

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia atau karyawan merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam suatu perusahaan, dan sering disebut sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sumber daya manusia atau karyawan yang berkinerja tinggi agar dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Sebagai sumber daya manusia, karyawan merupakan aset terpenting dibandingkan dengan faktor-faktor produksi lainnya, yakni sebagai penggerak utama berjalannya sebuah perusahaan.

Dalam rangka persaingan organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat dari satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Pentingnya sumber daya manusia dalam kegiatan menjalankan suatu mekanisme kerja yang efisien dan efektif, disebabkan karena pemimpin dan karyawan merupakan subyek dalam setiap aktifitas sebuah perusahaan.

Salah satu unsur yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya dan mengikut sertakan secara aktif dalam mencapai tujuan tersebut melalui gaya kepemimpinan yang sesuai. Dengan adanya keterkaitan antara atasan dan bawahan tersebut

diharapkan dapat melahirkan situasi yang harmonis melalui motivasi sehingga menimbulkan budaya organisasi yang baik, dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dalam upaya mencapai keberhasilan perusahaan, dibutuhkan sumber daya yang berkualitas dan memiliki gaya kepemimpinan yang mampu mendorong kinerja karyawan.

Kinerja menurut [1] merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Menurut [2] menyatakan bahwa Kinerja dapat didefinisikan, hasil kinerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa hal yang menyebabkan fluktuasi terhadap pekerjaan seperti adanya gaya kepemimpinan yang kurang baik sehingga karyawan kurang puas dalam melakukan pekerjaannya, karyawan yang kepuasan kerjanya rendah cenderung melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjenuhkan dan membosankan sehingga dia akan bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan dalam bekerja.

RS. Tamar Medical Center dalam mencapai kinerja yang tinggi perlu memperhatikan masalah pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, sikap dan perilaku karyawannya yang merupakan faktor pendorong dalam mencapai produktivitas. Peningkatan kinerja merupakan salah satu faktor kunci bagi perkembangan perusahaan supaya dapat maju dan gaya kepemimpinan yang baik sangat dibutuhkan dalam hal tersebut.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawannya dalam menjalankan perusahaannya akan sangat menentukan kinerja perusahaan tersebut, apabila tidak terjalin hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan karyawan, maka akan sulit perusahaan tersebut untuk menyatukan visi misi dan tujuan perusahaan tersebut. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang berhasil menasihakan karyawannya untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, akan bergantung dengan kemampuannya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya pada situasi kerja yang dihadapinya.

[3] mengemukakan gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. [4] mengemukakan gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya.

[5] mengemukakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Dalam upaya menciptakan kenyamanan bekerja karyawan, pemimpin dan organisasi perlu memberikan kepuasan kerja yang baik agar keberlangsungan proses kegiatan pekerjaan berjalan dengan efektif dan efisien.

[6] mengemukakan kepuasan kerja memiliki peranan yang penting bagi organisasi, karena kepuasan kerja merupakan kriteria dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi untuk memenuhi kebutuhan anggotanya. Kepuasan kerja karyawan termasuk salah satu faktor yang menentukan kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Menurut [7] kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai.

Kepuasan kerja menurut [8] merupakan sikap umum seorang individu atau karyawan terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seorang yang tidak puas akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Disisi lain faktor pendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu dapat diartikan sebagai motivasi. Rendahnya motivasi karyawan dan suasana kerja yang kurang kondusif dapat berdampak pada kurangnya semangat dalam melakukan pekerjaan. Pentingnya motivasi dapat menyebabkan dan mendukung karyawan bekerja dengan giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

[9] mengemukakan motivasi adalah sesuatu hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. [10] mengemukakan motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi

bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

[11] mengemukakan motivasi adalah Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta keseimbangan. Rangsangan terhadap hal termaksud akan menumbuhkan tingkat motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan menjadi dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan.

Adapun faktor yang diduga penyebab kurangnya motivasi karyawan dari pimpinan RS. Tamar Medical Center, sehingga perusahaan ini dituntut untuk selalu kompeten dalam segala hal. Tuntutan yang diberikan ini kepada para karyawannya itu sendiri, dimana situasi diruang kerja secara fisik tidak mendukung. Sedangkan karyawan membutuhkan fasilitas yang memadai untuk kenyamanan terhadap menjalankan pekerjaan.

RS. Tamar Medical Center merupakan merupakan rumah sakit umum yang berlokasi di Pariaman Tengah, Kota Pariaman. Rumah Sakit Tamar Medical Centre (RSTMC) dibangun dengan tujuan mengembangkan profesi dan membantu masyarakat dimana perkembangan dan kemajuan di bidang kesehatan saat ini telah di ikuti dengan semakin kritisnya masyarakat dalam menilai mutu pelayanan yang mereka dapatkan.

