

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya gaya kepemimpinan. Secara tidak langsung gaya kepemimpinan ikut dalam pembentukan kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam organisasi, maka semakin baik pula kinerja karyawan bawahannya.

Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu memberikan wawasan dan menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Pemimpin juga menjadi motor penggerak yang diharapkan dapat mendorong perubahan pada organisasi (F. Agustin, 2020).

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang pemimpin ketika mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya. Seorang pemimpin sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Maka dari itu seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola karyawannya (Lubis & Susanti, 2019).

Gaya kepemimpinan adalah suatu usaha yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi bawahan dengan berbagai macam cara/tekniknya masing-masing dan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan seseorang/kelompok kearah yang lebih baik dan positif melalui proses yang panjang (Batubara, 2020).

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin yang mampu menggunakan gaya kepemimpinan dengan tepat, maka mampu menggunakan

untuk membina, menggerakkan, dan mengarahkan semua potensi bawahan dilingkungannya (Siti, Nur Aisyah & Wardani, 2020).

Gaya kepemimpinan adalah metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Setiap pemimpin memiliki cara yang berbeda untuk membina, merangsang dan mengarahkan potensi karyawannya. Alasan di balik banyaknya cara yang dipakai oleh seorang pemimpin adalah karena gaya kepemimpinan yang mereka miliki juga berbeda dari setiap pemimpin (Pawirosumarto et al., 2017).

Gaya kepemimpinan adalah berbagai pola perilaku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau strategi, sebagai hasil perpaduan antara filosofi, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin ketika berusaha mempengaruhi kinerja bawahannya (Permana et al., 2019).

Tidak hanya faktor gaya kepemimpinan, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Salah satu faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kompensasi. Kompensasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan semangat dan motivasi kerja karyawan. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang telah diberikan baik berupa kompensasi finansial maupun non finansial (Nugraha & Tjahjawati, 2017).

Kompensasi merupakan balas jasa yang diterima karyawan atas kinerja yang diberikan pada suatu organisasi. Besarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan menunjukkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan karyawannya.

Semakin besar kompensasi yang diterima menunjukkan semakin tinggi jabatannya, status yang semakin baik dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmati semakin banyak (Arifudin, 2019).

Kompensasi adalah segala bentuk imbalan atau balas jasa yang diberikan perusahaan dan diterima oleh karyawan atas kerja yang telah dilakukan, seperti dalam pemberian uang, pemberian material dan fasilitas, dan dalam bentuk kesempatan berkarier (Parimita et al., 2018).

Kompensasi merupakan kebijaksanaan dalam suatu organisasi yang penting dan strategi karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam suatu organisasi (Handoko et al., 2021).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung berupa penghasilan materil atau non materil sebagai imbalan atas kontribusi, pekerjaan, jasa kepada perusahaan atau organisasi. Kompensasi diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atau ucapan terima kasih dan pelunasan. Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh positif bagi pegawai, menimbulkan motivasi kerja, semangat kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri (Tarigan, 2018). Kompensasi adalah suatu bentuk penghargaan atau imbalan berupa finansial atau nonfinansial dari perusahaan atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawannya (Prasetio et al., 2019).

Selain gaya kepemimpinan dan kompensasi menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan, faktor lainnya yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja

juga berperan penting mempengaruhi kinerja karyawan guna meningkatkan produktivitas organisasi. Kepuasan kerja karyawan harus benar-benar diperhatikan karena ketidakpuasan dapat menjadi masalah serius jika dibiarkan seperti tingkat absensi yang tinggi, konflik antar atasan dan karyawan, terjadinya pemogokan dan masalah-masalah lain.

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan yang dialami oleh karyawan dalam pekerjaan yang dilakukan baik itu menyenangkan ataupun tidak menyenangkan. Kepuasan kerja merupakan keadaan yang menjadi salah satu pendorong seorang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu, organisasi harus memahami dan memenuhi kebutuhan yang diperlukan oleh karyawannya (Siagian & Khair, 2018).

Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan pegawai, karyawan atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerjanya, ganjaran atau imbalan yang diterimanya dan penilaian terhadap hasil pekerjaannya. Perasaan tersebut dapat berupa perasaan senang, tidak senang, nyaman atau tidak nyaman (Jopanda, 2021).

Kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap sebuah pekerjaan yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan *social life*. Selain itu kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Zainuri & Mundakir, 2018).

Kepuasan kerja mempunyai aspek luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik. Kepuasan kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi

lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka (Y, 2019).

Kompensasi memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja tenaga kerja dan penghargaan, insentif, manfaat telah dilaksanakan secara berbeda oleh perguruan tinggi negeri dan swasta. Kompensasi adalah alat yang berharga untuk efektivitas karyawan dan dapat berdampak positif pada perilaku staf dan produktivitas akademik perusahaan (Adil et al., 2020).

Kompensasi adalah sikap dan perasaan seseorang melihat dan mencintai pekerjaannya. Semakin banyak hal yang dirasakan sesuai dengan harapannya, maka tingkat kepuasan kerja akan semakin tinggi dan kepuasan kerja akan tercermin dalam sikap dan cara kerja karyawan (Lindawati & Parwoto, 2021).

Penyedia layanan kesehatan di tingkat pertama adalah Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas), puskesmas yang merupakan institusi yang menyelenggarakan kegiatan secara menyeluruh pada suatu masyarakat yang bertempat tinggal diwilayah tertentu. Puskesmas merupakan unit pelaksanaan teknis dinas kabupaten/kota yang bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerja yang telah ditentukan oleh kabupaten/kota di wilayah tersebut (Trisdayanti, 2021).

Salah satu permasalahan utama dari Puskesmas Seberang Padang adalah rendahnya kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Harapan terbesar bagi puskesmas adalah karyawan mampu dan cakap serta kompeten dalam menjalankan setiap jenis pekerjaannya. Kinerja karyawan dalam puskesmas dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, gaya

kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja, semangat kerja dan sebagainya. Sering terjadi kinerja karyawan menurun dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, upah yang minim, kemampuan atau keahlian yang kurang mendukung dan juga ketidakpuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan secara serius oleh setiap puskesmas. Ketidakpuasan menjadi titik awal pada munculnya masalah-masalah dalam puskesmas seperti kemangkiran, konflik atasan dengan pekerja, tingkat absensi yang tinggi, adanya pemogokan dan perputaran karyawan.

Berikut ini adalah data penilaian kinerja karyawan pada Puskesmas Seberang Padang selama tahun 2019-2021:

**Tabel 1.1**  
**Tabel Penilaian Kinerja Karyawan Pada Puskesmas Seberang Padang**  
**(Tahun 2019-2021)**

No.	Jenis Pelayanan	Tahun 2019		Tahun 2020		Tahun 2021	
		Target	Capaian	Target	Capaian	Target	Capaian
1.	Pelayanan kesehatan ibu hamil	360	282	304	166	278	209
2.	Pelayanan kesehatan ibu bersalin	344	281	290	255	278	214
3.	Pelayanan kesehatan bayi baru lahir	333	269	276	213	264	204
4.	Pelayanan kesehatan balita	1.274	528	1.077	305	1.308	822
5.	Pelayanan kesehatan pada usia	3.327	3.298	3.126	2.832	2.726	1.417

	pendidikan dasar						
6.	Pelayanan kesehatan pada usia produktif	12.535	1.835	10.893	4.830	10.443	1.362
7.	Pelayanan kesehatan pada usia lanjut	1.773	279	1.560	110	1.585	786
8.	Pelayanan kesehatan penderita hipertensi	3.033	556	2.637	401	2.738	412
9.	Pelayanan kesehatan pada penderita diabetes miletus	1.283	219	205	132	277	55
10.	Pelayanan kesehatan orang dengan gangguan jiwa berat	40	37	34	34	35	35
11.	Pelayanan kesehatan orang tuberkulosis	418	371	421	243	294	246
12.	Pelayanan kesehatan orang dengan resiko terinfeksi virus yang melemahkan daya tahan tubuh manusia ( <i>Human</i>	1.374	1.457	1.058	1.016	1.503	1.473

