

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Menghadapi persaingan di era global, suatu organisasi pada berbagai sektor dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling berharga yang dimiliki oleh suatu organisasi karena menjadi tiang pondasi bagi organisasi tersebut. Organisasi akan rapuh saat sumber daya yang dimilikinya tidak dapat memiliki visi yang sama dalam pencapaian tujuan. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pada teori manajemen modern, SDM dianggap sebagai salah satu komponen penting yang tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam mengembangkan inovasi, meningkatkan produktivitas, serta mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi ataupun perusahaan (Alzyoud, 2018).

Hasibuan (2009) menjelaskan bahwa SDM merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, pentingnya memiliki SDM yang berkualitas agar dapat berkompetensi serta dapat memberikan pelayanan yang maksimal. Salah satunya dengan meningkatkan keunggulan kompetitif yang dapat diciptakan melalui tingkat pengelolaan SDM yang efektif dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal dalam suatu perusahaan (Sandi *et al.*, 2019).

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu elemen kunci dalam dunia kerja dan bisnis yang mengatur hubungan dan peran sumber daya yang dimiliki oleh individu secara maksimal sehingga tercapai suatu tujuan (Samsuni, 2017). Tanpa pengelolaan SDM yang efektif, produktivitas dan pencapaian tujuan strategis perusahaan dapat terganggu. Pengelolaan SDM yang baik akan memberikan dampak positif, tidak hanya bagi pertumbuhan perusahaan, tetapi juga bagi perkembangan karyawan secara pribadi dan profesional, serta kontribusinya terhadap masyarakat. Selain itu, pengelolaan SDM yang baik sangat penting dalam menjaga efisiensi, produktivitas, dan efektivitas organisasi, termasuk di sektor pelayanan kesehatan seperti rumah sakit.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit, rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 159b/MEN.KES/PER/II/1988 disebutkan bahwa rumah sakit adalah sarana upaya kesehatan yang menyelenggarakan kegiatan pelayanan kesehatan serta dapat dimanfaatkan untuk pendidikan tenaga kesehatan dan penelitian. Mutu pelayanan rumah sakit dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yang paling dominan adalah sumber daya manusia.

Tenaga kesehatan terbagi menjadi dua yaitu medis dan non medis. Menurut KBBI, tenaga non medis merupakan karyawan atau tenaga kerja di

rumah sakit yang mengurus bidang administrasi dan operasional rumah sakit seperti staf administrasi, staf keuangan, tenaga kebersihan, tenaga keamanan, dan lain sebagainya. Meskipun demikian, para tenaga non medis memiliki peran penting dalam mendukung operasional fasilitas kesehatan dan menyediakan layanan pendukung untuk pasien dan staf medis, sehingga wajar jika tenaga non medis menjadi salah satu penentu keberhasilan dalam pelayanan kesehatan. Tenaga non medis hendaknya mampu mempunyai sikap rasional serta memiliki semangat mengabdikan yang tinggi, kreatif, inovatif, berdisiplin, berwawasan ilmu dan terampil serta dapat memegang teguh etika profesi ketenagakerjaan (Banunaek *et al.*, 2021).

Salah satu rumah sakit yang ada di Kebumen yaitu Rumah Sakit Permata Medika Kebumen. Rumah sakit ini merupakan rumah sakit umum yang berdiri pada tahun 2010 dan telah lulus akreditasi paripurna. Saat ini, Rumah Sakit Permata Medika dipimpin oleh direktur rumah sakit yaitu dr. Heti Hidayah, Sp.PD. Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer SDM bahwa RSUD Permata Medika Kebumen sudah dikenal oleh masyarakat dengan kualitas yang baik, dari segi pelayanannya sudah baik didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dan profesional dalam menjalankan tugasnya. Semakin baik pelayanan yang diberikan maka akan semakin baik pula citra rumah sakit di mata publik dan meningkatkan kepercayaan.

