

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam suatu organisasi rumah sakit peranan Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting dan vital karena SDM merupakan asset strategis sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif didalam mewujudkan tujuan organisasi.

Pengelolaan SDM dalam organisasi suatu rumah sakit tidak cukup dengan melaksanakan perekrutan yang baik atau pelatihan dan pengembangan SDM dalam rangka meningkatkan kemampuan individu pegawai, akan tetapi harus menerapkan suatu kebijakan maupun program yang dapat menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja individu terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, sehingga pegawai tersebut diharapkan mampu mempertahankan SDM yang berkualitas dan memiliki kinerja tinggi dan tetap berada dalam rumah sakit.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempunyai kontribusi besar untuk dapat melancarkan dalam mewujudkan visi, misi serta tujuan rumah sakit, karena kepuasan kerja merupakan suatu persepsi atau perasaan emosional seseorang terhadap pekerjaan mereka sehingga seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya, selain itu seseorang yang puas dalam bekerja tentu akan menampilkan kinerja yang optimal dalam melaksanakan tugas yang diembannya sehingga akan mempermudah untuk mewujudkan

cita-cita rumah sakit, sesuai dengan pendapat Robbins (2008) menyebutkan bahwa seseorang dengan kepuasan kerja tinggi tentu akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan tersebut, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menimbulkan dampak negative perkerjaan itu.

Kompleksitas rumah sakit dan segala karakteristiknya, menciptakan kepuasan kerja dokter pada rumah sakit tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta karena dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satu faktor tersebut adalah gaya kepemimpinan. Gaya *servant leadership* merupakan salah satu bentuk kepemimpinan alternatif yang sesuai dan tepat diterapkan di rumah sakit, hal ini dikarenakan kriteria dari konsep *servant leadership* adalah konsep pemimpin yang berorientasi kepada manusia yaitu pemimpin yang peduli terhadap pengembangan diri sendiri, orang lain maupun lingkungan sekitarnya. Sesuai pendapat Spears (2010) mengungkapkan bahwa *servant leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan yang memberikan perhatian khusus pada peningkatan kepuasan kerja karyawan, kenyamanan psikis, kesejahteraan, pengembangan potensi dan pendekatan personal

Servant leadership tidak hanya berbicara tentang memimpin tetapi lebih banyak kepada pelayanan yang diawali dengan menemukan kebutuhan dari seseorang dan kemudian berusaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin, selanjutnya mereka yang memiliki kualitas kepemimpinan akan menjadi pemimpin, sebab itulah cara paling efektif untuk melayani. Sesuai pendapat

Dierendonck & Pattersen (2010) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan sejati muncul dari mereka yang motivasi utamanya adalah keinginan yang mendalam untuk membantu orang lain dan orang lain termotivasi untuk mengikutinya.

Rumah sakit merupakan suatu organisasi yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, rumah sakit dan dokter adalah sekeping mata uang yang tidak dapat di pisahkan, tidak ada rumah sakit yang tidak memiliki dokter, pasien datang di rumah sakit mencari dokter. Di rumah sakit dokter berada ditatanan pelayanan kesehatan terdepan dengan kontak kedua setelah perawat, mutu pelayanan rumah sakit tidak terlepas dari peran penting dokter dalam penentu penyakit pasien, selama pasien dirawat di rumah sakit dokter memegang posisi kunci dalam membangun citra rumah sakit. Kepuasan dokter rumah sakit merupakan salah satu faktor kunci untuk meningkatkan kinerja rumah sakit. Salah satu indikator kinerja rumah sakit adalah jumlah kunjungan pasien, baik rawat jalan maupun rawat inap, data kunjungan pasien rumah sakit tahun 2018-2021 tercantum pada Tabel 1.

Tabel 1.1 Kunjungan Pasien Rawat Jalan dan Rawat Inap
RSU RAA Soewondo Pati tahun 2018- 2021.