	<i>Immunodeficiency Virus)</i>						
	Jumlah	26.094	9.412	21.881	10.537	21.729	7.235

*Sumber: Puskesmas Seberang Padang*

Dari tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan pada tahun 2019 hingga 2021. Pada tahun 2019, terjadi penurunan kinerja dimana jumlah target sebanyak 26.094 hanya tercapai sebanyak 9.412. Dari 12 jenis pelayanan hanya satu jenis pelayanan yang memenuhi target, yaitu pelayanan kesehatan orang dengan resiko terinfeksi virus yang melemahkan daya tahan tubuh manusia (*Human Immunodeficiency Virus*). Pada tahun 2020, terjadi penurunan kinerja dimana jumlah target sebanyak 21.881 hanya tercapai sebanyak 10.537. Dari 12 jenis pelayanan hanya satu jenis pelayanan yang memenuhi target, yaitu pelayanan kesehatan orang dengan gangguan jiwa berat. Dan pada tahun 2021, juga terjadi penurunan kinerja dimana jumlah target sebanyak 21.729 hanya tercapai sebanyak 7.235. Dari 12 jenis pelayanan hanya satu jenis pelayanan yang memenuhi target, yaitu pelayanan kesehatan orang dengan gangguan jiwa berat. Maka dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan pada puskesmas Seberang Padang walaupun target terus dikurangi pada setiap tahunnya.

Dari sisi karyawan, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moril kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap karyawan seperti timbulnya loyalitas dan disiplin terhadap pekerjaan serta

akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Nasarudin (Indrasari et al., 2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap pengalaman kerja atau pekerjaan seseorang. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan rendah akan memberikan dampak negatif terhadap puskesmas karena kinerja karyawan tersebut akan menurun dan akibatnya kinerja puskesmas akan terganggu. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja karyawan, baik lingkungan di antara para karyawan maupun hubungan dengan manajemen di atasnya.

Berdasarkan latar belakang, penulis berminat untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul : **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PUSKESMAS SEBERANG PADANG”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang otoriter membuat aspirasi, pendapat, saran dan keluhan karyawan tidak tersalurkan dengan baik.

2. Gaya kepemimpinan di puskesmas masih belum bisa maksimal sehingga perlu adanya inovasi dalam memimpin.
3. Menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan puskesmas secara khusus untuk karyawan adalah hal yang sulit.
4. Pemberian kompensasi yang terbatas pada gaji dan tunjangan serta belum adanya sistem penghargaan atas prestasi yang telah dilakukan menyebabkan rendahnya kepuasan dalam bekerja.
5. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan masih belum mendorong kinerja karyawan.
6. Kinerja karyawan yang diharapkan oleh pihak puskesmas masih jauh dari harapan.
7. Kinerja karyawan yang belum maksimal membuat produktivitas pada puskesmas masih berubah-ubah, terkadang mengalami kenaikan atau dan kadang sebaliknya.
8. Kepuasan kerja karyawan yang masih rendah terhadap keputusan yang diambil oleh pihak manajemen puskesmas.
9. Kepuasan kerja yang diperoleh karyawan sangat kecil, sehingga manajemen perlu memberikan tambahan ransangan baik berupa *reward* maupun *punishment*.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar terfokusnya penelitian ini maka dibatasi sebagai variabel bebas adalah Gaya Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2), variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y), dan variabel intervening adalah Kepuasan Kerja (Z) pada Puskesmas Seberang Padang.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan batasan masalah yang dikemukakan diatas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Puskesmas Seberang Padang?
2. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Puskesmas Seberang Padang?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Puskesmas Seberang Padang?
4. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Puskesmas Seberang Padang?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada Puskesmas Seberang Padang?
6. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Puskesmas Seberang Padang?