

# PENGARUH KOMPENSASI KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KARYAWAN DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Terhadap Karyawan Penunjang Medis Rumah Sakit Al Islam Bandung)

Mulyahadi Kusumah  
Magister Manajemen Administrasi Rumah Sakit  
Universitas Pasundan

## ABSTRAK

*Tujuan utama dalam penelitian ini adalah: Mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Karyawan pada Karyawan Karyawan Penunjang Medis Rumah Sakit Al Islam Bandung, Mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan pada Karyawan Karyawan Penunjang Medis Rumah Sakit Al Islam Bandung. Mengetahui pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan pada Karyawan Penunjang Medis Rumah Sakit Al Islam Bandung, Mengetahui pengaruh Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Karyawan Penunjang Medis Rumah Sakit Al Islam Bandung. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian berjumlah 117 karyawan dan merupakan sampel jenuh. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa variabel kompensasi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan karyawan ( $Y_1$ ) dengan nilai koefisien path sebesar 0,464. Variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan karyawan ( $Y_1$ ) dengan nilai koefisien path sebesar 0,422. Variabel kompensasi ( $X_1$ ) dan variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan karyawan ( $Y$ ) dengan nilai koefisien path sebesar 0,669. Sementara variabel kepuasan karyawan ( $Y$ ) berpengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Z$ ) dengan nilai koefisien path sebesar 0,896.*

**Kata Kunci :** Kompensasi, Kepemimpinan, Kepuasan Karyawan dan Kinerja karyawan.

## 1. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (*Man*) merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting didalam suatu organisasi termasuk organisasi yang bergerak dalam sektor usaha pelayanan kesehatan/rumah sakit, karena sangat pentingnya peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Sumber Daya Manusia saat ini tidak hanya dipandang sebagai sumber daya belaka dimana didalam perkembangan terbaru memandang Sumber Daya Manusia lebih berupa modal atau aset bagi organisasi dengan istilah *Human Capital* yang tidak hanya dilihat sekedar aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat

dilipatgandakan, dikembangkan dan juga bukan dianggap sebagai *liability* (beban).

Sumber Daya Manusia yang berkualitas sebagai aset yang dimiliki oleh rumah sakit akan lebih memudahkan rumah sakit didalam mencapai tujuannya, untuk itu perlu adanya pengelolaan aset yang baik oleh rumah sakit dengan memperhatikan aspek – aspek yang dapat mempengaruhi performa dari kualitas Sumber Daya Manusia tersebut sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik sesuai dengan yang diharapkan oleh rumah sakit.

Keberhasilan suatu rumah sakit didalam mencapai tujuannya atau baik buruknya kinerja suatu rumah sakit sangat dipengaruhi oleh kinerja

setiap individu yang ada didalam rumah sakit tersebut, menurut Mathis dan Jackson (2009), kinerja adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan, kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain, kuantitas keluaran, kualitas keluaran, jangka waktu keluaran, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif.

Keberhasilan suatu organisasi didalam mencapai tujuannya atau baik buruknya kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja setiap individu yang ada didalam organisasi tersebut, sementara baik buruknya kinerja yang ditampilkan oleh individu yang dalam organisasi tersebut dipengaruhi oleh kepuasan yang diperoleh setiap individu didalam melaksanakan pekerjaannya.

Kepuasan yaitu rasa puas atau tidak puas yang dirasakan oleh setiap individu yang ada didalam organisasi banyak dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya adalah kompensasi yang didapatkannya setelah melaksanakan pekerjaannya yang dirasakan oleh individu tersebut.

Kompensasi yang diterima oleh individu atau karyawan yang bekerja didalam suatu organisasi atau perusahaan umumnya berupa finansial yang diterima langsung oleh karyawan seperti gaji, upah, bonus, insentif, komisi dan ada juga pemberian yang tidak langsung diantaranya mengikutkan karyawan kedalam program asuransi tenaga kerja, asuransi kesehatan, asuransi jaminan hari tua.

Disamping hal tersebut di atas kompensasi yang berupa finansial ada juga kompensasi yang tidak dalam bentuk finansial namun hal ini juga bisa mempengaruhi kepuasan karyawan seperti seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, dan *sharing* pekerjaan.

