

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Kepemimpinan adalah hubungan personal dimana seseorang secara langsung mengkoordinasi dan memberikan supervisi terhadap orang lain dalam penugasannya. Kepemimpinan merupakan persoalan untuk menggiring anggota menuju tujuan yang diharapkan dan memberikan wewenang kepada mereka untuk melakukan tindakan yang diperlukan dalam pencapaian tujuan (Muhammed Saqib Whan, et al, 2015). Kepemimpinan merupakan hal yang utama dalam gerakan demokrasi sehingga pengertian tentang gaya kepemimpinan demokratis adalah penting (Gustil, dalam Terzi, Ali Riza et al., 2016).

Adinoto (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan serta kepuasan kerja. Hal tersebut dimungkinkan karena gaya kepemimpinan demokratis memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan dan pengambilan keputusan sesuai dengan jabatan, kemampuan dan ketrampilannya. Hal ini membuat karyawan merasa dilibatkan oleh pimpinan, sehingga karyawan tersebut terdorong untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Djunaedi dan Gunawan (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Kobat et al. (2018) dalam penelitiannya memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Organisasi akan berkembang dan mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang kompetitif apabila didukung oleh pegawai-pegawai yang berkompeten di bidangnya. Dengan demikian isu tentang kompetensi pegawai dalam kaitannya dengan kinerja pegawai menjadi hal yang penting dan menarik dalam upaya pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Menurut Nasri et al (2018) keberhasilan dan kinerja seseorang banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmen terhadap bidang yang ditekuninya. Pengertian kompetensi sendiri adalah karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja (Sutrisno dalam Nurlela, 2016). Muhammad Fadhil (2016) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Simpulan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Rusnia J. (2016), Nurlela (2016), Ceswirdani et al (2017). Kompetensi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sebagaimana hasil penelitian dari Renyut et al. (2017), Pandaleke (2016). Namun hasil penelitian dari Dhermawan et al (2015) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai tetapi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan komitmen organisasional menurut Allen dan Meyer dalam Supriyanto (2015) adalah kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Serta tidak hanya berhubungan dengan tingkat keluar masuknya karyawan, melainkan juga berkaitan dengan tingkat kerelaan karyawan untuk berkorban bagi perusahaan.

Greggson dalam Fauzi et al (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan pertanda awal suatu komitmen organisasional. Basna (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan indikator dari tujuan, produktivitas, tingkat absensi dan *turn over* dari organisasi tersebut. Telah banyak dilakukan penelitian mengenai komitmen organisasional, seperti penelitian oleh Putrana, et al (2016) di mana terdapat simpulan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja, sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Basna (2016). Sementara itu hasil penelitian yang dilakukan oleh Novita et al (2016) menyatakan bahwa secara parsial komitmen organisasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge dalam Putrana, et al., 2016). Kepuasan kerja merupakan faktor pendorong meningkatnya kinerja pegawai yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja organisasi (Gorda dalam Adinoto, 2015). Studi yang dilakukan oleh Putrana et al (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian oleh Pandaleke (2016) yang menyatakan sebaliknya bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Gibson dalam Fauzi et al., 2016). Menurut Hessel, Sudarmanto dalam Fauzi et al (2016)

faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kompetensi, kedisiplinan, lingkungan kerja.

RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara sebagai suatu organisasi ingin berkembang dan bertahan terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Suatu organisasi yang berhubungan langsung dengan publik memerlukan kinerja yang baik sehingga diharapkan pelayanan yang diberikan dapat memuaskan pelanggan. Sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh pimpinan RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara. Dalam setiap kegiatan dan pengambilan keputusan pimpinan hampir selalu melibatkan pegawai untuk ikut berpartisipasi. Hal tersebut menunjukkan penghargaan dan kepercayaan pimpinan kepada bawahan. Ditandai dengan seringnya diadakan rapat koordinasi untuk menentukan langkah selanjutnya atau tindakan yang akan dilakukan serta solusi pemecahan masalah. Hal tersebut barangkali akan menjadikan suatu permasalahan kadangkala memerlukan waktu lebih lama untuk ditindaklanjuti.

