

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia menjadi bagian yang sangat penting dalam perkembangan suatu perusahaan. Pada dasarnya, perusahaan dibentuk pasti memiliki tujuan yang hendak dicapai. Tidak dapat di sanggah, dalam era globalisasi ini terjadi persaingan yang begitu ketat sehingga dapat menimbulkan masalah, dimana masalah tersebut hanya manusia yang dapat menyelesaikannya. Berjalannya suatu perusahaan bukan karena adanya teknologi yang canggih, pendanaan operasi ataupun sarana yang telah disediakan tetapi karena adanya sumber daya manusia yang berperan untuk menggerakkan perusahaan guna untuk menyelesaikan masalah yang terjadi (**Suparman, 2020**).

Keberhasilan suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Setiap perusahaan selalu berusaha agar kinerja karyawan dapat meningkat, sehingga akan membawa perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dengan demikian, perusahaan harus memiliki cara agar mendorong karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab sesuai dengan aturan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Peningkatan kinerja ialah kondisi yang sangat penting agar perusahaan dapat mencapai tujuan sesuai dengan target-target yang telah ditetapkan. Namun sekarang ini, masih banyak karyawan yang tidak menunjukkan kinerja yang optimal. Ada beberapa karyawan yang hanya menunjukan kinerja

yang baik jika diawasi oleh atasan. Jika hal ini terus terjadi, maka tujuan organisasi akan sulit untuk dicapai.

Sama halnya dengan sistem kesehatan di Indonesia telah mengalami perkembangan yang pesat diberbagai bidangnya. Salah satunya adalah sistem cara bayar pasien kepada penyedia pelayanan kesehatan pemerintah maupun swasta. Hal ini mengharuskan pemimpin instansi kesehatan untuk mengembangkan instansinya sesuai dengan perkembangan yang semakin pesat ini. Perkembangan ini harus didasari dengan niat untuk memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat sesuai dengan kebutuhannya.

Disisi lain pemerintah dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2016 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2014 tentang Jaminan Kesehatan menyatakan bahwa untuk penduduk Indonesia akan diwajibkan memiliki asuransi kesehatan. Kewajiban ini tentunya akan berpengaruh besar pada instansi kesehatan di Indonesia termasuk juga Sosa. Oleh karena itu, pihak penyedia jasa kesehatan harus mampu memberikan pelayanan yang bermutu sehingga kebutuhan masyarakat akan pelayanan kesehatan dapat terpenuhi dengan maksimal. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap pemenuhan pelayanan kesehatan yang maksimal adalah petugas medis dalam instansi kesehatan tersebut. Dalam hal ini, petugas medis harus mendapatkan hak, berupa kompensasi, yang sesuai sehingga dapat menjalankan kewajibannya dengan baik. Pemberian kompensasi pada petugas medis sebenarnya sudah diatur oleh pemerintah Indonesia pada Peraturan Menteri Kesehatan No. 19 Tahun 2014 tentang Penggunaan Dana Kapitasi Jaminan Kesehatan Nasional untuk Jasa

Pelayanan Kesehatan dan Dukungan Biaya Operasional Pada fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama Milik Pemerintah Daerah dinyatakan bahwa terdapat tambahan alokasi dana untuk instansi pemerintah dalam mengelola kesehatan masyarakat melalui Jaminan Kesehatan Nasional atau BPJS. Jaminan ini seharusnya membuat tenaga medis lebih semangat untuk meningkatkan kualitas dan kinerja instansi.

Berbeda dengan instansi kesehatan dengan kepemilikan swasta dimana pengaturan keuangannya diatur sendiri sesuai dengan kebijakan pemilik, petugas medis menerima kompensasi sesuai dengan aturan atau kebijakan tersebut. Hal inilah yang menimbulkan beberapa kecenderungan antara petugas medis di instansi swasta jika kompensasi yang didapat tidak sama dengan yang didapat oleh petugas medis pada instansi pemerintah. Oleh karena itu penelitian ini diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan ini sehingga selain dapat memenuhi kebutuhan masyarakat, instansi kesehatan swasta juga dapat memberikan kompensasi yang layak bagi tenaga medisnya.

Klinik Sosa Graha Medika Adalah adalah klinik yang menyelenggarakan pelayanan medik spesialis atau pelayanan medik dasar dan spesialis. Klinik Graha Medika merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa. Sumber daya manusia yang komprehensif dan profesional dibutuhkan untuk menggerakkan pelayanan di klinik sosa graha medika, sehingga dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Organisasi senantiasa perlu melakukan investasi dengan

menggunakan fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu perekrutan, penyeleksian hingga mempertahankan sumber daya manusia (**Gwantari, 2022**).