Pencapaian akreditasi paripurna tidak hanya bergantung pada tenaga medis, tetapi juga melibatkan peran penting tenaga non medis dalam menjaga administrasi, kebersihan, keamanan, kenyamanan, serta manajemen fasilitas

rumah sakit. Tenaga non medis berkontribusi dalam memastikan sistem operasional berjalan dengan lancar, mulai dari pengelolaan rekam medis, layanan informasi pasien, hingga pemeliharaan sarana dan prasarana yang mendukung kelancaran pelayanan kesehatan. Melalui kontribusi yang optimal dari tenaga non medis, Rumah Sakit Permata Medika Kebumen dapat memastikan seluruh standar akreditasi terpenuhi, memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi dan terpercaya bagi masyarakat, sehingga mendukung pencapaian akreditasi paripurna.

RSU Permata Medika Kebumen adalah rumah sakit swasta tipe C di Kabupaten Kebumen yang terletak di Jalan Indrakila No. 17 Kebumen. Sistem kerja di rumah sakit ini ditentukan dalam bentuk shift selama 6 hari kerja yaitu hari Senin sampai hari Sabtu dan terbagi menjadi tiga shift. Shift satu mulai bekerja pada pukul 07.00 – 14.00 WIB, shift dua mulai bekerja pukul 14.00 – 20.00 WIB, dan shift tiga mulai bekerja pukul 20.00 – 07.00 WIB. Pembagian jam kerja tersebut memberikan dampak positif bagi tenaga non medis, seperti tercipta persahabatan di tempat kerja serta kemudahan dalam berkoordinasi. Rumah Sakit Permata Medika Kebumen memiliki motto yaitu “kualitas pelayanan adalah keutamaan kami”. Motto tersebut dapat diartikan bahwa rumah sakit ini berorientasi pada pelayanan yang baik dan memuaskan.

Pada Rumah Sakit Permata Medika Kebumen terbagi menjadi dua golongan karyawan, yaitu tenaga medis dan tenaga non medis. Tenaga non medis (non-kesehatan) merupakan tenaga kesehatan yang tidak langsung

berhubungan dengan pasien, baik itu tenaga medis maupun non medis sangat berpengaruh di dalam organisasi. Mutu pelayanan tidak akan berfungsi sebagaimana mestinya tanpa adanya tenaga non medis ini, khususnya di lingkungan Rumah Sakit Permata Medika Kebumen. Salah satu pihak yang berkontribusi dalam pencapaian visi atau tujuan rumah sakit yaitu tenaga non medis. Tenaga non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen memiliki peran yang sangat penting dalam menunjang keberlangsungan operasional rumah sakit. Meskipun tidak berhubungan langsung dengan tindakan medis, tenaga non medis berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang efisien, nyaman, dan mendukung pelayanan kesehatan.

Tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen bertanggung jawab dalam berbagai aspek, seperti administrasi yang mencakup pendaftaran pasien, pengelolaan rekam medis, pencatatan keuangan, serta layanan informasi bagi pasien dan keluarganya. Selain itu, tenaga non medis juga memastikan kebersihan dan keamanan rumah sakit, di mana petugas kebersihan menjaga sanitasi lingkungan rumah sakit, sementara petugas keamanan bertugas mengawasi serta memastikan ketertiban dan keamanan di area rumah sakit. Pada bidang pengelolaan fasilitas dan logistik, tenaga non medis mengatur ketersediaan alat kesehatan, obat-obatan, serta pemeliharaan fasilitas rumah sakit agar selalu dalam kondisi optimal. Peran tenaga non medis juga mencakup pengelolaan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) yang memastikan kelancaran pendaftaran pasien dan penyimpanan data medis secara digital. Selain itu, tenaga non medis di bagian

gizi dan pramuhusada rumah sakit bertanggung jawab dalam menyusun serta menyediakan makanan pasien yang sesuai dengan standar kesehatan dan kebutuhan medisnya.

Selain tugas-tugas tersebut, tenaga non medis juga berperan dalam transportasi dan logistik, termasuk operasional ambulans dan distribusi barang atau alat kesehatan ke berbagai unit layanan. Melalui berbagai tanggung jawab ini, tenaga non medis memiliki peran krusial dalam menciptakan lingkungan rumah sakit yang bersih, aman, dan efisien, sehingga tenaga medis dapat lebih fokus dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Salah satu hal penting yang harus dimiliki dari sebuah rumah sakit adalah kinerja karyawan yang baik. Dalam mewujudkan rumah sakit yang baik, pastinya peran kinerja tenaga non medis sangat diperlukan. Kinerja tenaga non medis tersebut nantinya akan mendorong keberhasilan dari rumah sakit baik dari segi pelayanan maupun keberlangsungan organisasi tersebut. Kinerja menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan suatu organisasi karena dengan kinerja maksimal yang diberikan oleh seorang karyawan maka organisasi tersebut akan dinilai baik oleh publik. Kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut (Ismail, 2010). Faktor kinerja karyawan dapat dinilai dari waktu kerja, jumlah absen, keterlambatan dan lamanya masa kerja. Kinerja karyawan yang bagus akan berbanding lurus dengan hasil dalam