Di RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara juga masih terdapat pula pegawai yang bekerja tidak atau kurang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya rotasi pegawai internal yang dilakukan setiap tahun. Sebenarnya program tersebut bertujuan baik namun pada kenyataannya menimbulkan masalah tersendiri menyangkut kinerja. Misalnya pegawai yang mempunyai sertifikat BLS (*Basic Life Support*) dan bekerja di Instalasi Gawat Darurat, dipindahkan ke unit kerja lain dan digantikan oleh pegawai yang tidak

memiliki sertifikat BLS. Meskipun sama-sama memiliki SIP (Surat Ijin Praktek) di RSUD RA Kartini namun dari ketrampilan yang dimiliki apabila tidak pernah mengikuti pelatihan BLS akan terdapat perbedaan dalam hal kompetensi dan akan mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Contoh lain, adanya pegawai keperawatan yang dipindahkan ke bagian administrasi. Serta ada pula pegawai yang selama ini bekerja dikamar operasi dan memiliki sertifikat khusus untuk bekerja di kamar operasi yaitu sertifikat Keperawatan Medikal Bedah, dipindahkan ke unit lain yang tidak membutuhkan kompetensi tersebut. Hal tersebut akan menimbulkan dampak berupa kinerja pegawai yang kurang maksimal, kemampuan profesionalisme yang tidak dimanfaatkan secara optimal oleh organisasi. Di lain pihak terdapat pegawai dengan pengetahuan dan ketrampilan yang kurang kompeten dalam bidang pekerjaannya meskipun telah bekerja selama bertahun-tahun. Dengan kata lain penempatan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja.

Tabel 1.1
Rotasi Pegawai Internal RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara
Tahun 2018

NO	BANGSAL	JUMLAH PEGAWAI YANG DIROTASI	BANGSAL DIMANA PEGAWAI DIROTASI		SERTIFIKAT	SESUAI/ TIDAK SESUAI
1	ICU	3	- VIP - IGD	2 orang 1 orang	KGI KGI	Tidak Sesuai Sesuai
2	PICU/ NICU (Bangsal ICU untuk anak dan bayi)	4	- Teratai - Kemuning Melati 2	2 orang 1 orang 1 orang	RN RN RN	Tidak Sesuai Tidak Sesuai Tidak Sesuai
3	MAWAR	3	- Amarilis - Bougenvil	2 orang 1 orang	PONEK PONEK	Sesuai Sesuai
4	BUGENVIL	3	- Mawar	3 orang	PONEK	Sesuai
5	AMARILIS	3	- Bougenvil	3 orang	PONEK	Sesuai

NO	BANGSAL	JUMLAH PEGAWAI YANG DIROTASI	BANGSAL DIMANA PEGAWAI DIROTASI		SERTIFIKAT	SESUAI / TIDAK SESUAI
6	IBS (Instalasi Bedah Sentral)	4	- Teratai 3 - Melati 2 - IGD	2 orang 1 orang 1 orang	KMB KMB KMB,BLS	Tidak Sesuai Tidak Sesuai Sesuai
7	IGD	4	- IBS - Seruni - Kemuning	1 orang 1 orang 2 orang	BLS BLS BLS	TidakSesuai TidakSesuai TidakSesuai
8	CEMPAKA	3	- Teratai 1 - Dahlia 1	2 orang 1 orang	- -	Sesuai Sesuai
9	TERATAI I	2	- Teratai 2 - Tenaga Administrasi di Bangsal Cempaka	1 orang 1 orang	- -	Sesuai Tidak Sesuai
10	TERATAI II	3	- PICU/NICU - ICU	2 orang 1 orang	- -	Tidak Sesuai Tidak Sesuai
11	TERATAI III	4	- IBS - IGD	3 orang 1 orang	- -	Tidak Sesuai Tidak Sesuai
12	DAHLIA I	3	- Dahlia 2 - Melati 1	2 orang 1 orang	- -	Sesuai Sesuai
13	DAHLIA II	1	- Dahlia 1	1 orang	-	Sesuai
14	MELATI I	3	- Melati 2 - PICU/NICU	1 orang 2 orang	- -	Sesuai Tidak Sesuai
15	MELATI II	4	- Teratai 1 - Teratai 2 - PICU/NICU	1 orang 1 orang 2 orang	- - -	Sesuai Sesuai Tidak Sesuai
16	KEMUNING	3	- VIP - Seruni - Teratai 2	1 orang 1 orang 1 orang	- - -	Sesuai Tidak Sesuai Sesuai
17	SERUNI (Bangsal untuk pasien gangguan jiwa)	2	- Dahlia 2	2 orang	K.GJ	Tidak Sesuai
18	VIP	3	- Melati 1 - Teratai 1 - Tenaga Administrasi di Bangsal Dahlia 1	1 orang 1 orang 1 orang	- - -	Sesuai Sesuai TidakSesuai