Klinik Sosa Graha Medika merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan medis. Didirikan untuk memberikan bantuan layanan medis yang lebih baik bagi individu dan perusahaan khususnya di Sosa dan berdedikasi untuk memberi layanan medis 24 jam setiap harinya. Layanan yang diberikan bermacam-macam dimulai dari konsultasi dokter, telekonsultasi dokter, hingga perawatan di dalam klinik, dan layanan laboratorium.

Keberhasilan suatu klinik tak lepas dari tingkat kinerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan bagian yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan jika ingin mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Tingkat kinerja yang tinggi sangat menguntungkan bagi rumah sakit maupun pegawai. Banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dari beberapa faktor. Maka, diperlukannya perhatian dan pengawasan dari pimpinan agar dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai (**Murtiningsih & Sudarmadi, 2023**).

Istilah kinerja sering kita dengar dan sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja bagi karyawan itu sendiri dan untuk keberhasilan sebuah perusahaan. Kinerja adalah hasil proses dari pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Kinerja sering diartikan sebagai pencapaian tugas seseorang dalam bekerja. Pencapaian tersebut harus sesuai dengan kriteria kerja yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pencapaian setiap individu berbeda tergantung kepada kemampuan masing-masing individu. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang pegawai dalam mengemban pekerjaannya (Lestari & Afifah, 2020).

Berdasarkan defenisi diatas diketahui bahwa kinerja disamakan dengan hasil kerja seorang karyawan, untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang baik adalah sumber daya manusia walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi apabila orang atau personil yang melakukannya tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi maka perencanaan yang tersusun akan sia-sia. Adapun data laporan kinerja pegawai dari 30 orang pegawai klinik sosa graha medika tahun 2024 adalah pada tabel berikut:

***Tabel Kinerja 1.1***  
***Rata-rata kinerja Tahun 2024 Klinik Sosa Graha Medika***

Indikator Penilaian Kinerja	Target	Capaian (%)			
		TW 1	TW 2	TW 3	TW 4
Disiplin / Kehadiran	100%	91%	83%	86%	85%
Pengetahuan Pekerjaan & Keahlian	100%	87%	80%	84%	81%
Kecerdasan,Kualitas&Produktuvita	100%	85%	79%	83%	82%
Kerjasama	100%	85%	80%	82%	83%
Kejujuran,Ketulusan,Keikhlasan	100%	85%	80%	82%	83%
Tanggung Jawab atas Tugas	100%	85%	79%	83%	82%
Melaksanakan Mutu Pelayanan	100%	85%	80%	82%	79%
Kinerja Pelayanan	100%	86%	79%	82%	79%
Jumlah		689	640	664	654
Rata-rata		86%	80%	83%	82%

*Sumber. Manajer Klinik Sosa Graha Medika Data TW (Triwulan) Tahun 2024*

Dari tabel rata-rata kinerja diatas dapat dilihat bahwa target kinerja yang maksimal yaitu dengan mencapai 100% setiap indikatornya, indikator penilaian kinerja di klinik sosa graha medika berjumlah 8 indikator yaitu 1. Disiplin/Kehadiran, 2. Pengetahuan Pekerjaan & Keahlian, 3. Kecerdasan, Kualitas, dan Produktivitas, 4. Kerjasama, 5. Kejujuran, Ketulusan, Keikhlasan, 6. Tanggung Jawab atas Tugas, 7. Melaksanakan Mutu Pelayanan, 8. Kinerja Pelayanan. Dari tabel di atas indikator disiplin kerja pada TW1 memiliki nilai rata-rata 91%, yaitu di peroleh dari nilai rata-rata seluruh pegawai dalam indikator disiplin, indikator pengetahuan pada TW1 memiliki nilai rata-rata 87%, yaitu di peroleh dari nilai rata-rata seluruh pegawai dalam indikator pengetahuan, indikator Kecerdasan pada TW1 memiliki nilai rata-rata 85%, yaitu di peroleh dari nilai rata-rata seluruh pegawai dalam indikator Kecerdasan, indikator Kerjasama pada TW1 memiliki nilai rata-rata 85%, yaitu di peroleh dari nilai rata-rata seluruh pegawai dalam indikator Kerjasama, indikator Kejujuran pada TW1 memiliki nilai rata-rata 85%, yaitu di peroleh dari nilai rata-rata seluruh pegawai dalam indikator Kejujuran tersebut, indikator T. Jawab pada TW1 memiliki nilai rata-rata 85%, yaitu di peroleh dari nilai rata-rata seluruh pegawai dalam indikator tanggung Jawab, indikator melaksanakan Mutu pada TW1 memiliki nilai rata-rata 85%, yaitu di peroleh dari nilai rata-rata seluruh pegawai dalam indikator Melaksanakan Mutu, indikator kinerja pada TW1 memiliki nilai rata-rata 86%, yaitu di peroleh dari nilai rata-rata seluruh pegawai dalam indikator kinerja.