perkembangan perusahaan. Sebaliknya, jika kinerja buruk maka akan berdampak buruk pula bagi perusahaan. Hasil performa ini dapat dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Penilaian kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam suatu perusahaan atau organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Administrasi Umum dan SDM serta Asmen SDM diketahui bahwa hasil kerja tenaga non medis sudah dikatakan baik dan bagus. Penilaian kinerja di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen lebih memfokuskan unsur-unsur penilaian seperti kehadiran, disiplin, dedikasi, kerja sama, komunikasi, dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang pekerjaan yang telah dijabati. Kinerja tenaga non medis dinilai oleh dua atasan langsung yaitu oleh kepala ruang kemudian manajer sampai dengan yang terakhir wakil direktur. Berikut adalah penilaian kinerja tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen:

**Tabel I-1. Data Presentase Penilaian Kinerja Tenaga Non Medis RSU Permata Medika Kebumen Tahun 2023**

<b>Kategori Penilaian</b>	<b>SDM</b>	<b>Rata-rata</b>
Sangat baik	10/128x100	8%
Baik	109/128x100	85,00%
Cukup	9/128x100	7,00%

*Sumber: RSU Permata Medika Kebumen, 2023*

Berdasarkan tabel I-1, secara keseluruhan data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas tenaga non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen memiliki kinerja yang unggul dan baik dengan sebagian kecil karyawan yang perlu didorong untuk meningkatkan kinerjanya. Tenaga non

medis sudah menunjukkan kinerja yang baik dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pada tabel tersebut, 8% tenaga non medis memperoleh penilaian dengan kategori sangat baik, menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang unggul dan konsisten dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sebagian besar tenaga non medis, yaitu sebanyak 85% memperoleh penilaian dengan kategori baik yang menunjukkan bahwa karyawan tersebut mampu melaksanakan tugas sesuai standar kerja yang telah ditentukan, baik dari segi ketepatan waktu, kuantitas pekerjaan, maupun hasil yang dicapai. Sementara itu, terdapat 7% tenaga non medis yang memperoleh penilaian dengan kategori cukup, menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan dalam aspek kerjanya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Manajer Administrasi Umum dan SDM serta Asmen SDM, diketahui bahwa penilaian kinerja dilaksanakan setiap satu tahun sekali, sehingga penilaian kinerja untuk tahun 2024 belum dilaksanakan karena evaluasi dilaksanakan pada akhir tahun sesuai dengan kebijakan pihak rumah sakit. Selain itu, dengan banyaknya tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen yang memiliki kinerja yang bagus akan memudahkan organisasi dalam mencapai visi misi dan tujuannya.

Fenomena lain terkait kinerja berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan yaitu pelayanan yang diberikan oleh tenaga non medis cukup bagus, sehingga memperoleh penilaian khusus dari pimpinan rumah sakit. Selain itu, kinerja tenaga non medis meningkat dari tahun ke tahun dan

memberikan dampak positif terhadap seluruh karyawan di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen. Namun, peningkatan kinerja agar dapat mendorong tenaga non medis dalam bekerja perlu terus dilakukan dan ditingkatkan. Hal tersebut dilakukan organisasi agar kinerja dari tenaga non medis tidak diragukan lagi serta dapat bertanggung jawab dengan apa yang dilakukannya.

Kinerja yang baik juga sangat bergantung pada motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja berperan sebagai pendorong bagi individu untuk memberikan performa terbaiknya. Motivasi merupakan suatu energi yang bersumber dari dalam diri yang membangkitkan, mengarahkan dan memberikan kekuatan untuk tetap berada pada arah tersebut kepada individu dalam mencapai suatu tujuan (Setiawan, 2016). Tenaga kerja yang memiliki motivasi tinggi dalam dirinya akan dapat memenuhi standar dan kinerja yang telah ditetapkan organisasi, sehingga kinerja yang dihasilkan akan optimal. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Hidayat *et al.* (2024) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini semakin terlihat bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan. Dengan demikian, karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan lebih bersemangat dalam bekerja, sehingga memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi, termasuk dalam hal kinerja di rumah sakit.