Sumber: Rotasi Pegawai Internal RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara Tahun 2018

Keterangan :

KGI : Kegawat Daruratan ICU
RN : Resusitasi Neonatus
PONEK : Perawatan Obstetri Neonatus dan Kebidanan
KMB : Keperawatan Medical Bedah
BLS : *Basic Life Support*
KGJ : Kegawat Daruratan Jiwa

Tabel 1.2
Rotasi Pegawai Internal RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara
Bulan Januari sampai dengan Oktober 2019

NO	BANGSAL	JUMLAH PEGAWA I YANG DIROTAS I	BANGSAL DIMANA PEGAWAI DIROTASI		SERTIFIK AT	SESUAI / TIDAK SESUAI
1	ICU	2	- IGD - Teratai 1	1 orang 1 orang	KGI KGI	Sesuai Tidak Sesuai
2	PICU/ NICU (Bangsal ICU untuk anak dan bayi)	5	- Kemuning - IGD - Teratai 3	2 orang 2 orang 1 orang	RN RN RN	Tidak Sesuai Sesuai Tidak Sesuai
3	MAWAR	2	- Amarilis	2 orang	PONEK	Sesuai
4	BUGENVIL	2	- Amarilis	2 orang	PONEK	Sesuai
5	AMARILIS	2	- Mawar	2 orang	PONEK	Sesuai
6	IBS (Instalasi Bedah Sentral)	3	- IGD - Kemuning	1 orang 2 orang	KMB KMB	Sesuai Tidak Sesuai
7	IGD	5	- Kemuning - Seruni - ICU	3 orang 1 orang 1 orang	BLS BLS BLS	Tidak Sesuai Tidak Sesuai Sesuai
8	CEMPAKA	3	- VIP - Dahlia 1	1 orang 2 orang	BLS -	Sesuai Sesuai
9	TERATAI I	2	- Teratai 3	2 orang	- -	Sesuai
10	TERATAI II	4	- Teratai 1 - IGD	2 orang 2 orang	- BLS	Sesuai Sesuai
11	TERATAI III	5	- IGD - PICU/NICU - Teratai 2	2 orang 2 orang 1 orang	- - BLS	Tidak Sesuai Tidak Sesuai Sesuai
12	DAHLIA I	3	- Dahlia 2	3 orang	-	Sesuai
13	DAHLIA II	3	- PICU/NICU - Dahlia 2	1 orang 2 orang	- -	Tidak Sesuai Sesuai
14	MELATI I	4	- Melati 2 - PICU/NICU Administrasi di Diklat	2 orang 2 orang	- -	Sesuai Tidak Sesuai
15	MELATI II	2	- Melati 1 - Administrasi	1 orang 1 orang	- -	Sesuai Tidak Sesuai
16	KEMUNING	4	- VIP - Teratai 3	1 orang 2 orang 1 orang	- - -	Sesuai Sesuai Tidak Sesuai

NO	BANGSAL	JUMLAH PEGAWAI I YANG DIROTAS I	BANGSAL DIMANA PEGAWAI DIROTASI		SERTIFIKAT	SESUAI / TIDAK SESUAI
				Administrasi di Bangsal Teratai 2		
17	SERUNI (Bangsal untuk pasien jiwa)	3	-	IGD - Melati 1	1 orang 2 orang KGJ KGJ	Tidak Sesuai Tidak Sesuai
18	VIP	2	-	IGD - ICU	1 orang 1 orang - - -	Tidak Sesuai Tidak Sesuai

Sumber: Rotasi Pegawai Internal RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara Bulan Januari sampai dengan Oktober 2019

Keterangan :