Kepuasan karyawan juga dipengaruhi oleh kepemimpinan dimana perilaku pemimpin yang sesuai dengan harapan karyawan atau yang dipimpinya maka akan tercipta lingkungan kerja

yang kondusif dan nyaman yang dirasakan oleh stafnya atau bawahannya.

Perilaku kepemimpinan menunjukkan tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya, artinya perilaku pemimpin adalah perilaku strategi sebagai hasil perpaduan dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin didalam mempengaruhi bawahannya, untuk itu perilaku pemimpin yang paling tepat adalah suatu perilaku yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala kondisi dan situasi yang terjadi.

Oleh karena itu dapat terlihat bahwa kompensasi dan kepemimpinan adalah dua faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan yang mempunyai dampak terhadap kinerja/prestasi kerja karyawan. Penelitian ini akan melihat bagaimana hubungan faktor kompensasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan dan implikasinya terhadap kinerja karyawan.

Rumah Sakit Al Islam Bandung sebagai perusahaan yang bergerak dalam jasa pelayanan kesehatan yang didalam pelayanannya tersebut terdapat unit kerja yang memberikan pelayanan penunjang medis yang mempunyai peranan penting didalam proses penyembuhan pasien yaitu unit kerja/instalasi laboratorium, instalasi radiologi, instalasi farmasi, instalasi rehabilitasi medik dan instalasi gizi.

Rumah Sakit menyadari bahwa pentingnya karyawan untuk jalannya operasional rumah sakit disamping peralatan medis yang canggih yang dimiliki. Untuk mencapai tujuan rumah sakit, maka perlu adanya rasa puas karyawan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja melalui pemberian kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan dan kemampuan karyawan serta kepemimpinan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Karyawan, mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan, mengetahui pengaruh Kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Karyawan, mengetahui pengaruh Kompensasi Non Finansial

dan untuk mengetahui implikasi Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Penunjang Medis Rumah Sakit Al Islam Bandung.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### Kompensasi

Menurut Gary Dessler (2006 :46) kompensasi adalah sebagai berikut :

*“Compensation of employees is any form of payment or reward given to employees and arising from their employment”*

Yang artinya kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka.

Menurut Thomas H. Stone dalam buku Suwatno dan Doni Juni Priansa (2011:220) kompensasi adalah :

*“Compensation is any form of payment to employees for work they provide their employer”* yang artinya kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikannya.

Mondy (2008:4) membedakan kompensasi menjadi tiga bagian yaitu: kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial.

#### 1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial langsung yaitu terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi.

#### 2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, yakni meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung, Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya kesehatan, cuti,dll.

#### 3. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik

dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, dan *sharing* pekerjaan. Dengan demikian kompensasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan-imbalan moneter (*ekstrinsik*) saja, akan tetapi juga pada tujuan dan imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, maupun kesempatan promosi.

### Kepuasan Kerja

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008:368), kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang; selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Sedangkan menurut Keits Devis dalam buku Mangkunegara (2011:117) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah :

*“Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work”.*

Yang artinya adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

Adapun indikator-indikator atau faktor-faktor kepuasan kerja menurut Robbins (2008:110) meliputi :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
2. Gaji/Upah (*pay*), yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
3. Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
4. Pengawasan (*supervision*), yaitu merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.

- b. Fungsi pengarahan (*Directing*)
- c. Fungsi pendelegasian (*Delegation*)
- d. Fungsi pemberdayaan (*Empowerment*)
- e. Fungsi fasilitas (*Facilitating*)
- f. Fungsi pengendalian (*Controlling*)

Rekan kerja (*workers*), yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu

### **Kinerja/Prestasi Kerja**

Menurut Dessler (2009:166), kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan sedangkan menurut Mangkunagara (2011:67), kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

### **Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2009:170) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut pendapat Robbins (2006:432) Kepemimpinan merupakan kemampuan memotivasi karyawan, mengatur aktivitas individu lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik di antara anggotanya.