Fenomena yang saya peroleh terkait motivasi kerja berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Administrasi Umum dan SDM serta Asmen

SDM, diketahui bahwa tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen memiliki motivasi kerja yang cukup tinggi. Hal ini dilihat dari semangat yang ditunjukkan saat bekerja. Para karyawan sangat tanggap terhadap keadaan yang ada serta memiliki inisiatif dan jiwa sosial yang tinggi. Motivasi kerja di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen tidak hanya didorong melalui sistem penilaian formal, tetapi juga melalui inisiatif dan dorongan langsung dari pimpinan untuk menerima motivasi langsung yang bertujuan memberikan arahan, semangat, dan dorongan moral agar para karyawan baru dapat beradaptasi dan berkontribusi optimal dalam lingkungan kerja rumah sakit.

Selain itu, bentuk dorongan motivasi ketika karyawan naik jabatan atau promosi jabatan diberikan melalui pengakuan terhadap kedisiplinan dan kinerja yang baik. Karyawan yang menunjukkan kinerja unggul dan memiliki kedisiplinan tinggi akan dijadikan sebagai koordinator atau kepala ruang. Hal ini tidak hanya menjadi bentuk penghargaan terhadap kerja keras karyawan, tetapi juga menjadi dorongan bagi seluruh karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah *empowering leadership*. Menurut Zhang & Bartol (2010) *empowering leadership* adalah kepemimpinan yang memfokuskan pada peningkatan motivasi karyawan melalui pembagian kekuasaan, tanggung jawab, dan wewenang untuk membuat keputusan. *Empowering leadership* dikatakan berhasil apabila pemimpin dapat mengaplikasikan keahlian karyawannya dan

bisa memberikan informasi terbaru yang dibutuhkan oleh sumber daya perusahaannya. Dalam proses ini, karyawan dapat saling bertukar informasi dan pengetahuan melalui pertanyaan, umpan balik, eksplorasi, dan eksperimen yang belum pernah diketahui untuk mengambil tindakan yang lebih efektif (Li & Zhang, 2016).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ariska *et al.* (2024) menunjukkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *empowering leadership*, maka akan semakin besar dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan. Fokus utama dari *empowering leadership* adalah pemimpin yang bisa memberdayakan bawahannya dengan cara pemberian motivasi, memahami perilaku dan kemauan bawahan, serta melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan (Lee *et al.*, 2017).

Berdasarkan wawancara dengan beberapa tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen, Manajer SDM dilihat sebagai seseorang yang mendukung, percaya pada kemampuan bawahan, dan aktif mendorong para karyawan untuk berkembang. Selain itu, karyawan juga dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, seperti dalam rotasi atau penempatan karyawan. Proses rotasi tersebut melibatkan diskusi dan tukar pendapat masing-masing kepala ruang untuk memastikan karyawan ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi. Hal ini menunjukkan adanya kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan bawahan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan strategis.

Selain itu, Manajer SDM juga mendelegasikan tugas secara efektif kepada bawahan sesuai dengan bidang masing-masing. Misalnya, tugas terkait pelayanan didelegasikan koordinator atau kepala ruang bagian pelayanan, sedangkan tugas teknis umum seperti pengurusan izin atau pengelolaan infrastruktur diberikan koordinator umum dan keuangan. Melalui delegasi yang baik, bawahan ataupun karyawan tidak hanya merasa dihargai tetapi juga termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Pimpinan selalu memberikan umpan balik yang jelas kepada pegawai. Pimpinan selalu memberikan pujian untuk pekerjaan yang baik dan memberikan saran yang bermanfaat untuk perbaikan tanpa membuat pegawai merasa rendah diri.