KGI : Kegawat Daruratan ICU
 RN : Resusitasi Neonatus
 PONEK : Perawatan Obstetri Neonatus dan Kebidanan
 KMB : Keperawatan Medikal Bedah
 BLS : *Basic Life Support*
 KGJ : Kegawat Daruratan Jiwa

Demikian pula komitmen organisasional yang merupakan sikap yang menggambarkan loyalitas pegawai terhadap organisasinya akan memberikan dampak yang positif terhadap organisasi. Tetapi dengan semakin banyaknya pegawai yang dibutuhkan seiring dengan perluasan rumah sakit dan pembangunan ruang rawat inap dan rawat jalan, serta direncanakan pula untuk perluasan ruang gawat darurat sehingga diharapkan dapat menampung lebih banyak pasien, maka terdapat pegawai-pegawai baru yang kiranya masih kurang dalam hal loyalitas terhadap organisasi apabila dibandingkan dengan pegawai yang sudah lama bekerja di RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara.

Fenomena tersebut merupakan masalah yang harus dicari jalan keluarnya agar dapat dicapai peningkatan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan secara profesional.

Sabit (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja, serta kinerja pegawai (Yugusna, et al., 2016). Sedangkan Balakrishnan dan Ramyan (2017) menyatakan bahwa terdapat gaya kepemimpinan transformasional yang berpengaruh terhadap kepuasan pegawai. Kompetensi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan pegawai seperti hasil penelitian oleh Supiyanto (2015), dan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Fadhil, 2016). Sedangkan hasil penelitian oleh Dhermawan et al (2015) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai tetapi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasional menurut Basna (2016) berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja, sedangkan menurut Pandaleke (2016) komitmen organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Putrana et al (2016) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berlawanan dengan hasil penelitian oleh Pandaleke (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kompetensi Pegawai dan Komitmen Organisasional Terhadap**

Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Pegawai RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara.”

1.2.Perumusan Masalah

Permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan pegawai RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara?
2. Bagaimanakah pengaruh kompetensi pegawai terhadap kepuasan pegawai RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara?
3. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan pegawai RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara?
4. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara?
5. Bagaimanakah pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara?
6. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara?
7. Bagaimanakah pengaruh kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara?

1.3.Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan pegawai RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara
2. Menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap kepuasan pegawai RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara
3. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan pegawai RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara
4. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara
5. Menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara
6. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara
7. Menganalisis pengaruh kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau masukan konstruktif bagi pegawai di lingkungan RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara. Oleh sebab itu pada penelitian ini manfaat yang diharapkan meliputi aspek teoritis, manajerial dan organisasional yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Teoritis

Guna memberikan gambaran mengenai pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, kompetensi pegawai dan komitmen organisasional terhadap kepuasan pegawai dan kinerja pegawai RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara, sehingga dapat memberikan

masuk dalam teori manajemen organisasi khususnya yang terkait dengan variabel-variabel tersebut di atas.

2. Manajerial

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada para pimpinan dalam mengambil kebijakan, sehingga dapat dirumuskan hal-hal yang substantif sesuai dengan hasil penelitian yang berkaitan serta dapat mendukung terwujudnya peningkatan kinerja pegawai RSUD RAKartini Kabupaten Jepara.

3. Organisasional

Guna memberikan bahan masukan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, kompetensi pegawai dan komitmen organisasional terhadap kepuasan pegawai dan kinerja pegawai RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara. Dengan demikian apa yang dibahas dan disimpulkan dalam penelitian ini akan bermanfaat dalam mendukung terwujudnya peningkatan kinerja pegawai RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara untuk mencapai tujuan organisasi.

1.5. Batasan Penelitian

Untuk menghindari pembahasan yang terlalu umum dan bias dalam penelitian ini, penulis membatasi permasalahan pada kinerja pegawai di lingkungan RSUD RA Kartini Kabupaten Jepara. Fokus permasalahan tersebut akan dikaji dengan dikaitkan variabel-variabel yang mempengaruhinya. Variabel-variabel tersebut adalah: gaya kepemimpinan demokratis, kompetensi pegawai dan komitmen organisasional sebagai variabel bebas (independen), kepuasan pegawai sebagai variabel intervening serta kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen)