

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Corona Virus Disease 2019(COVID-19) ditetapkan sebagai pandemi oleh World Health Organization (WHO) pada awal Maret 2020. Begitu juga di Indonesia, terdampak penyebaran virus tersebut. Indonesia melaporkan kasus pertama pada tanggal 2 Maret 2020 dan menetapkan status kegawatdaruratan dengan terbitnya Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat Corona Virus Dease 2019(COVID-19). Kasus meningkat dan menyebar dengan cepat di seluruh wilayah Indonesia. Menurut Ketua Bidang Data dan Teknologi Informasi Satuan Tugas Penanganan Covid-19 Dewi Nur Aisyah pada bulan Februari 2021 angka kematian masih tinggi yaitu 2,72 persen. Salah satu ahli Manajemen Rumah Sakit Dr. Dr. Nur Hidayah, S.E., M.M memprediksi jika pandemi ini berkepanjangan maka beberapa rumah sakit di Tanah Air terancam bangkrut. Dalam webinar Sistem Keuangan dan Akuntansi Institusi Kesehatan pada Kondisi *New Normal* Dr. drg. Julita Hendrartini, M.Kes.,AAK., mengemukakan bahwa rata-rata pendapatan rumah sakit anjlok hingga 50 persen. Hal ini mengakibatkan para pengelola rumah sakit kesulitan untuk menutupi biaya operasional.

Rumah Sakit merupakan garda terdepan melawan Pandemi Covid-19, tanpa manajemen yang tepat maka tidak dapat mencapai keberhasilan. Jurnal 2020 *The Second Affiliated Hospital Zhejiang University School of Medicine, Covid-19 Outbreak and Hospital Respond Strategy* menyebutkan bahwa ketika rumah sakit tidak berfungsi secara tepat, maka tidak dapat memberikan layanan kesehatan yang baik bagi masyarakat. Ini menjadi tanggung jawab direktur rumah sakit dan semua orang yang bekerja di rumah sakit.

Rumah Sakit Umum Daerah Kota Depok merupakan satu-satunya Rumah Sakit milik pemerintah di Kota Depok dan merupakan Rujukan Covid-19 dengan kapasitas 177 Tempat Tidur dan 741 pegawai yang terdiri dari berbagai jenis tenaga baik medis maupun non medis sehingga dituntut untuk dapat memberikan kinerja yang baik serta dapat bersaing dengan rumah sakit swasta, hal tersebut dapat dilihat

pada tabel terkait capaian standar pelayanan minimal dibawah ini:

Tabel 1. Capaian Standar Pelayanan Minimal

Capaian	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020
Tercapai	71	63	62
Tidak Tercapai	30	38	39

Sumber : Bagian Pelayanan RSUD Depok

Terlihat dari tabel diatas bahwa sebanyak 39 Standar Pelayanan Minimal yang tidak tercapai, sehingga diperlukan strategi khusus dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia secara strategis agar tercapainya *Organizational Performance*. *Organizational Performance* merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:28). Pengukuran OP pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton dengan gagasannya dimana memiliki tolok ukur keberhasilan kinerja organisasi yang lebih komprehensif dengan menekankan empat pendekatan yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan yang merupakan pengukuran kinerja organisasi untuk meningkatkan komunikasi, penetapan tujuan organisasi, dan memberikan umpan balik pada strategi yang ditetapkan perusahaan.

Sehingga dalam terjadinya penurunan dalam standar pelayanan minimal yang tidak tercapai disebabkan beberapa hal salah satunya kinerja organisasinya mengalami sedikit penurunan dikarenakan terdapat salah satu kegiatan tersebut yang seharusnya efektif namun terdapat beberapa akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

Uraian di atas mengindikasikan adanya permasalahan kinerja organisasi dimana dalam survey kepuasan masyarakat sebagai salah satu indikator kinerja organisasi terindikasi stagnan, sehingga mengalami perubahan yang berarti. Komponen kinerja organisasi tersebut merupakan hal vital yang perlu dilakukan dan dimiliki oleh suatu organisasi yang bergelut dalam masyarakat kontemporer sebab masing-masing organisasi yang berbeda beroperasi pada lingkungan yang sarat akan kompetisi (Negrut and Mihartescu, 2016). Indikasi tersebut diperkuat

pula oleh data pra survey dari 10 pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kota Depok seperti tergambar pada tabel sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil Pra Survei Organizational Performance Pada Pegawai RSUD Kota Depok

