

BAB I

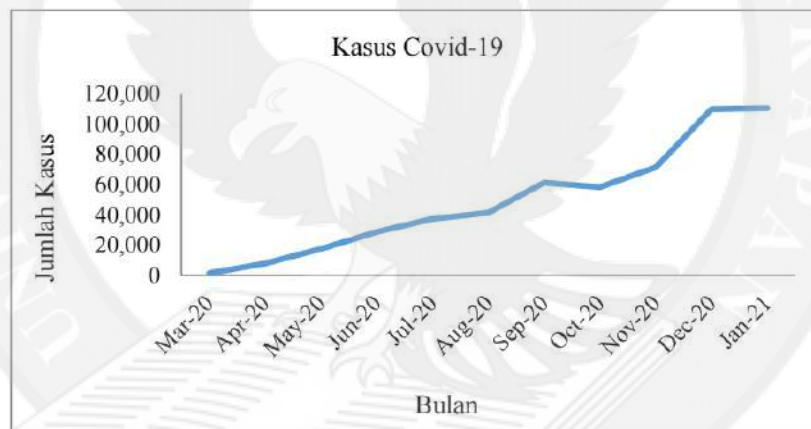
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Lingkungan bisnis di era ini menjadi semakin dinamis dengan adanya kemajuan teknologi dan inovasi, globalisasi, meningkatnya pengetahuan, meningkatnya permintaan dan harapan konsumen, hingga masalah sosial dan budaya (Zabolypour et al., 2018). Kondisi ini menimbulkan situasi yang tidak terduga dan cepat berubah sehingga memaksa organisasi untuk mampu beradaptasi jika ingin tetap kompetitif. Hal ini berlaku bagi semua organisasi bisnis tanpa terkecuali rumah sakit. Rumah sakit memiliki lingkungan kerja yang kompleks (Akkaya & Mert, 2022) dengan layanan berbasis kebutuhan pasien (Patri & Suresh, 2017), sehingga dibutuhkan respon yang cepat, serta kerja sama dan efektifitas yang tinggi baik dari segi manajemen maupun karyawan umum dan tenaga medis. Keselamatan pasien menjadi faktor paling penting bagi layanan kesehatan. Untuk itu, pemeriksaan dan diagnosa yang tepat, hingga penanganan dan pengobatan yang cepat dan efisien, harus menjadi prioritas bagi rumah sakit.

Kondisi pasien yang tidak menentu dan berbeda-beda ketika masuk rumah sakit menimbulkan ketidakpastian yang tinggi, baik dari segi penyakit yang diderita, tingkat keparahan, hingga tingkat keselamatan. Selain itu, situasi yang tidak terduga juga sering kali terjadi ketika berbicara mengenai kesehatan manusia. Covid-19 menjadi salah satu contohnya. Covid-19 telah dinyatakan sebagai pandemi global yang menyebar secara cepat di seluruh dunia, sehingga protokol kesehatan darurat diberlakukan pada tiap-tiap negara yang terdampak. Di Indonesia

sendiri, pandemi ini mulai menyerang pada awal tahun 2020, dan tersebar secara cepat ke seluruh negeri. Berdasarkan data dari *website* resmi covid19.go.id, hingga saat ini telah tercatat 6.697.201 kasus positif, 6.495.026 dinyatakan sembuh, dan 160.198 kasus meninggal dunia. Akibat penyebaran Covid-19 di Indonesia, pemerintah memberlakukan protokol-protokol kesehatan yang harus diterapkan pada seluruh lapisan masyarakat dan organisasi di Indonesia, termasuk yang paling utama protokol di pusat layanan kesehatan. Protokol kesehatan ini menyangkut diberlakukannya pembatasan sosial, tes Covid-19 (tes *rapid*, *swab*, dan PCR), isolasi mandiri dan karantina, hingga prosedur penanganan kasus positif di rumah sakit dan pusat layanan kesehatan lainnya (Monardo et al., 2020; Kementerian Kesehatan, 2020).