Data diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan mengalami fluktuasi dari triwulan 1- triwulan 4, pada triwulan 1 kinerja karyawan di klinik sosa graha medika memiliki nilai rata-rata sebesar 86%, yaitu di peroleh dari nilai rata-rata seluruh indikator pada TW1. Pada triwulan 2 kinerja karyawan mengalami penurunan dengan nilai rata-rata sebesar 80%, yaitu di peroleh dari nilai rata-rata dari seluruh indikator pada TW2, pada triwulan 3 mengalami peningkatan dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 83%, yaitu di peroleh dari nilai rata-rata dari seluruh indikator pada TW3, tetapi pada triwulan 4 kembali mengalami penurunan dengan nilai rata-rata 82%, yaitu di peroleh dari nilai rata-rata dari semua indikator. Terjadinya fluktuasi terhadap kinerja pegawai ini mungkin disebabkan oleh faktor locus of control, efikasi diri dan keterikatan karyawan.

Upaya yang dapat dilakukan klinik untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan memperhatikan tingkat kedisiplinan pegawai dalam bekerja. **(Eius Lestari & Desty Febrian, 2024)**, mengatakan bahwa disiplin kerja merupakan bentuk dari rasa hormat seseorang kepada organisasi dan taat terhadap aturan serta mau menerima hukuman apabila melanggar. Kemudian menurut Nasution (2022), disiplin kerja merupakan satu jalan yang ditempuh oleh organisasi. Dari beberapa pengertian disiplin kerja yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap atau kesediaan seseorang dalam mematuhi dan menaati peraturan yang berlaku dalam sutau organisasi.

Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan **(Putra et al., 2018)**.

Disiplin kerja yang tinggi memegang peranan yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Disiplin kerja yang tinggi akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi dan disiplin kerja yang rendah akan menjadi penghalang dan memperlambat tujuan organisasi.

Menurut **(Herwanto & Radiansyah, 2022)** bahwa: “Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.”

Menurut **(Burhannudin et al., 2019)** disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap atau perilaku seorang karyawan dalam suatu organisasi untuk selalu taat, menghargai, dan menghormati berbagai peraturan dan norma yang telah ditetapkan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diamanahkan kepadaanya. Hal tersebut akan mendorong semangat kerja dan meningkatkan kinerja karyawan, sehingga berdampak terhadap pencapaian tujuan organisasi.

**(Mufarrohah Kholilatul, 2022)**. secara parsial disiplin kerja berakibat positif dan penting bagi kinerja pegawai. Jadi, simpulannya ialah kedisiplinan dalam bekerja memengaruhi positif dan penting bagi kinerja. Sesuai beberapa kajian itu, memperjelas jika sistem kerja yang menerapkan kedisiplinan yang baik,



maka bisa menjamin kinerja karyawan mengalami peningkatan, serta bersikap maupun berperilaku positif, dan bisa bekerja secara produktif.

kompensasi memiliki pengaruh yang positif juga signifikan pada kinerja karyawan (Azhira Dwi Oktavianis, 2024). (Kamil Hafidzi et al., 2023) Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya di antaranya adalah: (Badrianto et al., 2022), (Suprpto et al., 2022), dan (Santika et al., 2023),

Peraturan pemerintah nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil merupakan tonggak aturan penerapan kedisiplinan bagi seluruh pegawai negeri dalam lingkup negara kesatuan republik indonesia. Peraturan ini dibuat dengan 7 bab dan 51 pasal yang secara keseluruhan merupakan aturan-aturan tersebut diantaranya mengenai ketentuan umum mengenai pegawai negeri sipil, kewajiban dan larangan, hukum disiplin, upaya administratif (keberatan dan banding administratif), berlakunya hukum disiplin dan pendokumentasian keputusan hukum disiplin, ketentuan peralihan dan ketentuan penutup. Pada bab 2 tentang kewajiban dan larangan, tepatnya pasal 11 diatur kewajiban pegawai negeri sipil untuk masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja. Hal ini yang mendasari lahirnya penerapan disiplin pegawai negeri sipil adalah agenda reformasi birokrasi yang saat ini sedang gencar-gencarnya yang sedang dilaksanakan oleh pemerintah kita.

