

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peran sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan, keefisienan dan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia memiliki fungsi yang dapat menentukan maju atau mundurnya perusahaan, untuk dapat merealisasikan fungsi tersebut tentunya sumber daya manusia perlu dibina dan dibimbing agar dapat menjalankan fungsinya sesuai dengan tujuan perusahaan. Sumber daya manusia memiliki kepuasan tersendiri didalam melakukan aktifitas bekerja, karena sifat manusia yang dinamis dan beberapa faktor yang membuat kepuasan seseorang bisa menjadi berbeda dengan orang yang lainnya.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang disarankan atas pengalaman, kecakapan, kesungguhan serta waktu”. Dari pendapat ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam tugas-tugas dibebankan kepadanya yang hasil kerja yang dicapai pegawai diukur berdasarkan aturan yang telah ditetapkan sesuai dengan sasaran kerja dan perilaku kerja pegawai demi mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja atau kinerja para karyawan adalah melalui kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja. Ketiga faktor tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan semakin meningkatnya kinerja karyawan pada bagian yang ditempatinya, secara tidak langsung membuat organisasi tersebut semakin berkembang menjadi baik, kinerja karyawan harus menjadi bagian terpenting bagi organisasi untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih baik lagi. Kinerja karyawan sangat bergantung pada gaya kepemimpinan seorang pemimpin di organisasi tersebut. Oleh karena itu sebagai seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus bisa beradaptasi dengan budaya kerja perusahaan agar bisa meningkatkan kinerja karyawan perusahaan

Gaya kepemimpinan sendiri merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat memengaruhi bawahan. Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kinerja karyawan, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu dalam menciptakan semangat di dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri. Kurangnya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan karyawan, akan menyebabkan tingkat kinerja karyawan yang rendah. Hal ini berarti pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menjadi panutan bagi bawahannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya.

Selain gaya kepemimpinan, kompensasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Kompensasi bisa menjadi suatu penunjang untuk mengetahui keefektifan dan keefisienan kinerja karyawan, karena jika karyawan merasa puas dalam peran nya didalam suatu perusahaan maka karyawan tersebut akan memberikan *feedback* yang sangat baik untuk perusahaan, maka dari itu perusahaan akan sangat diuntungkan dengan memiliki karyawan-karyawan yang puas di dalam pekerjaannya, kepuasan kerja karyawan sangat dinamis karena berbeda karakter maka akan berbeda kembali. Menurut Acheampong (2010) kompensasi harus didistribusikan sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan berupa bonus, subsidi dan kesejahteraan harus dimasukkan dalam sistem membayar. Kemudian tambahan gaji dan bonus yang sesuai dengan kontribusi karyawan dapat menjadi motivator kuat terhadap peningkatan kinerja individu. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang sesuai dapat menjadi pendorong seseorang dalam melakukan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan yang ditunjukkan melalui kinerjanya.

Selain kompensasi kerja kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga merupakan faktor penting untuk karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dimana kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan dapat memicu peningkatan kinerja dalam

perusahaan. Kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja, sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif dalam bekerja. Konsep kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk pada sikap atau reaksi emosional seorang individu terhadap pekerjaannya.

Rumah Sakit Juanda Kuningan yang beralamat di Jl. Ir. H. Juanda No.207, Purwawinangun, Kec. Kuningan, Kabupaten Kuningan, Jawa Barat 45511 merupakan salah satu instansi rumah sakit terbesar yang ada di Kabupaten Kuningan. Didirikan pada tahun 2002 sebagai Rumah Bersalin, kemudian berkembang menjadi Rumah Sakit Umum Swasta dengan mendapatkan izin pelayanan kesehatan dari Dinas Kesehatan Kabupaten Kuningan sebagai Rumah Sakit Tipe C.

Berdasarkan pengamatan awal penelitian di RSUD Juanda Kuningan Kabupaten Kuningan, diindikasikan ada beberapa masalah yang menyebabkan menurunnya kinerja pegawai. Kegiatan pelayanan kesehatan pada RSUD Juanda Kuningan dilakukan dengan setiap jenis kegiatan, kinerja pelayanan kesehatan dikelompokkan menjadi tiga, yaitu :

1. Kelompok I (Kinerja Baik) : Tingkat pencapaian hasil ≥ 91 %
2. Kelompok II (Kinerja Cukup) : Tingkat pencapaian hasil 81 – 90 %
3. Kelompok III (Kinerja Kurang) : Tingkat pencapaian hasil ≤ 80 %.