Tahun	Rawat Jalan	Rata- rata Rajal Perhari	Rawat Inap	Rata – rata Ranap Perhari
2018	142.791	475,97	24.349	66,71
2019	96.822	322,74	23.409	64,13
2020	70.365	234,55	13.255	36,32

2021	57.089	190,29	8.457	23,17
------	--------	--------	-------	-------

Sumber : Profil UPT RSUD RAA Soewondo Pati, 2021

Berdasarkan Tabel 1 tersebut di atas menunjukkan bahwa kunjungan pasien rawat jalan dan kunjungan rawat inap rumah sakit dari tahun 2018 – 2021 menunjukkan *trend* penurunan.

Direksi rumah sakit memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja Rumah Sakit dengan cara menggerakkan dokter dan karyawan lain, serta mencukupi kebutuhan fasilitas pelayanan terutama yang diperlukan oleh dokter, setiap pasien yang berobat diharapkan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan dokter dan mau berobat ulang ke rumah sakit saat membutuhkan pelayanan. Sesuai pendapat Sanders (2007) yang menyatakan bahwa *servant leadership* mengajarkan bahwa setiap pemimpin harus terlebih dahulu melakukan pelayanan atau menjadi *worthy example*, selanjutnya diikuti oleh karyawan.

Direksi rumah sakit telah menunjukkan beberapa karakteristik dari *servant leadership* yaitu sebagai teladan pelayanan, mewajibkan dokter untuk bekerja secara profesional dan otonom, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya sesuai Rincian Kewenangan Klinis (RKK) yang dimiliki. Gaya *servant leadership* dapat meningkatkan motivasi pegawai, sesuai pendapat Pingki (2019) bahwa *servant leadership* memberikan kepercayaan, motivasi kerja, membuat keputusan, belajar untuk memikul tanggungjawab sesuai dengan keahliannya yang menimbulkan kepuasan kerja.

Salah satu bukti empiris pengaruh *servant leadership* terhadap motivasi dan kepuasan kerja hasil penelitian yang dilakukan oleh Andriana dan Ardi (2022) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *work motivation*, *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*, *work motivation* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*. *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *Job satisfaction* dengan mediasi *Work Motivation*. Sedangkan beberapa penelitian lain *servant leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, antara lain Putri (2022), Nuraini, dkk (2022), Mardiansyah dan Iskandar (2022), Sartika (2021), Pala'langan (2021), Widyaningrum (2021), Mikel (2021), Saputra dan Anindita (2021), Chandra (2020), Harahap, dkk (2019), Asdiyanti (2019).

Namun pada penelitian oleh Farida (2020) menunjukkan bahwa gaya *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Beberapa penelitian lainnya Hartanti dan Muryati (2022), Abdul, dkk (2021), Sinollah dan Ubaitullah (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dokter sebagai tenaga ujung tombak di rumah sakit wajib diperlakukan secara profesional, salah satu bentuk profesionalisme manajemen adalah memperlakukan profesi dokter dengan memberikan hak remunerasi, sebagai salah satu sarana menciptakan motivasi dan kepuasan kerja dokter. Dokter yang puas terhadap pekerjaannya maka pasien akan merasa lebih puas apabila dalam merawat pasien juga sama baiknya dengan tingkat kepuasan kerjanya, karena kepuasan kerja dokter adalah jaminan terbaik untuk kepuasan pasien,

pada hari lain pasien akan memilih dokter tersebut pada saat mereka merasa sakit dan perlu berobat ke rumah sakit.

Prosedur pelayanan di rumah sakit, setiap pasien yang berobat ke rumah sakit baik rawat jalan maupun rawat inap wajib memilih Dokter Penanggung Jawab Pelayanan (DPJP) untuk merawatnya. Kebijakan Pemberian remunerasi kepada Dokter berbasis pada jumlah pasien yang dilayani, remunerasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja dokter.