Gambar 1.1 Jumlah Kasus Positif Covid-19 di Indonesia pada Maret 2020 hingga Januari 2021

Sumber: Satuan Tugas Penanganan Covid-19 (2021)

Jumlah pasien Covid-19 yang terus bertambah (Gambar 1), dibutuhkan fasilitas kesehatan yang sesuai dengan protokol hingga tenaga medis yang mumpuni, menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen rumah sakit dalam menangani pandemi. Kondisi semacam ini meningkatkan kompleksitas dan

ketidakpastian, sehingga rumah sakit harus mampu mengembangkan strategi baru yang efektif untuk meningkatkan layanan kesehatan dan keselamatan pasien (Akkaya & Mert, 2022). Menurut Pipe et al. (2012), *agility* (kelincahan) sangat dibutuhkan pada pusat layanan kesehatan yang umumnya memiliki lingkungan kerja yang cepat berubah dan tidak terduga. *Agility* mencakup aspek kecepatan, fleksibilitas, proaktivitas dan inovasi, serta kualitas dan keuntungan, yang dicapai melalui penerapan praktik manajemen terbaik dan integrasi sumberdaya yang adaptif pada lingkungan organisasi yang dinamis, kompetitif, dan penuh tantangan. Goodarzi et al. (2018) juga berpendapat bahwa untuk bisa mencapai kesuksesan di era lingkungan kerja yang dinamis saat ini, dibutuhkan kelincahan di dalam struktur organisasi dan adaptasi terhadap adanya perubahan.

Organizational agility (kelincahan organisasi) adalah kemampuan adaptasi yang cepat dari sebuah organisasi terhadap perubahan tak terduga dan terjadi secara tiba-tiba pada faktor lingkungan maupun lainnya, serta kemampuan organisasi dalam menerapkan strategi baru pada kondisi lingkungan yang berubah (Tamtam & Tourabi, 2020). Untuk itu, rumah sakit memerlukan *organizational agility* dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Apalagi, rumah sakit banyak menghadapi tuntutan yang berkembang (Akkaya & Mert, 2022). Tuntutan yang berkembang ini berasal dari kemajuan dalam bidang kedokteran, teknologi, variabilitas respon pasien terhadap perawatan, persaingan antar rumah sakit, dan besarnya harapan pasien. Selain itu, rumah sakit memiliki banyak layanan yang melibatkan antar karyawan, unit, departemen, hingga rumah sakit lain, sehingga memiliki kompleksitas yang tinggi. Rumah sakit pun dituntut untuk profesional, meningkatkan kualitas layanan dan keselamatan pasien, mengurangi *medical*

errors, optimalisasi waktu, dan mengurangi biaya. Besarnya tantangan dan tuntutan yang dihadapi oleh rumah sakit mengharuskan diterapkannya inovasi strategi yang mampu menjawab masalah-masalah tersebut.

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa organisasi layanan kesehatan seperti rumah sakit harus memiliki kelincahan baik dari segi struktur organisasi, penerapan praktik manajemen, hingga sumberdaya manusia (Güven-Uslu et al., 2014; Olsson & Aronsson, 2015; Rahimnia & Moghadasian, 2010). Struktur organisasi menentukan bagaimana sebuah organisasi akan beroperasi yang tentu saja tidak lepas dari peran seorang *leader*. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada sebuah organisasi akan sangat menentukan keberhasilannya. Pada organisasi yang lincah, pemimpin mampu mengatasi adanya perubahan dan memiliki peran penting dalam mendukung pembelajaran. Tipe pemimpin yang seperti ini mampu menciptakan *organizational agility* (Vinodh et al., 2012). Organisasi dituntut untuk mampu memanfaatkan keuntungan dan kesempatan yang hadir karena adanya masalah-masalah yang timbul pada lingkungan kerja yang dinamis (Goodarzi et al., 2018). Ketika pemimpin tidak mampu memanfaatkan kondisi ini, yang artinya kurangnya *agility* pada organisasi, dapat mengakibatkan hilangnya kesempatan yang berdampak pada kerugian organisasi (Qin & Nembhard, 2010).