Faktor lain sebagai pengaruh adanya kinerja karyawan adalah *workplace friendship*. Menurut Fehr (1996) *workplace friendship* adalah hubungan sukarela, pribadi yang biasanya memberikan bantuan baik waktu, pekerjaan, komunikasi, dan ekonomi. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Najmudin & Haryono (2022) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh secara signifikan dan positif antara *workplace friendship* terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik dan erat hubungan persahabatan di lingkungan kerja, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Pertemanan di tempat kerja memang sangat berdampak baik jika pertemanan dalam skala yang baik dan tidak membedakan satu sama lainnya. Mayoritas karyawan bekerja secara bersama-sama dalam jangka waktu yang lama, sehingga dapat memunculkan hubungan yang berkualitas tinggi dalam suatu organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan beberapa tenaga non medis, diketahui bahwa *workplace friendship* atau persahabatan di tempat kerja yang terjalin di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen dapat dikatakan sangat baik dan harmonis terlihat dari para karyawan yang mendukung pekerjaan satu sama lain. Persahabatan yang terjalin selama ini dapat memberikan kerja tim yang baik dan memberikan kelancaran dalam berkomunikasi, memudahkan dalam berkoordinasi, saling memberikan energi positif, serta saling membantu, sehingga tercipta tim kerja yang solidaritasnya tinggi dan lingkungan kerja yang nyaman. Tenaga non medis di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen selalu menjaga hubungan pertemanan tidak hanya dengan teman satu bidang saja, namun juga menjalin pertemanan dengan teman antar bidang lainnya. Keadaan tersebut menyebabkan para karyawan betah dan selalu ingin memberikan kinerja yang baik khususnya dalam hal pelayanan yang memuaskan, sehingga dapat dikatakan bahwa *workplace friendship* ini akan membantu dalam pencapaian kinerja tenaga non medis serta tujuan umum organisasi.

Fenomena selanjutnya saya peroleh berdasarkan wawancara dengan Manajer Administrasi Umum dan SDM serta Asmen SDM, mengatakan bahwa budaya kekeluargaan di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen sangat kental di mana seluruh karyawan tanpa memandang posisi diwajibkan untuk saling mengenal dan berinteraksi serta menghormati dan menghargai satu sama lain. Selain itu, Rumah Sakit Permata Medika juga secara rutin mengadakan kegiatan yang memperkuat hubungan antar karyawan, seperti

berbagai lomba olahraga, perayaan hari ulang tahun rumah sakit, perayaan hari kemerdekaan, dan gathering karyawan yang diadakan setiap tahun. Kegiatan ini bertujuan untuk mempererat hubungan lintas divisi dan membangun rasa kebersamaan.

Berdasarkan fenomena dan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian **“PENGARUH *EMPOWERING LEADERSHIP* DAN *WORKPLACE FRIENDSHIP* TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI PEMEDIASI (Studi Pada Tenaga Non Medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen)”**.

## 1.2. Rumusan Masalah

Kinerja tenaga non medis di rumah sakit merupakan salah satu aspek penting yang mendukung kelancaran operasional rumah sakit dan kualitas pelayanan kepada pasien. Rumah sakit sebagai lembaga kesehatan tidak hanya membutuhkan tenaga medis yang kompeten, tetapi juga tenaga non medis yang mampu bekerja secara optimal untuk memastikan setiap layanan berjalan dengan baik. Kinerja tenaga non medis di Rumah Sakit Permata Medika sangat baik. Hal tersebut dibuktikan dengan tercapainya penyelesaian-penyelesaian pekerjaan yang maksimal sesuai dengan jobdesk masing-masing dengan ketepatan waktu yang telah dilakukan. Kinerja karyawan juga terjadi karena adanya motivasi kerja. Motivasi kerja terjadi karena adanya faktor *empowering leadership* dan *workplace friendship* yang saling memberikan upaya positif dalam lingkup rumah sakit.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penulis dapat merumuskan masalah dalam penelitian ini mengenai Pengaruh *Empowering Leadership* dan *Workplace Friendship* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Tenaga Non Medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen). Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah *empowering leadership* berpengaruh terhadap motivasi kerja pada tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen?
2. Apakah *workplace friendship* berpengaruh terhadap motivasi kerja pada tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen?
3. Apakah *empowering leadership* berpengaruh terhadap kinerja pada tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen?
4. Apakah *workplace friendship* berpengaruh terhadap kinerja pada tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pada tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen?
6. Apakah *empowering leadership* berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen?
7. Apakah *workplace friendship* berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen?

