

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian**

Pada era globalisasi saat ini, organisasi selalu dituntut untuk memperhatikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya baik eksternal maupun internal demi dapat memenangkan persaingan. Perubahan eksternal maupun internal ini akan berimplikasi pada keunggulan bersaing yang dimiliki oleh organisasi terutama potensi sumber daya manusia yang kini makin berperan penting terhadap keberhasilan suatu organisasi, sehingga organisasi perlu untuk mengkaji ulang strategi bisnis demi meningkatkan kinerja daya saingnya. Hal ini dipertegas oleh Moeheriono (2014: 277) yang mengatakan, perubahan eksternal maupun internal ini memiliki implikasi terhadap organisasi untuk melihat keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang dimiliki terutama potensi SDM, demi memenangkan persaingan global, sehingga organisasi perlu mengkaji ulang lagi strategi bisnis demi meningkatkan kinerja daya saingnya.

Pengelolaan sumber daya manusia sangat perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam menunjang kemajuan organisasi sehingga dapat bersaing secara global. Oleh karena itu, organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya, karena kemampuan setiap organisasi

untuk dapat bersaing sangat ditentukan oleh kinerja. Kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh Gibson *et al* (1996: 85), yang mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa variabel seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja. Kinerja yang baik dapat dicapai karena adanya keterkaitan yang saling menunjang antara pemimpin dan bawahannya untuk melaksanakan kinerja yang diharapkan agar dapat mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja karena dengan gaya kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan sehingga bawahannya akan meningkatkan kinerja dengan bekerja lebih baik dan bersungguh-sungguh serta kepuasan kerja akan timbul seiring dengan tumbuhnya kepercayaan terhadap pemimpin. Hal ini didukung oleh Gomes-Mejia *et.al* (2008: 76) menyatakan “*overall, transformational leadership is more likely than transactional leadership to reduce turnover rates, increase performance and improve employee satisfaction*”. Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional lebih mungkin daripada kepemimpinan transaksional untuk mengurangi tingkat *turnover*, meningkatkan kinerja, dan meningkatkan kepuasan karyawan. Jika karyawan menganggap bahwa kepemimpinan transformasional seorang pemimpin dalam organisasi sesuai maka akan makin tinggi pula kepuasan kerja yang karyawan rasakan, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pendapat ini juga mengacu pada penelitian empirik yang dilakukan oleh Dwijayanti (2014) yang menyatakan bahwa gaya

kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dan tingkat korelasi sangat kuat.

Mengingat pentingnya penilaian terhadap pegawai dapat dilihat melalui kinerja, maka peneliti memfokuskan penelitian pada salah satu organisasi pemerintahan yang ada pada Provinsi Bali yaitu Dinas Kesehatan. Setiap kabupaten pada Provinsi Bali memberikan pelayanan publik di bidang kesehatan. Dinas kesehatan sebagai organisasi pemerintahan yang memberikan pelayanan kesehatan perlu untuk memperhatikan kinerja pegawainya. Hasil pengamatan sementara terhadap Dinas Kesehatan pada tiga kabupaten yang ada di Provinsi Bali yaitu Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng, Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan, dan Dinas Kesehatan Kabupaten Badung menunjukkan bahwa Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng memiliki keluhan masyarakat yang paling banyak dibandingkan dengan Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan dan Dinas Kesehatan Kabupaten Badung yaitu dengan total keluhan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng sebanyak 781 orang dari total masyarakat yang dilayani selama 5 bulan sebanyak 3030 orang, sehingga keluhan masyarakat tersebut dapat dipresentasikan sebesar 25.7%, dibandingkan dengan presentase keluhan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan sebesar 23.7% dan presentase keluhan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Badung sebesar 21.5%. Hal ini menunjukkan bahwa dengan banyaknya keluhan masyarakat pengguna pelayanan Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng mengindikasikan terjadinya masalah kinerja yang rendah. Oleh karena itu, fokus penelitian dilakukan di Dinas Kesehatan Kabupaten

Buleleng. Adapun data keluhan masyarakat pada Dinas Kesehatan di Provinsi Bali dapat dilihat pada Lampiran 02.

Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng merupakan organisasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Buleleng sebagai unsur pelaksana pemerintah daerah dalam bidang kesehatan. Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng dalam menjalankan tugas dan fungsinya didukung oleh berbagai sumber daya termasuk sumber daya manusia, baik untuk membantu peningkatan pelayanan kesehatan maupun membantu dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya di pemerintahan dalam bidang kesehatan. Oleh karena itu, Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng hendaknya memperhatikan masalah kepemimpinan, kepuasan kerja pegawai, dan lingkungan kerja sehingga nantinya dapat diakui bahwa Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng memiliki kinerja yang berkualitas.

Berdasarkan observasi awal pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng menunjukkan bahwa kinerja pegawai Dinas Kesehatan belum mencapai standar yang telah ditentukan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Hal ini dapat dilihat dari 20 pegawai yang diobservasi dalam 7 unit kerja yaitu adminkes, kasi pelayanan kesehatan, pranata lab kesehatan, bidan pelaksana, nutrisisionis pelaksana lanjutan, staf, dan sanitarian pelaksana lanjutan, ternyata sebagian besar pegawai yang diobservasi belum mencapai standar yang ditentukan. Hal ini disebabkan oleh realisasi kinerjanya dibawah nilai standar kinerja minimal sebesar 85 dari standar yang ditentukan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Nilai yang ditetapkan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng sebesar 85 tersebut didasari oleh Pasal 12 ayat (2) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang

Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Secara rinci data kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng dapat dilihat pada Lampiran 03.

Kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng belum mencapai standar yang telah ditetapkan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng hal ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Berdasarkan hasil wawancara dari salah satu pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng mengenai gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan, mereka beranggapan bahwa pimpinan memang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional namun belum diterapkan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari kondisi yang terjadi, yaitu pegawai merasa kurang diperhatikan terhadap pengembangan karir karena banyak pegawai yang sudah memenuhi persyaratan untuk promosi jabatan, namun belum juga dipromosikan. Selain itu, kurangnya dorongan atau motivasi dari pimpinan terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Kenyataan ini menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang kurang mendapatkan dukungan dan perhatian dari pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng, sehingga mengakibatkan terjadinya penurunan kinerja pegawai. Rendahnya gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng diperkuat dari hasil observasi awal melalui penyebaran kuesioner awal kepada 20 responden yang menunjukkan bahwa secara total pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng yang diobservasi berada dalam kategori rendah. Akan tetapi jika dilihat dari masing-

masing indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu karisma menunjukkan kategori cukup tinggi, sedangkan pada indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu motivasi inspiratif, stimulus intelektual, dan perhatian individu menunjukkan kategori rendah. Data hasil kuesioner awal gaya kepemimpinan transformasional Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng dapat ditunjukkan pada Lampiran 04.

Selain gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng yang diduga masih rendah sebagai dampak dari rendahnya kinerja, kepuasan kerja pegawai juga masih rendah. Berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan, terdapat kondisi yang menunjukkan adanya permasalahan mengenai kepuasan kerja, yaitu pegawai merasa cepat bosan terhadap pekerjaannya sendiri karena melakukan pekerjaan yang sama setiap harinya, oleh karena itu pegawai kurang termotivasi untuk berperan aktif dalam pekerjaan yang dilakukannya. Ditambah lagi, pegawai merasa tidak puas terhadap gaji yang tidak sebanding dengan beban kerja yang didapatkan. Selain itu, timbulnya perselisihan kecil antar rekan kerja yang membuat beberapa pegawai merasa tidak nyaman, hal ini yang menyebabkan pegawai tidak puas. Permasalahan lain, yaitu tidak adanya kepedulian atasan atas prestasi yang telah diraih oleh pegawainya, hal ini dapat dilihat dari sedikitnya kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk mendapatkan promosi jabatan padahal hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Rendahnya kepuasan kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng diperkuat dari hasil observasi awal melalui penyebaran kuesioner awal kepada 20 responden yang menunjukkan

bahwa secara total pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng yang diobservasi menyatakan perasaannya tidak puas. Akan tetapi jika dilihat dari masing-masing indikator kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, dan supervisi menunjukkan kategori tidak puas, sedangkan pada indikator kepuasan kerja yaitu promosi jabatan dan rekan kerja menunjukkan kategori cukup puas. Data hasil kuesioner awal kepuasan kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng dapat ditunjukkan pada Lampiran 06.

Rendahnya kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng tidak hanya disebabkan oleh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja saja, namun pada observasi awal yang telah dilakukan di Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng ditemukan masalah lain, yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kurang kondusif akan berdampak pada penurunan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat dilihat dari situasi kerja yang kurang nyaman dan penataan tempat kerja yang kurang baik. Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan, terlihat bahwa penataan tempat kerja nampak tidak rapi, masih banyak data berupa kertas yang menumpuk di atas meja kerja dan tidak terdata dengan baik. Selain itu, jarak yang sempit antara meja kerja satu dengan yang lain menyebabkan ketidaknyamanan dalam bekerja.

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, maka dipandang perlu untuk dilakukan penelitian pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan

Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng”.

Penelitian ini dilaksanakan dari bulan Maret sampai bulan Oktober 2019.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada pada Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng di antaranya sebagai berikut.

1. Kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng belum mencapai standar yang telah ditetapkan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.
2. Rendahnya gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh atasan atau pimpinan, hal ini dapat dilihat dari kurangnya dorongan atau motivasi dari pimpinan terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi sehingga mengakibatkan menurunnya kinerja pegawai.
3. Rendahnya kepuasan kerja pegawai yang disebabkan oleh kebosanan dari pegawai terhadap pekerjaannya, gaji yang diberikan tidak sesuai dengan beban kerja yang didapatkan, tidak ada rasa kepedulian terhadap pekerjaan antar rekan kerja, dan sedikitnya kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk mendapatkan promosi jabatan.
4. Lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat dilihat dari situasi kerja yang kurang nyaman dan penataan tempat kerja yang kurang baik.

## **1.3 Pembatasan Masalah**



Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka permasalahan pada penelitian ini perlu dibatasi. Penulis membatasi masalah penelitian dengan memfokuskan pada gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.

2. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.
3. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.
4. Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng.

### **1.6 Manfaat Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan dua manfaat, yaitu (1) manfaat teoritis dan (2) manfaat praktis. Kedua manfaat tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

#### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan dipergunakan sebagai bahan referensi yang sesuai untuk penelitian selanjutnya.

#### **2. Manfaat Praktis**

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan pengambilan kebijakan bagi Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng agar dapat mengatasi masalah yang timbul terutama mengenai kinerja. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan gambaran tentang faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kesehatan

Kabupaten Buleleng dengan memperhatikan gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pegawai.