Berikut ini data penilaian kinerja pada RSUD Juanda Kuningan pada tahun 2021 - 2023 disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 1. 1
Data Pencapaian Kinerja Pegawai Kegiatan Manajemen Pada RSUD Juanda Kuningan Tahun 2021 - 2023

No	Komponen Manajemen	Capaian			Trend
		Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023	
1.	Manajemen	83%	77%	74%	Turun
2.	Manajemen Alat Dan Obat	88%	83%	73%	Turun

3.	Manajemen Keuangan	81%	75%	77%	Turun
4.	Manajemen Ketenagaan	80%	76%	70%	Turun
Rata - Rata		83%	78%	74%	Turun

(Sumber: RSUD Juanda Kuningan)

Berdasarkan tabel 1.1 diatas capaian kinerja manajemen pada RSUD Juanda Kuningan pada tahun 2021, rata - rata mencapai (83%) , tahun 2022 rata – rata pencapaian kinerja mengalami penurunan menjadi (78%), dan pada tahun 2023 rata – rata pencapaian kinerja kembali mengalami penurunan menjadi (74%). Hal ini disebabkan penurunan pada manajemen alat dan obat serta manajemen keuangan. Pada manajemen obat tahun 2023 hanya mencapai (73%), dikarenakan pelaksanaan *updating* daftar inventaris alat dilakukan per 6 bulan (semester), sesuai ketentuan dan untuk kategori manajemen keuangan tahun 2023 hanya mencapai (77%), dikarenakan Manajer RSUD Juanda melakukan pemeriksaan setiap 3 bulan sekali terkait laporan keuangan. Jika Hal itu dibiarkan dapat berdampak besar pada hasil kerja setiap pegawai setiap tahunnya pada RSUD Juanda Kuningan.

Peran pimpinan dalam suatu organisasi sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan kegiatan serta proses pengarahan dan pendelegasian orang lain dalam mencapai tujuan tertentu. Salah satu aspek yang dapat menunjang kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan.

Dalam hal ini kepemimpinan akan memainkan peranan yang sangat penting bagi setiap organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Ini meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai pada RSUD Juanda Kuningan dengan jabatan selaku Kepala Bidang Keperawatan, bahwa gaya kepemimpinan yang terdapat pada RSUD Juanda Kuningan bersifat transparan, apa

yang disampaikan pemimpin berdasarkan acuan. Pemimpin melakukan pertemuan dengan staf dan kepala seksi untuk menyampaikan tugas dan fungsi masing-masing bawahan dan melakukan evaluasi kembali terkait apa yang sudah disampaikan tersebut apakah sudah di kerjakan dengan baik atau malah sebaliknya. Pemimpin juga memberikan arahan-arahan kepada bawahan pada saat apel pagi. Akan tetapi tidak semua pegawai Non Medis dilibatkan dalam pengambilan keputusan karena hanya diwakilkan oleh setiap kepala seksi sehingga pegawai yang tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan merasa tidak puas dengan keputusan yang dibuatkan oleh pemimpin.

Selain gaya kepemimpinan, faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompensasi. Kompensasi adalah segala bentuk imbalan, imbalan finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang terdiri dari bentuk kompensasi finansial seperti gaji pokok, insentif, dan tunjangan lainnya Ernawati dan Aboningtyas, (2017). Pada dasarnya seseorang bekerja untuk mendapatkan imbalan berupa uang dalam upaya memenuhi kebutuhan kesehariannya. Karena kebutuhan ini, seorang karyawan akan bekerja rajin, dan menunjukkan dedikasinya kepada perusahaan sehingga perusahaan akan memberikan kompensasi berupa kompensasi. Jika kompensasi yang dipengaruhi oleh karyawan tinggi, maka kinerja karyawan akan meningkat dan menjadi baik.

Hasil wawancara dengan pegawai pada RSUD Juanda Kuningan selaku Kepala Sub. Bagian Umum dan Kepegawaian pada Rumah Sakit, bahwa untuk kompensasi yang ada pada RSUD Juanda Kuningan adalah pegawai mendapatkan gaji sesuai dengan aturan pemerintah yang sudah ditetapkan. Adapun tunjangan yang diberikan kepada pegawai yaitu ada tunjangan fungsional umum (TFU) dan tunjangan struktural. Dimana tunjangan Fungsional umum diberikan kepada pelaksana sesuai kelas jabatan yang termuat dalam perwali No 3 Tahun (2021). Sedangkan tunjangan struktural diberikan apabila jabatan struktural. *Reward* yang didapatkan pegawai berupa kenaikan jabatan dan pendidikan.