Seorang *leader* sangat menentukan bagaimana penerapan praktik manajemen dijalankan oleh karyawan baik secara kerja tim maupun individu. *Agile leaders* akan menghasilkan praktik HR (*human resource*) yang inovatif, efektif, dan efisien, sehingga akan mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui *employee performance* (kinerja karyawan) yang lincah. Menurut Liang et al. (2018) dan

Ahammad et al. (2020) praktik HR memiliki pengaruh yang krusial terhadap kelincahan organisasi. Begitu pula Melián-Alzola et al. (2020) yang menyatakan bahwa praktik manajemen melalui HPWPs (*high-performance work practices*) berperan penting terhadap *organizational agility* pada instalasi IGD (unit gawat darurat). Untuk itu, manajemen karyawan yang efisien dapat meningkatkan kapasitas pelayanan kesehatan dalam menangani pasien pada lingkungan kerja yang dinamis. Menurut Saha et al. (2017) praktik HR bertanggung jawab dalam menghadapi *trend* yang sedang terjadi pada lingkungan bisnis dan melindungi organisasi dari kerugian akibat tantangan yang hadir.

Berdasarkan uraian di atas, praktik HR akan dijalankan oleh seluruh karyawan yang ada pada sebuah organisasi. Untuk itu, kelincahan organisasi dipengaruhi oleh sumber daya manusia (SDM) yang ada. SDM yang berkualitas akan dapat merespon perubahan secara cepat dan mudah untuk beradaptasi. Hal ini didukung oleh Alfes et al. (2013) yang mengungkapkan bahwa implementasi *HR practices* berpengaruh terhadap kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja karyawan, yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, persepsi karyawan terhadap perilaku manajer (efektivitas, ekuitas, dan integritas) dan *HR practices* berhubungan dengan keterlibatan karyawan sehingga berpengaruh besar terhadap kinerja individu. Karyawan sebagai sumberdaya manusia tentunya dipengaruhi oleh seorang pemimpin yang memiliki *leadership* yang baik dan cekatan. *Agile leader* akan mendorong sumberdaya manusia untuk semakin berkembang dan berkualitas melalui praktik manajemen yang inovatif, efektif, dan efisien, yang kemudian akan menghasilkan kelincahan organisasi.

Kelincahan organisasi dapat ditingkatkan melalui penerapan praktik HR yang meliputi pelatihan untuk meningkatkan *skill*, kompensasi dan *reward* untuk meningkatkan motivasi, serta komunikasi, kerja sama, dan partisipasi untuk memberikan kesempatan kepada karyawan dalam memaksimalkan pekerjaannya. Menurut Mooghali et al. (2016), rumah sakit memerlukan kelincahan agar dapat dengan cepat bereaksi terhadap lingkungan yang dinamis, sehingga *HR practices* membutuhkan kelincahan karyawan. Ditambah, *HR practices* yang memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian baru dapat menghasilkan organisasi yang kompetitif (Ananthram & Nankervis, 2013). Untuk itu, adanya kegiatan untuk meningkatkan *skill*, motivasi, dan kesempatan kerja karyawan membuat karyawan mampu merespon dan beradaptasi dengan perubahan yang ada. Karyawan akhirnya mampu meningkatkan kualitas dan bekerja secara efisien.

Rumah sakit memiliki banyak departemen dan unit dalam memberikan pelayanan dan pengobatan kepada pasien. IGD merupakan unit yang kompleks dengan lingkungan yang dinamis yaitu cepat berubah, ketidakpastian yang tinggi, dan banyak kemungkinan tidak terduga bisa terjadi pada unit ini. Hal ini karena segala bentuk penanganan awal pasien terjadi di IGD sehingga IGD diwajibkan untuk 0 *false* (tidak boleh ada kesalahan). Selain itu, IGD merupakan unit yang bekerja 24 jam penuh yang menyediakan pelayanan klinis secara umum hingga pelayanan pasien kritis. Unit ini juga membutuhkan tingkat profesionalitas yang tinggi dari tenaga medis, dan sangat bergantung pada sumberdaya yang tersedia dan kerja sama dari rumah sakit lain (van der Sluijs et al., 2017). Untuk itu, IGD diharapkan memiliki standarisasi pelayanan dan *agility* yang tinggi.