Sementara itu, dilihat dari kehadiran pegawai pada absensi bulanan dari 30 orang pegawai rumah sakit permatamadina tahun 2024 masih ada ditemukan

adanya pegawai yang tidak masuk tanpa ada keterangan, seperti yang terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.2**  
**Keterangan Absensi Tahun 2024**

Bulan	Jenis Shift				Jumlah	Ketidakhadiran (%)
	Pagi		Malam			
	Hadir	Alpha	Hadir	Alpha		
Januari	800	6	123	0	6	7%
Februari	746	8	116	0	8	10%
Maret	768	12	120	0	12	14%
April	773	7	120	0	7	8%
Mei	795	11	124	0	11	13%
Juni	745	9	116	0	9	11%
Juli	800	6	124	0	6	7%
Agustus	774	6	120	0	6	7%
September	802	4	124	0	4	5%
Oktober	802	4	124	0	4	5%
November	775	5	120	0	5	6%
Desember	800	6	124	0	6	7%

*Sumber. Manajer Klinik Sosa Graha*

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas dapat dilihat jumlah pegawai yang yang tidak hadir paling tinggi di temukan pada bulan Maret yaitu sebanyak 12 orang Pegawai (14%). Sementara angka ketidak hadiran pegawai yang terendah ditemukan pada bulan September dan Oktober yaitu sebayak 4 orang pegawai (5%).

Berdasarkan hasil observasi penulis kurangnya pelayanan pegawai terhadap pasien klinik sosa graha medika mengakibatkan tingkat kepuasan pelayanan rendah terhadap klinik sosa graha medika. Hal itu disebabkan oleh disiplin kerja yang kurang baik, dimana sifat dan karakteristik pegawai yang tidak baik dalam melayani pasien. Untuk itu diperlukannya peran pemimpin dalam hal memotivasi pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang diatas, kinerja pegawai yang kurang baik diakibatkan oleh pegawai yang tidak disiplin, kompensasi yang kurang mencukupi kebutuhan pegawai, dan gaya kepemimpinan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi, Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening Pada Klinik Sosa Graha Medika.”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dari latar fenomena dan latar belakang masalah yang sudah di uraikan diatas, penulis mengidentifikasi masalah yang akan di jadikan bahan pembahasan pada klinik sosa graha medika:

1. Kurangnya kesadaran beberapa pegawai tentang pentingnya disiplin kerja.
2. Masih adanya pegawai yang terlambat pada saat masuk kerja.
3. Ketidaksesuaian seragam pegawai sesuai dengan hari yang ditentukan.
4. Masih adanya karyawan yang absen tanpa alasan yang jelas .
5. Kompensasi yang dinilai masih rendah dan menimbulkan ketidakpuasan pada pegawai klinik sosa graha.
6. Kurangnya pimpinan memotivasi karyawan
7. Kompensasi yang di berikan kepada pegawai masih belum memenuhi tingkat kebutuhan dan kepuasan dari pegawai sesuai dengan tingkat pendapatan yang di terima.
8. Terjadinya penurunan kinerja pegawai pada klinik sosa graha medika disebabkan oleh kurangnya kedisiplinan kerja para pegawai.

9. Karyawan sering melanggar aturan seperti merokok di area terlarang atau menggunakan HP saat jam kerja
10. Gaji karyawan tetap stagnan selama bertahun-tahun tanpa penyesuaian terhadap inflasi dan biaya hidup yang meningkat

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah diatas agar penelitian lebih fokus dan terarah sehingga tujuan penelitian akan tercapai, maka peneliti perlu membatasi masalah dalam penelitian ini dengan Displin Kerja dan Kompensasi (X) sebagai variabel independent, dan Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel dependent, serta Gaya Kepemimpinan (Z) sebagai variabel intervening pada Klinik Sosa Graha Medika.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap gaya kepemimpinan pada klinik sosa graha medika?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap gaya kepemimpinan pada klinik sosa graha medika?
3. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada klinik sosa graha medika?
4. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada klinik sosa graha medika?

5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada klinik sosa graha medika?
6. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui gaya kepemimpinan sebagai variabel intervening pada klinik sosa graha medika?
7. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui gaya kepemimpinan sebagai variabel intervening pada klinik sosa graha medika?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap gaya kepemimpinan pada klinik sosa graha medika.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompensai terhadap gaya kepemimpinan pada klinik sosa graha medika.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai pada klinik sosa graha medika.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada klinik sosa graha medika.
5. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada klinik sosa graha medika.

6. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai melalui gaya kepemimpinan sebagai variabel intervening pada klinik sosa graha medika.
7. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompensasi terhadap Kinerja pegawai melalui gaya kepemimpinan Pelanggan sebagai variabel intervening pada klinik sosa graha medika.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

1. Bagi klinik sosa graha medika

Penelitian ini di harapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi klinik sosa graha medika dalam menentukan langkah yang diambil terutama dalam bidang disiplin kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

2. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan dalam penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya pengaruh disiplin kerja, kompensasi, terhadap kinerja pegawai melalui gaya kepemimpinan sebagai variabel intervening pada klinik sosa graha medika.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini menjadi kontribusi dan bahan perbandingan serta reservasi bagi peneliti lain yang merasa tertarik untuk melakukan penelitian berikutnya.

#### 4. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi para pembaca khususnya yang sedang melakukan penelitian, serta dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dan bagi masyarakat yang berminat untuk memperdalam ilmunya.