Menurut pendapat Soekarso dkk (2010:22) agar kelompok berjalan dengan efektif, maka seorang pemimpin harus melaksanakan dua fungsi utama yaitu sebagai berikut :

Menurut Mathis dan Jackson (2009:378) ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan yaitu :

1. Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah, mencakup penetapan struktur tugas, pemberian saran dan penyelesaian, informasi dan pendapat.
2. Fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok atau sosial, mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok atau organisasi berjalan lebih baik atau efektif, persetujuan dengan kelompok lain, pengaruh perbedaan pendapat dan sebagainya.

- a. Kuantitas Kerja Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.
- b. Kualitas Kerja Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.
- c. Pemanfaatan Waktu Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
- d. Tingkat Kehadiran Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.
- e. Kerjasama Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik

Fungsi-fungsi kepemimpinan dalam organisasi dapat disebut dengan “enam F”, antara lain :

### **Hipotesis**

- a. Fungsi pengambilan keputusan (*Decision Making*)

1. Ada pengaruh signifikan variabel Kompensasi ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Karyawan (Y).
2. Ada pengaruh signifikan variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Karyawan (Y).

3. Ada pengaruh signifikan variabel Kompensasi ( $X_1$ ) dan variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Karyawan ( $Y$ ).
4. Ada pengaruh signifikan Kepuasan Karyawan ( $Y$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Z$ ).

### 3. METODE

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif analitik dengan pendekatan kuantitatif, yaitu hasil penelitian yang kemudian diolah dan dianalisis untuk diambil kesimpulannya, artinya penelitian yang dilakukan adalah penelitian yang menekankan analisisnya pada data-data numerik (angka), dengan menggunakan metode penelitian ini akan diketahui hubungan atau pengaruh yang signifikan antara variabel yang diteliti, sehingga menghasilkan kesimpulan yang akan memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti.

Menurut Sugiyono (2010) metode analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Sedangkan metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2010:8) dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada sampel filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sample tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif merupakan metode yang bertujuan menggambarkan secara sistematis dan faktual tentang fakta-fakta serta hubungan antar variabel yang diteliti dengan cara mengumpulkan data, mengolah, menganalisis, dan menginterpretasi data dalam pengujian hipotesis statistik

Teknik analisis yang digunakan analisis jalur (*path analysis*). Menurut Robert D. Retherford dalam Sarwono (2007:1) Analisis Jalur atau *Path Analysis* (PA) adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel

bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini pengkonsepan variabel adalah sebagai berikut :

A. Variabel bebas yaitu Kompensasi yang terdiri dari :

#### 1. Kompensasi ( $X_1$ )

Indikator dari Kompensasi Finansial yaitu:

##### a) Gaji

Indikator gaji terdiri dari 5 item yaitu gaji yang diterima sesuai dengan harapan, gaji yang diterima sesuai kebutuhan pokok, gaji yang diterima sesuai dengan kondisi ekonomi yang terjadi, gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja, dan gaji diberikan tepat waktu.

##### b) Insentif/Bonus

Indikator insentif/bonus terdiri dari 2 item yaitu insentif/bonus diberikan secara adil dan insentif/bonus yang diberikan telah mensejahterakan karyawan

##### c) Tunjangan

Indikator tunjangan terdiri dari 3 item yaitu tunjangan sesuai profesi, tunjangan keluarga, dan tunjangan transportasi.

##### d) Promosi

Indikator promosi terdiri dari 3 item yaitu jenjang karir yang jelas, promosi tetpat sasaran, dan kesempatan promosi.

#### 2. Kepemimpinan

Indikator dari Kepemimpinan terdiri dari :

##### a) Pengambilan keputusan

Indikator pengambilan keputusan terdiri dari 3 item yaitu ide positif, keputusan bersama dan pelibatan karyawan.

##### b) Pengarahan

Indikator pengarahan terdiri dari 3 item yaitu arahan kepada bawahan,

menjelaskan setiap pekerjaan dan pemberian motivasi.

c) Pendelegasian

Indikator pendelegasian 1 item yaitu pimpinan dapat mendelegasikan kewenangan dengan baik.

d) Pemberdayaan

Indikator pemberdayaan terdiri dari 2 item yaitu kesempatan pendidikan/pelatihan dan kebebasan berpendapat.

e) Fasilitas

Indikator fasilitas hanya terdiri dari 1 item yaitu pimpinan dapat menciptakan suasana kondusif.