Penelitian ini mengambil studi kasus di unit IGD Rumah Sakit XYZ, Kota Bekasi. Rumah Sakit XYZ berawal dari rumah sakit ibu dan anak serta telah berdiri sejak tahun 1987. Pada tahun 1997, rumah sakit ini berkembang menjadi rumah sakit umum. Jumlah rumah sakit di Kota Bekasi hingga saat ini telah mencapai 47 rumah sakit yang terdiri dari RSUD, RSU, dan RSIA (Tabel 1.1). Rumah sakit di Kota Bekasi yang tergolong RSU sebanyak 38 rumah sakit atau sebesar 80.85%. RS XYZ masih tergolong rumah sakit dengan tipe D hingga saat ini. Hal ini mengindikasikan perlunya perbaikan dari sisi internal rumah sakit untuk meningkatkan kinerja rumah sakit agar RS XYZ lebih berkembang lagi dan dapat menjadi rumah sakit dengan tipe yang lebih baik.

Tabel 1.1 Jenis dan Kelas Rumah Sakit di Kota Bekasi

| Jenis Rumah Sakit | Kelas Rumah Sakit | Jumlah |
|-------------------|-------------------|--------|
| RSUD | B | 1 |
| | D | 4 |
| RSU | B | 7 |
| | C | 26 |
| | D | 5 |
| RSIA | C | 4 |
| Total | | 47 |

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti dengan mewawancarai pihak manajemen dapat diketahui bahwa kinerja rumah sakit sedang kurang baik. Wawancara ini dilakukan pada hari Kamis, 10 November 2022 pukul 13.00 WIB di RS XYZ Bekasi bersama Asep Darmawan, SE sebagai Kepala HRD RS XYZ Bekasi. Menurut pihak manajemen, rumah sakit telah menetapkan target-target yang ingin dicapai namun target tersebut belum berjalan dengan baik. Begitu juga dengan kinerja karyawan. Hingga saat ini, belum ada penilaian untuk kinerja karyawan. *Key performance index* (KPI) untuk tenaga kesehatan sudah ada namun

belum terlaksana dengan baik. Hal ini dikarenakan belum ada yang memantaunya. Selain itu, tidak semua sistem di RS XYZ sudah digitalisasi. Salah satunya adalah absen karyawan yang belum menggunakan sistem digitalisasi, seperti *fingerprint* atau absen dengan menggunakan aplikasi. Menurut pihak manajemen, pada bagian IGD masih banyak tenaga kesehatan yang datang tidak tepat waktu dan sering absen di luar jatah cuti mereka. Pada tahun 2022 ini, jumlah karyawan yang absen lebih dari 10 orang. Jumlah ini lebih banyak dibandingkan pada tahun 2021 yaitu sebanyak 7 karyawan. Kondisi ini mengindikasikan kurang disiplinnya para karyawan yang bisa berakibat fatal pada kondisi di IGD. Selain berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kelalaian semacam ini dapat berpengaruh terhadap keselamatan pasien, yang tentu saja akan berakibat pada keseluruhan kinerja organisasi.

Hasil wawancara yang dilakukan terhadap 20 tenaga kesehatan yang bekerja di IGD RS XYZ menggambarkan bahwa *employee performance* di IGD terutama masih kurang baik (Tabel 1.2). Sebanyak 20 tenaga kesehatan menjawab bahwa di RS XYZ belum memiliki penilaian kinerja untuk karyawan. Jawaban ini sesuai dengan penjelasan dari pihak manajemen. Para tenaga kesehatan di IGD yang menyatakan bahwa rumah sakit sudah memiliki proses internal yang efisien sebanyak 5 orang dan 15 orang lainnya menyatakan belum efisien. Sebanyak 13 orang menyatakan bahwa rumah sakit belum efisien dalam penggunaan sumberdaya manusia. Rumah sakit juga belum cepat tanggap dalam menangani keluhan pasien maupun karyawan, sebanyak 11 orang setuju dengan pernyataan ini dan 9 orang lainnya tidak setuju. Jawaban dari tenaga kesehatan pada saat ditanya

tentang kerja sama tim di IGD, sebanyak 10 orang menjawab sudah baik dan 10 orang lainnya menjawab kurang baik.