Pernyataan	Ya	Tidak
Kualitas organisasi	70%	30%
Kuantitas organisasi	60%	40%
Penggunaan waktu dalam berkerja	60%	40%
Kerjasama dengan orang lain dalam berkerja	80%	20%

Sumber : Survei Pra Pendauluan 2022 (data diolah)

Hasil dari survei pendahuluan yang telah dilakukan seperti terlihat pada tabel diatas terkait Organizational Performance menunjukkan bahwa sebanyak 70% pegawai setuju dengan kualitas organisasi seperti tingkat kesalahan, kerusakan dan kecemasan dan kuantitas organisasi serta penggunaan waktu dalam berkerja memiliki persentase 60% pegawai yang sependapat. Serta sebanyak 80% pegawai setuju terkait standar nilai kepuasan yang dimiliki RSUD kota Depok yang diterapkan.

Permasalahan selanjutnya yang juga dapat diidentifikasi dari hasil survei pendahuluan adalah organisasi dapat mencapai tujuannya didukung oleh Sumber Daya Manusia. Selain sebagai penggerak dalam organisasi SDM juga merupakan aset yang harus dikelola. Siagian (2016,:33) menegaskan bahwa SDM yang dikelola dengan tepat akan membuat organisasi mampu bekerja dengan tingkat efisien, efektifitas dan produktivitas yang tinggi. SDM merupakan unsur terpenting dalam organisasi, karena sebagai dasar keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan.

Peran penting lain dari SDM adalah memastikan penggunaan sumber daya dalam organisasi memberikan keunggulan bersaing. Sehingga SDM harus secara terpadu dilibatkan dalam proses manajemen organisasi (Kaswan, 2019 hlm 69). Dibutuhkan manajemen dalam pengelolaan SDM karena dengan manajemen, organisasi dapat memperkerjakan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat sehingga muncul motivasi, *value* dan pengembangan diri pegawai demi keberlangsungan organisasi (Dessler, 2018 : 4). Tujuan utama suatu organisasi adalah mencapai visi misi atau berkinerja baik. Sedangkan manajemen kinerja

sendiri adalah suatu proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi (Aguinis, 2013:2).

Strategic Human Resource Management (SHRM) diperlukan dalam menjalankan organisasi sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk manajemen aset organisasi yang paling berharga - orang-orang yang bekerja di sana yang secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya (Armstrong, 2006 : 3). Organisasi dapat mencapai efektivitas yang maksimal dengan menjalankan fungsi MSDM dan melibatkannya kedalam proses manajemen strategis karena tujuan Strategic Human Resource Management (SHRM) adalah membangun kapabilitas strategis dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, bertanggungjawab, dan memiliki motivasi tinggi yang diperlukakn untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

SHRM digunakan agar organisasi mengumpulkan informasi terkait kegiatan yang berfokus pada proses perencanaan sampai dengan pengelolaan karyawan. Dengan menerapkan SHRM dapat memampukan karyawan untuk memiliki IS. IS digunakan untuk mentransfer ilmu dan saling berbagi informasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut didukung pula dengan survey pendahuluan terkait Strategic Human Resources Mangement yang tertera pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Pra Survei Strategic Human Resources Mangement Pada Pegawai RSUD Kota Depok

Pernyataan	Ya	Tidak
Implementasi MSDM yang Efisien	60%	40%
Sumber Daya dan Kapabilitas yang Memadai	80%	20%
Kinerja Karyawan yang Efektif	70%	30%
Kepuasan dan loyalitas pemangku kepentingan	70%	30%

Sumber: Survei Pra Pendahuluan 2022 (data diolah)

Berdasarkan hasil pra survei pendahuluan terkait *Strategic Human Resources Mangement* dapat dilihat dalam implementasi MSDM yang efisien, sumber daya dan kapabilitas yang memadai dan kepuasan dan loyalitas pemangku kepentingan hampir semua responden menyetujuinya namun terdapat kinerja karyawan yang efektif hampir disetujui karyawan dikarenakan Dengan adanya penerapan SHRM yang melibatkan semua karyawan maka akan memberikan formulasi yang akan

dilaksanakan pada waktu tertentu pada organisasi untuk mencapai tujuannya, dan secara langsung juga mempengaruhi performance yang baik karena antara karyawan satu dengan yang lain terjadi sinergisitas yang baik, yang dapat menciptakan rasa kebersamaan, satu visi, satu misi dan adanya rasa kekeluargaan, itu semua juga membutuhkan kepemimpinan yang dapat beradaptasi. Pentingnya penerapan Strategic Human Resource Management dalam meningkatkan kinerja yang menggambarkan pentingnya Strategic Human Resource Management pada keunggulan prekrutan, penghargaan dan akuntabilitas yang jelas, tempat kerja kolegal dan fleksibel, integritas komunikasi dan penggunaan sumber daya yang bijaksana dalam menerapkan kebijakan dan praktek.