f) Pengendalian

Indikator pengendalian hanya terdiri dari 1 item yaitu kemampuan pimpinan dalam mengawasi bawahannya

B. Variabel perancu yaitu Kepuasan Karyawan (Y) dengan Indikator sebagai berikut:

a) Kepuasan terhadap pekerjaan

Indikator kepuasan terhadap pekerjaan hanya terdiri dari 1 item yaitu pekerjaan tidak membosankan.

b) Kepuasan terhadap Gaji

Indikator kepuasan terhadap gaji terdiri dari 3 item yaitu kesesuaian pemberian gaji, kenaikan gaji dan pemberian insentif/bonus.

c) Kepuasan terhadap Promosi

Indikator kepuasan terhadap promosi terdiri dari 3 item yaitu kepuasan terhadap jalur karir, peluang promosi dan kepuasan terhadap pengembangan diri.

c) Kepuasan terhadap pengawas

Indikator kepuasan terhadap pengawas terdiri dari 3 item yaitu bimbingan & penjelasan, komunikasi dan kepuasan terhadap perhatian.

d) Kepuasan terhadap rekan kerja

Indikator kepuasan terhadap rekan kerja terdiri dari 2 item yaitu bantuan dari rekan kerja dan kepuasan

terhadap kerja sama dengan rekan kerja.

C. Variabel terikatnya yaitu Kinerja Karyawan (Z) dengan Indikator sebagai berikut:

a) Kuantitas

Indikator kuantitas terdiri dari 1 item yaitu kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target/standar pekerjaan yang ditentukan.

b) Kualitas

Indikator kualitas terdiri dari 2 item yaitu pelaksanaan pekerjaan sesuai SOP dan pemahaman terhadap deskripsi kerja.

c) Ketepatan waktu

Indikator ketepatan waktu hanya terdiri dari 1 item yaitu tingkat ketepatan waktu penyelesaian tugas sesuai standar.

d) Kehadiran

Indikator kehadiran terdiri dari 2 item yaitu kerja sama dengan rekan kerja di luar unit kerja.

e) Sikap kooperatif

Indikator sikap kooperatif terdiri dari 2 item yaitu kerja sama dengan rekan kerja satu unit kerja dan tingkat ketepatan waktu penyelesaian tugas sesuai standar.

### Perhitungan Analisis Path

Terdapat 4 buah hipotesis yang diuji dalam penelitian ini yaitu pengaruh variabel Kompensasi terhadap Kepuasan Karyawan, Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan, kemudian pengaruh variabel Kompensasi dan kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan dan yang terakhir adalah pengaruh Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. Adapun hasil analisis hipotesis tersebut tertuang sebagai berikut :

### Pengaruh Kompensasi ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Karyawan (Y)

Pengaruh variabel Kompensasi ( $X_1$ ) terhadap variabel Kepuasan Karyawan (Y). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Kompensasi

(X<sub>1</sub>) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,464 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,129 dengan probabilitas sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) maka secara parsial variabel Kompensasi (X<sub>1</sub>) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kepuasan Karyawan (Y).

### Pengaruh Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) terhadap Kepuasan Karyawan (Y)

Pengaruh variabel Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) terhadap variabel Kepuasan Karyawan (Y). Dari hasil perhitungan secara parsial variabel Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kepuasan Karyawan (Y) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,422 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,574 dengan probabilitas sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) maka secara parsial variabel Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kepuasan Karyawan (Y).

Tabel 1. Hasil analisis jalur pengaruh X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> terhadap Y

Variabel	Koef. Jalur	t <sub>hit</sub>	t <sub>Tabel</sub>	Sig.	Kesimpulan
$\rho_{YX1}$	0.464	6.129	2.013	0.000	Ho ditolak
$\rho_{YX2}$	0.422	5.574	2.013	0.000	Ho ditolak

Sumber : Data Primer (2015)

### Pengaruh Kompensasi (X<sub>1</sub>) dan Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) terhadap Kepuasan Karyawan (Y)

Pengaruh variabel Kompensasi (X<sub>1</sub>) dan Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) terhadap variabel Kepuasan Karyawan (Y), maka dari hasil perhitungan variabel mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Karyawan (Y) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan

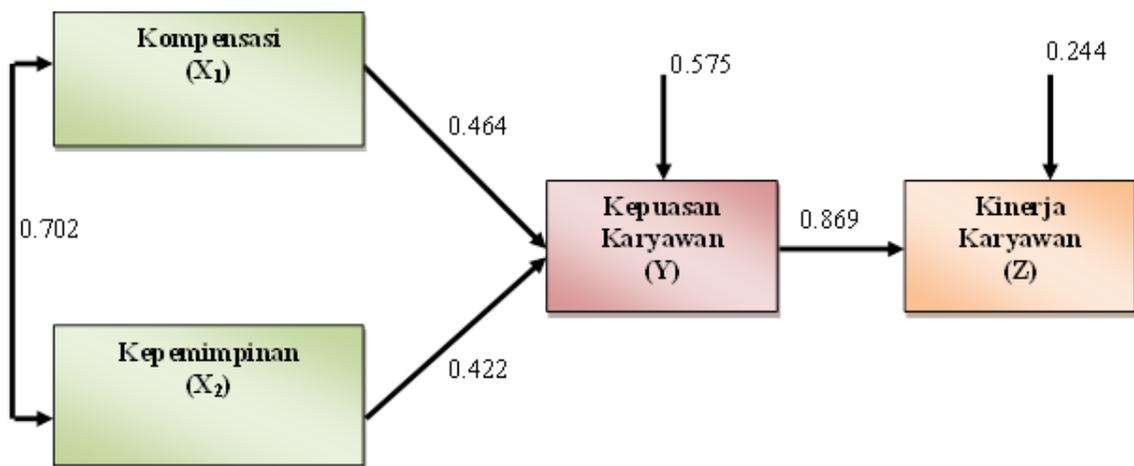
dengan besarnya koefisien path sebesar 0,669 dan dengan perhitungan nilai F dimana dari tabel F untuk tingkat signifikansi 0.05 dan derajat bebas (2;117-3-1) diperoleh  $F_{0.05(3;114)} = 2.807$ . Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka H<sub>0</sub> ditolak pada tingkat kekeliruan 0.05, jadi berdasarkan pada hasil pengujian maka dapat disimpulkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95%, secara bersama-sama (simultan) variabel kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan

### Pengaruh Kepuasan Karyawan (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z)

Berdasarkan tabel 2, dapat diketahui pengaruh variabel Kepuasan Karyawan (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z). Dari hasil perhitungan variabel Kepuasan Karyawan (Y) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan/Prestasi Kerja Karyawan (Z) pada tingkat kesalahan 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,869 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,255 dengan probabilitas sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) maka variabel Kepuasan Karyawan (Y) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Z).

		Kinerja	Kepuasan
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.869
	Kepuasan	.869	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000
	Kepuasan	.000	.
N	Kinerja	117	117
	Kepuasan	117	117

Sumber : Data Primer (2015)



**Gambar 1**  
**Model Analisis Jalur Secara Keseluruhan**

Berdasarkan gambar tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel yaitu kompensasi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kepuasan karyawan ( $Y$ ) baik secara parsial maupun simultan dan kepuasan karyawan ( $Y$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Z$ ).

## Pembahasan Hasil Penelitian

### 1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Karyawan

Dari hasil uji  $t$  antara kompensasi ( $X_1$ ) terhadap kepuasan karyawan ( $Y$ ) dapat dirumuskan dalam persamaan jalur sebagai berikut:

$$Y = 0.464 X_1 + \varepsilon_1$$

Persamaan jalur tersebut di atas, menggambarkan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima karyawan maka akan meningkatkan kepuasan karyawan di Unit Kerja Pelayanan Penunjang Medis Rumah Sakit Al Islam Bandung.

Dari hasil uji  $t$  antara variabel kompensasi ( $X_1$ ) terhadap kepuasan karyawan ( $Y$ ) dengan koefisien jalur 0.464, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6.129 dengan taraf signifikansi sebesar 0.05, maka nilai  $t_{tabel} = 2.013$ , maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompensasi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh terhadap kepuasan karyawan ( $Y$ ).

Besarnya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan di Unit Kerja Pelayanan Penunjang Medis Rumah Sakit Al Islam Bandung adalah sebesar 35.29%.

