitabilitas adalah kemampuan rumah sakit untuk menghasilkan keuntungan secara berkelanjutan. Indikator profitabilitas mencakup margin laba bersih, rasio likuiditas, dan pertumbuhan pendapatan (Arif, 2021). Profitabilitas adalah kemampuan organisasi untuk menghasilkan keuntungan dari operasionalnya dalam jangka waktu tertentu. Di sektor pelayanan kesehatan, profitabilitas mencerminkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya.

Profitabilitas ditinjau dari Agency Theory bahwa dalam teori keagenan terdapat hubungan antara pemegang saham atau yang dimaksud dengan principal dan manajemen yang disebut dengan agent disebut agency relationship (Jensen dan Meckling, 1976). Sebagai seorang agent, manajer akan bertanggung jawab dalam mengelola perusahaan untuk memaksimalkan kinerjanya secara efektif dan efisien. Hal ini dimaksudkan untuk mencapai keuntungan

maksimal atau tingkat profitabilitas sesuai tujuan perusahaan. Dengan tercapainya tingkat profitabilitas maka kesejahteraan para pemegang saham (*principal*) juga tercapai. Manajer juga mendapat kesejahteraan dengan adanya peningkatan bonus dari target perusahaan yang tercapai.

Tujuan akhir yang ingin dicapai yang terpenting adalah memperoleh laba atau keuangan yang maksimal. Dengan memperoleh laba yang maksimal seperti yang telah ditargetkan, Rumah Sakit dapat berbuat banyak bagi kesejahteraan pemilik, karyawan serta meningkatkan mutu produk dan melakukan investasi baru. Oleh karena itu, manajemen Rumah Sakit dalam praktiknya dituntut harus mampu untuk memenuhi target yang telah ditetapkan. Artinya besarnya keuntungan haruslah dicapai sesuai dengan yang diharapkan dan bukan berarti asal untung. Untuk mengukur tingkat keuntungan suatu Rumah Sakit, digunakan rasio keuangan atau rasio profitabilitas yang dikenal juga dengan nama rasio rentabilitas.

Menurut Hery (2012: 23) profitabilitas adalah rasio yang digunakan untuk menilai kompensasi finansial atas penggunaan aktiva atau ekuitas terhadap laba. Menurut Irfan Fahmi (2012: 80) rasio profitabilitas yaitu untuk mengukur efektivitas manajemen secara keseluruhan yang ditujukan oleh besar kecilnya tingkat keuntungan yang diperoleh dalam hubungannya dengan penjualan maupun investasi. Semakin baik rasio profitabilitas maka semakin baik

menggambarkan kemampuan tingginya perolehan keuntungan Rumah Sakit.

Faktor yang Mempengaruhi Profitabilitas Rumah Sakit

1. Faktor internal, seperti efisiensi biaya operasional dan kualitas layanan
2. Faktor eksterna seperti regulasi BPJS dan tren permintaan layanan kesehatan, mempengaruhi profitabilitas rumah sakit.

2.5.2 Indikator Profitabilitas

Beberapa jenis rasio profitabilitas yang dapat digunakan. Masing-masing jenis rasio profitabilitas digunakan untuk menilai serta mengukur posisi keuangan perusahaan dalam suatu periode tertentu atau untuk beberapa periode. Menurut James C van Horne dalam buku Kasmir (2015: 104) analisis rasio keuangan adalah indeks yang menghubungkan dua angka akuntansi dan diperoleh dengan membagi satu angka dengan angka lainnya.

Rasio profitabilitas menurut Anedya Neidar, etc all (2021: 42-43) adalah hasil bersih dari sejumlah besar kebijakan dan keputusan manajerial sehingga rasio profitabilitas menjadi salah satu ukuran kinerja keuangan agregat suatu bisnis. Terdapat beberapa rasio yang sering kali digunakan untuk menunjukkan profitabilitas, di antaranya *nett profit margin* (NPM), *return on assets* (ROA), dan *return on equity* (ROE). Berdasarkan Buku Pedoman Pengelolaan AUM Kesehatan Muhammadiyah