Selain strategi sumber daya manusia terdapat pula yang mendukung tercapainya *Organizational Performance* yaitu *Transformational Leadership* menggambarkan bagaimana pemimpin yang efektif menginspirasi dan dapat menjadi contoh bagi pengikutnya. Surabhi (2013, :8) mengemukakan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, SDM strategis, dan kinerja perusahaan. Gaya TFL kepemimpinan transformasional yang digunakan dapat mendorong kegiatan berbagi pengetahuan dan pengalaman di dalam organisasi, sehingga nanti akan memberikan manfaat untuk kemajuan organisasi. Hal tersebut didukung pula dengan survey pendahuluan terkait kepemimpinan transformasional yang tertera pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Pra Survei Kepemimpinan Transformasional Pada Pegawai RSUD Kota Depok

Pernyataan	Ya	Tidak
Atasan menunjukkan seberapa penting tentang pentingnya Visi dan Misi	80%	20%
Atasan memberikan dorongan yang kuat untuk memberikan semangat kepada karyawannya	60%	40%
Atasan memberikan dukungan dan dorongan yang kuat untuk membuat karyawan lebih berani menyampaikan ide atau gagasan	70%	30%

Sumber: Survei Pra Pendahuluan 2022 (data diolah)

Berdasarkan hasil pra survei pendahuluan terkait transformasional kepemimpinan dapat dilihat dalam Atasan menunjukkan seberapa penting tentang pentingnya Visi dan Misi, Atasan memberikan dorongan yang kuat untuk memberikan semangat kepada karyawannya dan Atasan memberikan dukungan dan

dorongan yang kuat untuk membuat karyawan lebih berani menyampaikan ide atau gagasan hampir semua responden menyetujuinya

. Hal tersebut sejalan dengan Yukl (2013, : 322) berpendapat dengan transformasional kepemimpinan, pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang mereka harapkan. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional melibatkan proses pertukaran itu dapat mengakibatkan kepatuhan pengikut terhadap permintaan pemimpin tetapi kemungkinan tidak akan menghasilkan antusiasme dan komitmen untuk tujuan tugas.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya TFL akan meningkatkan dan memfasilitasi aktivitas IS organisasi. Serta *Information sharing* (IS) dapat mengukur komitmen terhadap keberhasilan organisasi. (Park, 2017). Demikian pula, berbagi pengetahuan juga merupakan prediktor signifikan kinerja organisasi, penelitian ini menemukan hubungan positif antara berbagi pengetahuan dan kinerja organisasi (Ahmed, dkk, 2020 :11). Hal tersebut didukung pula dengan survey pendahuluan terkait *Information sharing* yang tertera pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Pra Survei Information Sharing Pada Pegawai RSUD Kota Depok

Pernyataan	Ya	Tidak
karyawan memiliki rasa percaya dalam berbagi informasi	60%	40%
karyawan mempunyai komitmen untuk bersama-sama berbagi informasi di dalam setiap departemen	80%	20%
terdapat teknologi informasi yang memfasilitasi karyawan untuk berbagi informasi	60%	40%

Sumber: Survei Pra Pendahuluan 2022 (data diolah)

Berdasarkan hasil pra survei pendahuluan terkait *Information sharing* dapat dilihat karyawan memiliki rasa percaya dalam berbagi informasi dan terdapat teknologi informasi yang memfasilitasi karyawan untuk berbagi informasi memiliki persentase sebanyak 60% pegawai setuju dengan statement tersebut, namun hampir semua responden menyetujui terkait karyawan mempunyai komitmen untuk bersama-sama berbagi informasi di dalam setiap departemen.