Setiap perusahaan menghendaki agar perusahaannya mempunyai kepuasan yang tinggi agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Adapun yang menimbulkan tingginya kepuasan kerja adalah bila harapan-harapan para karyawan sesuai kenyataan yang para karyawan alami baik secara material maupun non material (Rivai, 2009:353).

Dalam peningkatan kepuasan kerja, perusahaan dapat memilih beberapa cara yang sesuai dengan situasi dan kemampuan perusahaan, yang salah satunya adalah pemberian

kompensasi, seperti yang dikemukakan oleh Handoko (2012:155), “suatu departemen personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi”.

Dari uraian di atas maka tersirat bahwa dengan pemberian kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena setiap karyawan mempunyai harapan untuk memiliki kehidupan yang lebih baik sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawab yang dibebankan karyawan didalam melakukan pekerjaannya. Kompensasi sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang yang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan potensi yang bersangkutan dalam menduduki posisi yang lebih tinggi disuatu organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat terlihat adanya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dimana dengan adanya peningkatan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan**

Dari hasil uji t antara kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kepuasan karyawan (Y) dapat dirumuskan dalam persamaan jalur sebagai berikut:

$$Y = 0.422 X_1 + \varepsilon_1$$

Persamaan jalur tersebut di atas, menggambarkan bahwa semakin baik kepemimpinan maka akan meningkatkan kepuasan karyawan di Unit Kerja Pelayanan Penunjang Medis Rumah Sakit Al Islam Bandung.

Dari hasil uji t antara variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kepuasan karyawan (Y) dengan koefisien jalur 0.422, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5.574 dengan taraf signifikansi sebesar 0.05, maka nilai  $t_{tabel} = 2.013$ , maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh terhadap kepuasan karyawan (Y).

Besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan di Unit Kerja Pelayanan Penunjang Medis Rumah Sakit Al Islam Bandung adalah sebesar 31.57%.

Perilaku kepemimpinan menunjukkan tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya, artinya perilaku pemimpin adalah perilaku strategi sebagai hasil perpaduan dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin didalam mempengaruhi bawahannya, untuk itu perilaku pemimpin yang paling tepat adalah suatu perilaku yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala kondisi dan situasi yang terjadi.

Dalam organisasi yang dipimpin dengan kepemimpinan yang tepat dengan peran yang aktif dilakukan baik oleh pimpinan maupun bawahan secara seimbang akan menimbulkan kepuasan bagi pegawai yang bersangkutan. Keputusan yang diperoleh dari pimpinan karena dapat menggunakan kesempatan ikut berperan aktif mendorong bawahan untuk berprestasi dalam bidang tugasnya. Sebaliknya dalam organisasi yang dipimpin dengan kepemimpinan yang tidak tepat melalui peran aktif yang hanya dilakukan oleh satu pihak saja maka akan menimbulkan ketidakseimbangan dan ketidakseimbangan yang timbul dalam suatu organisasi akan menimbulkan ketidakpuasan (Sutarto, 2009:32).

### 3. Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan

Hasil uji F antara variabel kompensasi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kepuasan karyawan ( $Y$ ) dapat dirumuskan dalam persamaan jalur sebagai berikut :

$$Y = 0.464 X_1 + 0.422 X_2 + \varepsilon_1.$$

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 114.961, dimana kriteria penolakan  $H_0$  jika  $F_{hitung}$  lebih besar daripada  $F_{tabel}$  atau  $F_0 > F_{tabel}$ , dengan tingkat signifikansi 0.05 dan derajat bebas (2:117-2-1) diperoleh  $F_{0.05(2;114)} = 2.807$ . Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak pada tingkat kekeliruan 0.05, jadi berdasarkan pada hasil pengujian maka dapat disimpulkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95%, secara bersama-sama (simultan) variabel kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan di Unit Kerja Pelayanan Penunjang Medis Rumah Sakit Al Islam Bandung.

Pengaruh total atau pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel kompensasi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kepuasan karyawan ( $Y$ ) adalah sebesar 66.90% sedangkan pengaruh variabel lain di luar variabel yaitu sebesar 33.10%. Variabel lain yang tidak diteliti penulis yang mempengaruhi kepuasan karyawan diantaranya adalah lingkungan kerja.