### 1.3. Batasan Masalah

Batasan penelitian ini bertujuan agar pembahasan dalam penelitian yang dilakukan tidak mengalami penyimpangan dan keluar dari konteks pembahasan yang semestinya. Hal ini agar membatasi adanya pembahasan yang terlalu luas, sehingga konteks yang disampaikan dalam penelitian ini akan fokus dan mengarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk membatasi ruang lingkup masalah agar tidak terlalu luas, penulis membatasi subjek penelitian ini hanya pada tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen. Berdasarkan latar belakang masalah, dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini yaitu baiknya kinerja tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen. Selain itu, penulis juga membatasi objek dalam penelitian ini. Adapun batasan objek dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi (Nabawi, 2019). Menurut Mathis & Jackson (2006) indikator kinerja yaitu sebagai berikut:

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Ketepatan waktu
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan bekerja sama

## 2. Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan (Mangkunegara, 2016). Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini dibatasi menurut pendapat yang dikemukakan oleh Siagian (2008) yaitu:

- a. Kemauan
- b. Kerelaan
- c. Tangung jawab
- d. Kewajiban
- e. Tujuan
- f. Daya pendorong

## 3. *Empowering Leadership*

Menurut Jones (2013) *empowering leadership* dapat diartikan sebagai bagaimana seseorang pemimpin dapat memahami motivasi serta sikap ataupun tingkah laku karyawan, menampilkan seseorang pemimpin yang mempunyai ketertarikan serta mau peduli akan karyawannya, dapat berkomunikasi secara efektif, dan dapat memberikan inspirasi kepada

karyawannya. *Empowering leadership* dalam penelitian ini menggunakan indikator menurut Amundsen & Martinsen (2014) sebagai berikut:

- a. Menghargai karyawan (*Respect*)
- b. Mengembangkan karyawan (*Development*)
- c. Membangun komunitas (*Community*)
- d. Pendelegasian kekuasaan (*Delegation*)

#### 4. *Workplace Friendship*

Berman *et al.* (2002) mengemukakan bahwa *workplace friendship* sebagai relasi kerja tidak eksklusif secara sukarela di tempat kerja dengan melibatkan rasa saling percaya, komitmen, keinginan timbal balik, serta minat dan nilai bersama. Penelitian ini menggunakan indikator-indikator *workplace friendship* menurut Nielsen *et al.* (2000) yaitu sebagai berikut:

- a. Keintiman
- b. Sosialisasi
- c. Berbagi cerita
- d. Kepercayaan
- e. Motivasi
- f. Netral

### 1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *empowering leadership* terhadap motivasi kerja pada tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen.

2. Untuk mengetahui pengaruh *workplace friendship* terhadap motivasi kerja pada tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen.
3. Untuk mengetahui pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja pada tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen.
4. Untuk mengetahui pengaruh *workplace friendship* terhadap kinerja pada tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pada tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen.
6. Untuk mengetahui pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen.
7. Untuk mengetahui pengaruh *workplace friendship* terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada tenaga non medis Rumah Sakit Permata Medika Kebumen.

## **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

### **1.5.1. Manfaat Teoritis**

1. Menambah pengetahuan, wawasan, dan penerapan teori yang diperoleh dalam perkuliahan khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia.
2. Memperluas pemahaman mengenai proses pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi khususnya yang

berhubungan dengan *empowering leadership*, *workplace friendship*, kinerja, dan motivasi kerja.

3. Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat menjadi referensi, memberikan sumbangan pemikiran, dan pengembangan ilmu mengenai sumber daya manusia, sehingga penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan literatur untuk penelitian selanjutnya.

### **1.5.2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi manajer SDM di Rumah Sakit Permata Medika Kebumen dalam meningkatkan penerapan *empowering leadership*, terutama dalam hal pendelegasian tugas yang lebih jelas, penguatan komunikasi, serta peningkatan keterlibatan tenaga non medis dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar dalam merancang program pengembangan tenaga non medis, baik melalui pelatihan, *mentoring*, maupun peningkatan fasilitas kerja yang mendukung *workplace friendship* guna meningkatkan motivasi dan kinerja tenaga non medis. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, sehingga tenaga non medis dapat lebih memahami peran dalam organisasi dan berkontribusi secara optimal untuk mencapai tujuan rumah sakit.