RSTMC adalah rumah sakit milik pribadi dr. Syafrudin Tamar, SpPD-KKV FINASIM dan dr. Siti Hanafiah Bahri, SpS, yang didirikan bulan januari 2009 dan terletak di Jl. Basuki Rahmat No. 1 Kp. Baru, Kec. Pariaman Tengah, Kota Pariaman. RSTMC merupakan rumah sakit for profit namun tidak meninggalkan fungsi-fungsi sosial. Rumah sakit ini semula kami dedikasikan khusus untuk melayani: penyakit dalam, jantung, syaraf dan stroke, kemudian berkembang menjadi Rumah Sakit Umum Saat ini RSTMC mempunyai bangunan gedung berlantai 2 dengan luas tanah total 19.000 m2 dan luas bangunan yang ada baru 5.000 m2. Saat ini RSTMC memiliki 25 tempat tidur dengan produk jasa pelayanan kesehatan: neurologi, kardiologi, penyakit dalam, kandungan, kesehatan anak, perinatalogi, penyakit kulit dan kelamin dengan fasilitas UGD 24 jam, rawat inap, rawat jalan, bedah central, apotek 24 jam dan laboratorium 24 jam juga mempunyai ruang tunggu atau lobby yang nyaman, kantin (cafeteria).

**Tebel 1.1**

**Kinerja Karyawan RS. Tamar Medical Center Pada Tahun 2020**

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Ket
1.	Kualitas pelayanan kesehatan	a. Tingkat akreditasi rumah sakit	83%	87%	Tercapai
		b. Indeks kepuasan	90%	84%	Tidak Tercapai
2.	Tata kelola rumah sakit	c. Nilai evaluasi	85%	83%	Tidak tercapai

		SAKIP			
3.	Meningkatnya kemandirian rumah sakit	d. Tingkat kemandirian keuangan rumah sakit	70%	77%	Tercapai melebihi

*Sumber: RS. Tamar Medical Center, (2020)*

Dari tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa capaian target pada RS. Tamar Medical Center terjadi fluktuasi. Dengan sasaran strategis tertinggi pada indikator mengenai tingkat akreditasi rumah sakit dengan tingkat capaian sebesar 87%. Serta dengan capaian terendah dengan persentase 77% pada indikator mengenai tingkat kemandirian.

Berdasarkan hasil observasi awal penulis kepada beberapa orang karyawan di RS. Tamar Medical Center diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang kurang baik, kepuasan kerja kurang baik dan motivasi karyawan masih rendah sehingga hal ini mengakibatkan karyawan kurang semangat dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja RS. Tamar Medical Center yang selalu mengalami naik turun dalam kinerja karyawannya. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa masih adanya beberapa karyawan yang tidak mampu bahkan belum bisa meningkatkan kinerjanya di perusahaan. Berkenaan dengan gaya kepemimpinan dimana karyawan kurang puas atas kepemimpinan sehingga kepuasan kerja yang terlihat buruk dan dorongan terhadap karyawan dalam

melakukan pekerjaan menurun sehingga menyebabkan kinerja karyawan menurun.

Berdasarkan data dan informasi yang didapat, diketahui masih terdapat faktor-faktor yang menyebabkan naik turunnya kinerja karyawan pada RS. Tamar Medical Center. Hal ini dapat dilihat dari aktifitas pekerjaan tidak berjalan dengan baik sehingga berdampak pada produktivitas kerja karyawan yang tidak optimal dari apa yang diinginkan perusahaan, disinyalir disebabkan oleh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi.

[10] dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh motivasi, pengawasan dan budaya kerja terhadap produktivitas kerja karyawan bank tabungan pensiunan negara (btpn) Palembang. Dengan menggunakan analisis data yang digunakan dalam analisis regresi linier berganda. Dengan hasil penelitian hasil uji F di peroleh hasil secara keseluruhan variabel motivasi, pengawasan dan budaya kerja, berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

[3] dengan judul penelitian Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap produktivitas kerja. Dengan analisis data yang digunakan dalam analisis *korelasi pearson*. Pada penelitian ini menunjukkan adanya korelasi yang cukup erat antara variabel kepemimpinan (X1), dan motivasi (X2) dengan produktivitas kerja.

[4] dengan judul penelitian Pengaruh disiplin kerja dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja konveksi famili jaya bobotsari purbalingga Jawa Tengah. *Disrupsi bisnis*. Penelitian yang dilakukan ini bersifat

kuantitatif korelasional, dimana penelitian ini mempelajari dua hubungan atau lebih dan hubungan antara dua variabel dinyatakan dengan koefisien korelasi. Pada penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif disiplin kerja terhadap produktivitas kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja dan disiplin kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja.