### 4. Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan

Besarnya derajat asosiatif atau koefisien jalur dari variabel kepuasan karyawan terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0,869. Adapun persamaan jalur, sebagai berikut :

$$Z = 0.869 Y + \varepsilon_2$$

Dimana :

$Y$  = Kepuasan karyawan

$Z$  = Kinerja karyawan

$\varepsilon_2$  = Pengaruh variabel lain selain variabel kepuasan karyawan

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel kepuasan karyawan ( $Y$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Z$ ) maka kita menggunakan analisis koefisien determinasi, yaitu kuadrat nilai korelasi ( $r$ ) dikalikan 100%.

$$KD = (r^2) \times 100\%$$

$$KD = 0.869^2 \times 100\% = 75.52\%$$

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan di Unit Kerja Pelayanan Penunjang Medis Rumah Sakit Al Islam Bandung adalah sebesar 75.52% sedangkan pengaruh dari luar variabel kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 24.48%.

Hasil penelitian di atas sejalan dengan pernyataan Robbins (2006:251) dan Luthans (2002:132) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja, artinya kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. Hubungan tersebut akan kuat bila pegawai tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor luar, misalnya pekerjaan yang sangat tergantung pada mesin. Tingkat pekerjaan juga turut mempengaruhi kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas.

Menurut Timpe (2004:9), kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri, seperti sikap, perilaku, dan kemampuan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja sehari-hari. Faktor-faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan pegawai. Faktor ini dapat mempengaruhi kecakapan dan motivasi kerja. Kinerja karyawan ini

didasarkan pada kemampuan atau skill, motivasi yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan pembahasan hasil di atas, dapat diketahui bahwa Kompensasi dan Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan. Selanjutnya kepuasan kerja karyawan tersebut akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat terlihat pada jawaban sebagian besar karyawan Penunjang Medis RS Al Islam Bandung, dengan demikian jelaslah bahwa dengan Kompensasi yang tinggi dan Kepemimpinan yang baik, maka kepuasan kerja akan meningkat dimana peningkatan tersebut akan berdampak positif juga bagi kinerja karyawan.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dengan nilai koefisien path sebesar 0,464 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,129 dengan probabilitas sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) maka secara parsial variabel Kompensasi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kepuasan Karyawan ( $Y$ ), besarnya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan di Unit Kerja Pelayanan Penunjang Medis Rumah Sakit Al Islam Bandung adalah sebesar 35.29%.

Dengan nilai koefisien jalur 0.422, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5.574 dengan taraf signifikansi sebesar 0.05, maka nilai  $t_{tabel} = 2.013$ , maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh terhadap kepuasan karyawan ( $Y$ ). Besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan di Unit Kerja Pelayanan Penunjang Medis Rumah Sakit Al Islam Bandung adalah sebesar 31.57%.

Untuk pengaruh secara simultan kompensasi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Karyawan ( $Y$ ), maka didasarkan pada perhitungan uji F diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 114.961, dimana kriteria penolakan  $H_0$  jika  $F_{hitung}$  lebih besar daripada  $F_{tabel}$  atau  $F_0 > F_{tabel}$ , dengan tingkat signifikansi 0.05 dan derajat bebas (2:117-2-1) diperoleh  $F_{0.05(2;114)} = 2.807$ . Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak pada tingkat kekeliruan 0.05, jadi berdasarkan pada hasil pengujian maka dapat disimpulkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95%, secara bersama-sama (simultan) variabel kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan di Unit Kerja Pelayanan Penunjang Medis Rumah Sakit Al Islam Bandung. Besarnya pengaruh total atau pengaruh secara bersama-sama (simultan) kompensasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan adalah sebesar 66.90% sedangkan pengaruh variabel lain di luar variabel yaitu sebesar 33.10%. Variabel lain yang tidak diteliti penulis yang mempengaruhi kepuasan karyawan diantaranya adalah lingkungan kerja.

Koefisien jalur dari variabel kepuasan karyawan terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0,869 dengan ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Besarnya pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan di Unit Kerja Pelayanan Penunjang Medis Rumah Sakit Al Islam Bandung adalah sebesar 75.52% sedangkan pengaruh dari luar variabel kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 24.48%.