/Aisyiyah 2005(2005:233-242), berikut adalah standar *nett profit margin* (NPM), *return on assets* (ROA), dan *return on equity* (ROE) yang dirancang untuk mendukung keberlanjutan operasional, akuntabilitas, dan misi sosial Rumah Sakit. Rasio profitabilitas antara lain:

1. *Net profit margin* adalah rasio yang digunakan untuk menghitung sejauh mana kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih pada tingkat penjualan tertentu. Net profit margin dinyatakan dalam rumus sebagai berikut:

$$Net\ Profit\ Margin = \frac{Laba\ Bersih}{Penjualan}\ x\ 100\%$$

   a. Standar:

      Minimal: 10%

      Ideal: 15%-20%

   b. Rasionalisasi:

      Angka ini mencerminkan efisiensi operasional Rumah Sakit dalam mengelola pendapatan. Sebagai RS berbasis syariah dan sosial, NPM minimal 10% memastikan keberlanjutan operasional serta kemampuan memberikan subsidi bagi program sosial.

   c. Cara Pengelolaan:

      1) Monitor rasio pendapatan terhadap biaya operasional secara bulanan.

2) Evaluasi pos pengeluaran untuk meningkatkan efisiensi.
3) Optimalkan layanan berbasis kebutuhan pasien untuk meningkatkan pendapatan.

2. *Return on asset* adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih berdasarkan tingkat aset tertentu. *Return on asset* dinyatakan dalam rumus

$$Return\ On\ Asset = \frac{Laba\ Bersih}{Total\ Aktiva}\ x\ 100\%$$

a. Standar:

Minimal: 5%

Ideal: 7%-10%

b. Rasionalisasi:

Standar ini mencerminkan efektivitas penggunaan sumber daya dan aset RS dalam menghasilkan keuntungan yang mendukung keberlanjutan layanan kesehatan.

c. Cara Pengelolaan:

1) Inventarisasi aset secara berkala untuk memastikan penggunaan yang optimal.
2) Implementasi sistem pengelolaan aset berbasis teknologi untuk meminimalkan *idle asset*.
3) Pertimbangkan kerjasama strategis untuk memaksimalkan produktivitas aset.

3. *Return on equity* adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih berdasarkan modal saham tertentu. *Return on equity* dinyatakan dalam rumus sebagai berikut:

$$Return\ On\ Equity = \frac{laba\ bersih}{modal}\ x\ 100\%$$

a. Standar:

Minimal: 15%

Ideal: 20%-25%

b. Rasionalisasi:

ROE ini dianggap ideal untuk menjaga keseimbangan antara pengelolaan investasi, keberlanjutan operasional, dan pengembalian yang mendukung program sosial persyarikatan.

c. Cara Pengelolaan:

1) Tingkatkan efisiensi dalam pengelolaan investasi melalui inovasi layanan.
2) Pastikan laba yang dihasilkan digunakan secara bijak untuk mendukung visi dan misi RS.
3) Pertimbangkan diversifikasi sumber pendanaan untuk memperkuat struktur ekuitas.

Catatan Tambahan:

1. Evaluasi Berkala: Perhitungan NPM, ROA, dan ROE harus dilakukan secara berkala

(triwulan/tahunan) untuk mengukur kinerja keuangan RS.

2. Keselarasan dengan misi sosial: standar ini tetap memperhatikan prinsip syariah dan keberpihakan kepada masyarakat dalam penerapan strategi keuangan.
3. Pelaporan transparan: hasil analisis keuangan harus dilaporkan secara transparan kepada pihak terkait, termasuk pimpinan RS dan Persyarikatan.

2. 6 Audit Klaim BPJS

1. Mekanisme Audit Klaim BPJS

   Audit klaim BPJS bertujuan memastikan klaim yang diajukan rumah sakit sesuai dengan standar dan regulasi. Proses ini mencakup validasi data, pemeriksaan dokumen medis, dan analisis keabsahan klaim (BPJS Kesehatan, 2022).

2. Dampak Audit Klaim BPJS terhadap Rumah Sakit

   Audit klaim sering kali menjadi tantangan bagi rumah sakit karena dapat memengaruhi arus kas dan tingkat efisiensi operasional. Menurut penelitian oleh Siregar (2023), rumah sakit yang tidak siap menghadapi audit cenderung mengalami penurunan profitabilitas dan kinerja operasional.