Tabel 1. 2 Wawancara HRD RS XYZ Bekasi

| No. | Pernyataan | Jawaban | |
|-----|---|---------|--------------|
| | | Setuju | Tidak Setuju |
| 1. | RS XYZ sudah memiliki penilaian kinerja untuk karyawan | 0 | 20 |
| 2. | Proses internal di RS XYZ sudah efisien | 5 | 15 |
| 3. | Pemberdayaan sumberdaya manusia di RS XYZ sudah efisien | 7 | 13 |
| 4. | RS XYZ cepat tanggap dalam menangani keluhan pasien maupun karyawan | 9 | 11 |
| 5. | Kerja sama tim di unit IGD RS XYZ sudah baik | 10 | 10 |

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan di atas beserta permasalahan-permasalahan yang ada pada studi kasus yang diambil, peneliti bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Leadership* dan *HR Practices* terhadap *Organizational Agility* dan *Employee Performance* pada unit IGD Rumah Sakit XYZ Bekasi. Harapannya dengan meningkatnya kelincahan rumah sakit dan kinerja karyawan maka kinerja rumah sakitpun akan meningkat. Dengan demikian, jumlah pasien yang bertambah dan kinerja karyawan yang lebih efisien dapat meningkatkan profitabilitas rumah sakit.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian variabel-variabel yang akan digunakan pada penelitian ini sesuai dengan latar belakang di atas, rumusan penelitian disusun dalam bentuk pertanyaan seperti dibawah ini:

- 1) Apakah *Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *HR Practices* di RS XYZ Bekasi?

- 2) Apakah *Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Agility* di RS XYZ Bekasi?
- 3) Apakah *Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance* di RS XYZ Bekasi?
- 4) Apakah *HR Practices* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Agility* di RS XYZ Bekasi?
- 5) Apakah *HR Practices* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance* di RS XYZ Bekasi?
- 6) Apakah *Organizational Agility* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance* di RS XYZ Bekasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini:

- 1) Menganalisis *Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *HR Practices* di RS XYZ Bekasi.
- 2) Menganalisis *Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Agility* di RS XYZ Bekasi.
- 3) Menganalisis *Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance* di RS XYZ Bekasi.
- 4) Menganalisis *HR Practices* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Agility* di RS XYZ Bekasi.
- 5) Menganalisis *HR Practices* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance* di RS XYZ Bekasi.

- 6) Menganalisis *Organizational Agility* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance* di RS XYZ Bekasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Tujuan dilakukannya suatu penelitian adalah setelah mendapatkan hasil, selanjutnya yaitu memberikan manfaat dari interpretasi hasil yang diperoleh. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat di bidang kesehatan, baik secara akademis maupun pada manajemen praktis. Manfaat penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

- 1) secara akademis, penelitian ini diharapkan mampu menambah dan memperbaharui model konseptual yang telah ada sebelumnya mengenai konsep *agility* pada organisasi layanan kesehatan menggunakan aspek-aspek *Leadership, HR Practices, dan Organizational Agility*, dengan *Employee Performance* sebagai faktor penentu keberhasilan penerapan *agility*.
- 2) secara manajemen praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi RS XYZ Bekasi untuk menerapkan konsep *agility* pada struktur organisasi, praktik manajemen, hingga sumber daya manusia (karyawan) terutama di IGD untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai keberhasilan rumah sakit.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun dalam lima bab yang memiliki keterkaitan satu sama lain sehingga penelitian ini merupakan satu kesatuan yang lengkap dan utuh. Berikut penjelasan dari sistematika penulisan penelitian ini.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang dilakukannya penelitian serta penjelasan fenomena dan masalah penelitian serta penjelasan mengenai variabel-variabel yang akan digunakan. Selanjutnya penjelasan mengenai rumusan masalah yang berisi pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi uraian dari teori-teori yang akan digunakan sebagai dasar teori penelitian ini, penjelasan mengenai variabel serta penjelasan dari model-model empiris terdahulu yang akan digunakan. Kemudian, pengembangan hipotesis dan model kerangka konseptual juga dijabarkan pada bab ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang penjelasan mengenai objek penelitian, tipe penelitian, operasionalisasi variabel, populasi dan sampel, penentuan jumlah sampel, metode pengambilan sampel, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi analisis dari hasil pengolahan data penelitian yang terdiri dari penjelasan profil dan perilaku responden, analisis model pengukuran, dan analisis model struktural serta pembahasannya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan, implikasi manajerial, keterbatasan, dan saran bagi penelitian selanjutnya.