Pengaruh remunerasi terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja hasil penelitian yang dilakukan oleh Apriliani dan Hidayah (2020) menemukan bahwa remunerasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja dan remunerasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat. Sedangkan penelitian lain remunerasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja dilakukan oleh Putri dkk (2021), Palendeng (2021), Apriliani dan Hidayah (2020), Liyana, dkk (2020), Supriyadi (2020), Suyanto, dkk (2020), Hermingsih (2020), Hartati, dkk (2019), Nuzulla (2019), Librian, dkk (2019), Suratri, dkk (2019), Turnip, dkk (2018), Fitri, dkk (2017), Pratama dan Prasetya (2017), Gunawan (2017).

Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Permaisuri (2018) menunjukkan bahwa kompensasi tidak mempunyai pengaruh terhadap motivasi serta motivasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Beberapa penelitian lainnya Sinollah dan Ubaidillah (2021), Susanto, dkk

(2020), Syahidin (2018) menunjukkan bahwa remunerasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Studi pendahuluan di rumah sakit Soewondo Pati didapatkan bahwa tingkat kepuasan kerja dokter menunjukkan masih kurang puas, faktor penyebabnya adalah tingkat kepercayaan dokter terhadap direksi rumah sakit relatif masih rendah yang disebabkan antara lain : pihak manajemen mengetahui bahwa tenaga non medis saat ini udah melebihi dari yang dibutuhkan tetapi masih menerima tenaga baru. Jumlah kunjungan pasien menurun menyebabkan jumlah pasien setiap dokter relatif kecil hal ini mempengaruhi motivasi kerja dokter, waktu kerja dokter sehari di rumah sakit relatif singkat, mereka cenderung segera mengisi jadwal kerja (melayani pasien) di rumah sakit lain (swasta). Remunerasi yang diberikan kepada dokter masih kurang jelas sistem perhitungannya (kurangnya transparansi) : dokter tidak mengetahui *grade* atau peringkat *job description* atau nilai pekerjaannya serta harga pekerjaannya, perhitungan remunerasi dilakukan secara manual.

Sehingga untuk menutup gap tersebut, peneliti mengusulkan variabel motivasi kerja sebagai mediasi, karena motivasi kerja diprediksi mempengaruhi hubungan antara *servant leadership*, remunerasi dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian Pengaruh *Servant Leadership* dan Remunerasi

terhadap kepuasan dokter yang dimediasi oleh motivasi kerja pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati.

1.2 Perumusan Masalah

Kepuasan kerja dokter dipengaruhi oleh variabel motivasi kerja, remunerasi dan *servant leadership*.

1.2.1 Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap motivasi kerja dokter pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati ?

1.2.2 Bagaimana pengaruh remunerasi terhadap motivasi kerja dokter pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati ?

1.2.3 Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja dokter pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati ?

1.2.4 Bagaimana pengaruh remunerasi terhadap kepuasan kerja dokter pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati ?

1.2.5 Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dokter pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati ?

1.2.6 Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja dokter yang dimediasi oleh motivasi kerja dokter pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati ?

1.2.7 Bagaimana pengaruh remunerasi terhadap kepuasan kerja dokter yang dimediasi motivasi kerja dokter pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati ?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap motivasi kerja dokter pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati

- 1.3.2 Menganalisis pengaruh remunerasi terhadap motivasi kerja dokter pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati
- 1.3.3 Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja dokter pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati
- 1.3.4 Menganalisis pengaruh remunerasi terhadap kepuasan kerja dokter pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati
- 1.3.5 Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dokter pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati
- 1.3.6 Menganalisis *servant leadership* terhadap kepuasan kerja dokter yang dimediasi oleh motivasi kerja dokter pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati
- 1.3.7 Menganalisis remunerasi terhadap kepuasan kerja dokter yang dimediasi oleh motivasi kerja dokter pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati

1.4 Manfaat Penelitian

- 1.4.1 Manfaat Teoritis, bahwa penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan atau melengkapi berbagai hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang memiliki keterhubungan dengan variable yang ada dalam penelitian ini

Manfaat Praktis, bahwa hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan perbaikan dalam penerapan manajemen sumber daya manusia di UPT RSUD RAA Soewondo Pati