Di samping faktor gaya kepemimpinan dan kompensasi, pegawai bekerja dengan produktif atau tidak diantaranya tergantung oleh kepuasan kerja. Bahwa pada dasarnya dalam dunia kerja seseorang akan merasa nyaman dan tinggi

kesetiaannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja merupakan perasaan menyenangkan yang dirasakan oleh seseorang dalam suatu lingkungan kerja karena terpenuhinya semua kebutuhan secara memadai. Dengan terpenuhinya kebutuhan maka akan timbul kepuasan kerja yang berdampak positif terhadap kinerja pegawai di perusahaan. Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan pekerjaan produktifitas yang meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu kerja, efektifitas kerja, hasil kerja, kemandirian, dan komitmen kerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Indriawan, 2023), (Anggraini, 2023), (M.Amal, 2022) menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan perusahaan mampu memberikan pengaruh kepada karyawannya dalam melakukan pekerjaan. Karyawan menyetujui telah menjadikan pemimpin sebagai panutan dalam bekerja. Artinya pemimpin memiliki sikap karismatik yang membuat karyawan menjadikan pimpinan sebagai panutan dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan untuk berusaha menemukan pengetahuan dan gagasan baru dalam menyelesaikan pekerjaan yang berarti memiliki rasa kepercayaan, kebanggaan, dan menjadikan pemimpin sebagai contoh serta panutan dalam bekerja maka akan mempengaruhi kinerjanya untuk mengikuti perilaku pemimpin dalam berusaha memperluas pengetahuan sebagai wujud memaksimalkan pekerjaan.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Balansa et al., 2020) dengan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena gaya kepemimpinan yang terjadi pada perusahaan masih belum maksimal dan belum bisa membangun kepercayaan serta mendukung perilaku untuk meningkatkan kesadaran karyawan agar mentati aturan peraturan yang berlaku di perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang baik sangat dibutuhkan untuk memotivasi, dan mempengaruhi karyawan dengan baik agar karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh (Indriawan, 2023), (Anggraini, 2023), (M.Amal, 2022) (Haviz, 2022) dan (Sari & Rokhmi, 2022) menunjukkan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. memperoleh hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Budi dan Dewi (2021) dengan hasil penelitian Kompensasi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena kesesuaian beban kerja dan gaji yang diterima karyawan masih rendah sehingga karyawan tidak merasakan kepuasan kerja dengan gaji yang diberikan perusahaan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Indriawan, 2023), (Anggraini, 2023), (M.Amal, 2022) (Haviz, 2022) dan (Sari & Rokhmi, 2022) menunjukkan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini jika pemimpin bersikap adil dan taat terhadap aturan yang ditetapkan dimana hal tersebut diharapkan dapat memberikan kepuasan kerja bagi setiap karyawan di dalam perusahaan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Indriawan, 2023), (Anggraini, 2023), (M.Amal, 2022) dan (Sari & Rokhmi, 2022) Chairunisyah Lubis dkk., (2021) dengan hasil penelitian kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dan kepuasan kerja memediasi kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini jika kompensasi yang diberikan sesuai maka secara tidak langsung akan menciptakan kepuasan kerja pada karyawan dan memberikan dampak yang baik bagi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian masalah diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai, **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Pegawai Non Medis di RSUD Juanda Kuningan).”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah disampaikan, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja ?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja ?
4. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja ?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja ?
6. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja ?
7. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja
4. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja
6. Untuk menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja
7. Untuk menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara kompensasi kerja terhadap kinerja

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang sudah disampaikan, manfaat penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai solusi alternatif dalam pengambilan keputusan untuk memecahkan permasalahan yang berhubungan dengan faktor - faktor yang berkaitan dengan kinerja, gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan sebagai bahan informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan dalam hal pengambilan kebijakan perusahaan khususnya dibidang sumber daya manusia di masa yang akan datang supaya lebih maju dan berkembang.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan referensi dan wawasan dalam mengembangkan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia dan untuk lebih cermat dan lebih sempurna khususnya mengenai kinerja, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi kerja.