Berbagi informasi adalah kunci untuk menghasilkan hubungan yang sukses. Ketika karyawan memiliki komitmen untuk saling berbagi informasi, maka hubungan internal karyawan antar departemen juga baik. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Fawcett (2007) bahwa hubungan yang dekat dan

berkualitas dapat dibangun melalui berbagi informasi ketika perusahaan ingin berbagi tujuan bersama dan membangun karyawan yang aktif (hubungan kolaborasi yang baik). Jadi untuk menjalin hubungan antar karyawan diperlukan komunikasi yang terbuka, di mana komunikasi yang terbuka disebabkan oleh adanya aliran informasi yang tepat dalam organisasi. *Information sharing* (pembagian informasi) adalah aliran komunikasi secara terus menerus antara mitra kerja baik formal maupun informal dan berkontribusi untuk suatu perencanaan serta pengawasan yang lebih baik dalam sebuah rangkaian (Miguel dan Brito, 2011).

Organizational Performance (OP) yang baik didukung dengan pengelolaan SHRM, *Transformational Leadership* (TFL) dan *Information Sharing* (IS). OP dapat berjalan dengan baik apabila terdapat pengelolaan SDM yang baik dan strategic sesuai tujuan organisasi. Dalam pengelolaan kepemimpinan diperlukan untuk dapat mengarahkan dan menjadi teladan bagi karyawan. Pemimpin dengan gaya transformasional yang mampu beradaptasi dengan lingkungan sehingga dapat memberikan IS demi keberlangsungan organisasi.

Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Zehir et al, 2016 ; Delery and Roumpi, 2017) dalam penelitiannya SHRM membuat perusahaan memiliki keunggulan yang kompetitif yang berkelanjutan. SHRM dapat menghasilkan dan bermanfaat bagi SDM yang mengarah pada keunggulan organisasi. Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh organisasi (Arif and Akram, 2018; Rashid Khan et al, 2018; Hun Han et al, 2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan yang tepat dibutuhkan untuk mendukung tercapainya keunggulan dan kinerja organisasi hal didukung dengan hasil penelitian bahwa *Transformational Leadership* (TFL) berpengaruh signifikan pada kinerja organisasi. Kemudian, dalam penelitian (Thanh Son et al, 2020; Duc Tai et al, 2017; Akturan dan Cekmeceluoglu, 2016; Park Rhokeun, 2017) menyimpulkan hubungan positif antara berbagi pengetahuan dan kinerja organisasi.

Atas dasar permasalahan diatas dan hasil penelitian sebelumnya maka penulis memandang perlu menilai pengaruh *Strategic Human Resource Management*, *Transformational Leadership*, terhadap *Organizational Performance* melalui *Information sharing* pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Depok .

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, adapun perumusan masalah adalah sebagai berikut:

- a. Apakah *Strategic Human Resource Management* berpengaruh terhadap *Organizational Performance* pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Depok
- b. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Performance* pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Depok
- c. Apakah *Information Sharing* berpengaruh terhadap *Organizational Performance* pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Depok
- d. Apakah *Strategic Human Resource Management* berpengaruh terhadap *Organizational Performance* melalui *Information Sharing* pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Depok
- e. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Performance* melalui *Information Sharing* pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Depok
- f. Apakah *Strategic Human Resource Management*, *Transformational Leadership* dan *Information Sharing* secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Organizational Performance* pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Depok

I.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Strategic Human Resource Management* terhadap *Organizational Performance* pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Depok
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Depok
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Information Sharing* terhadap *Organizational Performance* pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Depok.

- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Strategic Human Resource Management* terhadap *Organizational Performance* melalui *Information Sharing* pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Depok
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* melalui *Information Sharing* pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Depok
- f. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Strategic Human Resource Management*, *Transformational Leadership* dan *Information Sharing* secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Organizational Performance* pegawai di lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Depok.

I.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain adalah sebagai berikut :

a. Manfaat Teoritis

Menambah referensi yang dapat dipakai sebagai perbandingan atau dasar pemikiran bagi peneliti lain.

b. Manfaat Praktis

1. Sebagai bahan masukan bagi Rumah Sakit Umum Daerah Kota Depok sehingga dapat memberikan informasi serta referensi kepada lembaga dan pimpinan RSUD Depok untuk merumuskan upaya peningkatan *Organizational Performance*.
2. Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya hasil penelitian dan bahan referensi bagi Program Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, khususnya konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.
3. Hasil penelitian ini memberikan informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam dunia kerja tentang *Strategic Human Resource Management*, *Transformational Leadership*, *Information Sharing* untuk peningkatan *Organizational Performance*.
4. Sebagai referensi bagi penelitian dalam meneliti dan mengkaji masalah *Strategic Human Resource Management*, *Transformational Leadership*, *Information Sharing* dalam kaitan *Organizational Performance*