## **Saran**

Bonus, penghargaan dan promosi menjadi motivator yang paling utama bagi karyawan, oleh karena itu disamping gaji yang diterima oleh karyawan, perlu adanya platform tunjangan transportasi yang disesuaikan dengan tingkatan/golongan karyawan. Kompensasi berpengaruh besar yang signifikan terhadap kepuasan karyawan, dengan demikian pihak rumah sakit Al Islam Bandung harus lebih memperhatikan aspek gaji, insentif/bonus, tunjangan dan promosi yang dirasakan karyawan

Pimpinan harus lebih memperhatikan hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja terutama menyangkut hubungan antara atasan dan bawahan, pimpinan hendaknya berusaha untuk memberikan perhatian berupa penghargaan, penghargaan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk yang sangat sederhana yaitu pujian yang tulus atas prestasi kerja. Hal ini berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan karyawan di Unit Kerja Pelayanan Penunjang Medis Rumah Sakit Al Islam Bandung termasuk kategori cukup baik, namun masih perlu perbaikan dalam hal komunikasi dan promosi jabatan. Pimpinan rumah sakit, hendaknya memahami kebutuhan pegawai untuk mempermudah pencapaian tujuan, pimpinan hendaknya menjadi teladan atau contoh yang baik bagi karyawan dengan menunjukkan sikap dan perilaku yang mudah diobservasi dan terus berusaha untuk meningkatkan komitmen pegawai terhadap rumah sakit.

Dalam hal kinerja karyawan penulis menyarankan sebaiknya pihak manajemen melakukan peningkatan didalam penilaian kinerja yang bertujuan untuk, menilai kemampuan pegawai, karena penilaian ini merupakan tujuan yang mendasar dalam menilai pegawai secara individu, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk menilai efektivitas manajemen sumber daya manusia dan pengembangan pegawai, sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan pegawai seperti: promosi, mutasi, rotasi, terminasi dan penyesuaian kompensasi.

Kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan demikian kepuasan karyawan yang diterima oleh karyawan di Unit Kerja Pelayanan Penunjang Medis Rumah Sakit Al Islam Bandung harus selalu diperhatikan dalam hal pekerjaan, gaji, promosi, pengawas dan rekan kerja.

Penelitian ini baru sebagian faktor (kompensasi dan kepemimpinan) yang mempengaruhi kepuasan karyawan dan kinerja karyawan, jika dilihat dari epsilon-nya (faktor lain yang mempengaruhi kepuasan karyawan dan kinerja karyawan) masih cukup besar, diantaranya lingkungan kerja. Faktor tersebut dapat diteliti lebih lanjut oleh peneliti berikutnya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Dessler, Gary, (2009), **Managemen Sumber Daya Manusia**. Edisi 1, Jilid 1, Indeks, Jakarta
- Handoko, T. Hani, (2012), **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, BPFE UGM, Yogyakarta
- Hasibuan, S.P. Malayu, (2009), **Manajemen Sumber Daya Manusia**. PT. Bumi Aksara, Jakarta

- Luthans, Fred, (2006), **Prilaku Organisasi edisi 10**, ANDI, Yogyakarta
- Mangkunegara, A.A. Prabu, (2011), **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, PT Remaja Rosda Karya, Bandung
- Mathis, Robert. L. & Jackson, John. H, (2009), **Manajemen Sumber Daya Manusi**, Edisi 10, Salemba Empat, Jakarta.
- Mondy, R.W, (2008), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi 10, Erlangga Jakarta
- Robbins, S.P. 2006, **Perilaku Organisasi**, Edisi Bahasa Indonesia, edisi kesepuluh, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, (2008), **Perilaku Organisasi**, Edisi ke-12, Salemba Empat, Jakarta
- Sugiyono, (2010), **Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D**, Alfabeta, Bandung
- Soekarso, dk, (2010), **Teori Kepemimpinan**, Mitra Wacana Media, Jakarta
- Sutarto, (2006), **Dasar – Dasar Kepemimpinan Administrasi**, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Suwatno dan Doni Juni Priansa, (2011), **Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis**, Alfabeta, Bandung
- Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J, (2009), **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan**, Rajagrafindo Persada, Jakarta