[9] dengan judul penelitian pengaruh motivasi, pelatihan dan disiplin kerja terhadap produktivitas karyawan di PT. Astra International Tbk=Tso Kapuk. *Mpu procuratio*. Analisis dengan regresi linier berganda. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa factor motivasi, pelatihan dan disiplin berpengaruh terhadap produktivitas karyawan PT. Astra Internasional Tbk=Tso Kapuk dengan signifikansi yang berbeda-beda. Terlihat bahwa factor pelatihan yang lebih dominan mempengaruhi produktivitas karyawan di perusahaan tersebut dari pada kedua variable lainnya.

Maka dari itu, penulis tertarik untuk melakukan sebuah penelitian yang berjudul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA RS. TAMAR MEDICAL CENTER”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pendapat para ahli dalam kajian-kajian literatur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) banyak yang mempengaruhi maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi yang tidak disiplin antara pimpinan dan karyawan dalam RS. Tamar Medical Center.
2. Motivasi karyawan yang masih rendah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menyebabkan rendahnya kinerja karyawan RS. Tamar Medical Center.
3. Tingkat kepuasan kerja karyawan masih rendah yang mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan RS. Tamar Medical Center.
4. Kurangnya penunjang pengawasan yang diberikan kepada karyawan RS. Tamar Medical Center.
5. Kondisi kerja yang kurang nyaman seperti ruang kerja yang sempit, mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan RS. Tamar Medical Center.
6. Komunikasi yang belum baik antara pemimpin dengan karyawan, dan karyawan dengan karyawan RS. Tamar Medical Center.
7. Kompensasi yang diberikan belum memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan karyawan yang menyebabkan rendahnya kinerja karyawan RS. Tamar Medical Center.
8. Lingkungan tempat kerja yang kurang kondusif yang mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan RS. Tamar Medical Center.

9. Tingginya tingkat stres kerja yang menyebabkan rendahnya kinerja karyawan pada RS. Tamar Medical Center.
10. Kurang kuatnya budaya organisasi yang diberikan pemimpin pada karyawan RS. Tamar Medical Center.
11. Fasilitas yang kurang memadai yang mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan pada RS. Tamar Medical Center.
12. Kesadaran disiplin kerja karyawan yang masih rendah yang menyebabkan rendahnya kinerja karyawan RS. Tamar Medical Center .
13. Proses pendidikan dan pelatihan yang diberikan RS. Tamar Medical Center terhadap karyawan belum maksimal.
14. Suasana yang kurang nyaman yang mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan RS. Tamar Medical Center.
15. Sarana dan prasarana yang belum lengkap menyebabkan rendahnya kinerja kerja RS. Tamar Medical Center.

### **1.3 Batasan masalah**

Guna memberikan arahan dan memudahkan dalam penelitian, maka penulis memfokuskan variabel bebas (X1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) Budaya Organisasi dan Produktivitas Kerja Karyawan yang merupakan variabel terikat (Z) dengan Motivasi sebagai variabel intervening (Y) pada RS. Tamar Medical Center.

### **1.4 Rumusan Masalah**

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

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi pada RS. Tamar Medical Center ?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi pada RS. Tamar Medical Center ?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada RS. Tamar Medical Center ?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada RS. Tamar Medical Center ?
5. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada RS. Tamar Medical Center ?
6. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada RS. Tamar Medical Center ?
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada RS. Tamar Medical Center ?

## **1.5 Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Tujuan Penelitian**

Suatu penelitian dilakukan tentunya memiliki beberapa tujuan. Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi pada RS. Tamar Medical Center.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi pada RS. Tamar Medical Center.

3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada RS. Tamar Medical Center.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada RS. Tamar Medical Center.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada RS. Tamar Medical Center.
6. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada RS. Tamar Medical Center.
7. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada RS. Tamar Medical Center.

## **1.5.2 Manfaat Penelitian**

### **1.5.2.1 Manfaat Teoritis**

#### **1. Bagi Penulis**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi penulis agar lebih mendalami secara teoritis mengenai manajemen Sumber Daya Manusia, Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, serta pengalaman untuk bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dan membandingkan sejauh mana hubungan antara teori yang telah diperoleh tersebut dengan kenyataan yang ada dilapangan.

2. Bagi Ilmu Pengetahuan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

3. Bagi Penelitian lain.

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan yang berarti dan dapat mendorong timbulnya minat bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

4. Bagi RS. Tamar Medical Center

Untuk dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan-keputusan yang dibutuhkan oleh pimpinan perusahaan RS. Tamar Medical Center yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja dengan tujuan untuk tercapainya target yang diinginkan.

### **1.5.2.2 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pimpinan RS. Tamar Medical Center untuk melakukan peningkatan atau melaksanakan perbaikan khusus pada gaya kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Untuk menambah koleksi karya ilmiah dan semakin memahami faktor-faktor yang terkait dengan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.