

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Puskesmas adalah salah satu sarana pelayanan kesehatan masyarakat yang amat penting di Indonesia. Puskesmas adalah unit pelaksana teknis dinas kabupaten/kota yang bertanggungjawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerja (Depkes, 2014). Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja. Demikian pula di puskesmas, kepuasan kerja pegawai perlu mendapat perhatian serius dari pihak manajemen puskesmas, karena pegawai puskesmas merupakan ujung tombak pelaksana pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

Dewasa ini, kecenderungan pegawai dalam meningkatkan semangat dan loyalitas dinilai dari seberapa besar mereka merasa puas dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu ungkapan seseorang untuk merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja juga merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Apabila seorang bergabung dalam suatu organisasi sebagai pekerja, ia akan membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatukan membentuk harapan kerja (Husen Umar, 2016: 37). Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Sejalan dengan halaman sebelumnya, penyebab timbulnya ketidakpuasan kerja yaitu tidak memperoleh penghargaan yang memadai dalam pekerjaan, pekerjaan dianggap berat dan berlebihan, ketidaknyamanan kerja, ketidakcocokan dengan atasan, perasaan tidak menyukai karier dan pekerjaan yang sedang dijalannya, dan tidak ada kesempatan untuk berkembang. Manakala karyawan tidak merasa puas dalam bekerja maka akan tercermin pada sikap karyawan terhadap pekerjaan seperti kurangnya gairah kerja, cepat bosan dalam melaksanakan pekerjaannya serta kurang kreatif dan cenderung inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya. Karena itu, ketidakpuasan karyawan atau pegawai terhadap organisasi secara komprehensif akan berdampak pada rasa ketidakpuasan mereka dalam menghadapi pekerjaannya sehingga akhirnya berdampak pula pada kinerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas.

Puskesmas Cisompet Kabupaten Garut merupakan salah satu pelayanan publik yang mengemban tugas utama yaitu memberikan pelayanan yang terbaik atau berkualitas kepada warga atau masyarakat di suatu kecamatan dalam sektor pelayanan jasa kesehatan. Salah satu puskesmas yang berada di daerah Garut Selatan pihak manajemen selalu berupaya membuat kebijakan yang dapat mendorong pegawainya agar dapat meningkatkan kinerjanya baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Salah satu kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai baik secara kualitatif maupun kuantitatif Puskesmas Cisompet di antaranya *reward*.

Informasi yang diperoleh dari pimpinan Puskesmas Cisompet Garut bahwa Puskesmas telah membentuk suatu manajemen dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan sistem *reward*. Dengan sistem *reward* pegawai akan berlomba-lomba dalam melakukan kebaikan dan semangat selama bekerja. Namun demikian,

meski sudah memberikan kebijakan pemberian *reward*, data di lapangan Puskesmas Cisompet Garut pencapaian target kinerja yang ditetapkan belum tercapai. Bahkan, jika dibandingkan dengan puskesmas yang ada di wilayah Garut Selatan pada tahun 2018, pencapaian kinerja Puskesmas Cisompet Garut lebih rendah dibandingkan dengan puskesmas yang lainnya. Berkaitan dengan itu, maka perlu dikaji faktor-faktor penyebab rendahnya pencapaian kinerja Puskesmas Cisompet Garut. Oleh karena itu, Puskesmas Cisompet Garut dijadikan objek penelitian dari empat puskesmas yang ada di Garut Selatan. Data di lapangan berkaitan dengan pencapaian kinerja dari empat puskesmas yang ada di wilayah Garut Selatan dapat dilihat pada tabel 1.1. di bawah ini.

Tabel 1.1.
Pencapaian Kinerja Puskesmas Wilayah Garut Selatan 2018
(dalam persentase)

Nama Puskesmas	Komponen / Jenis Kegiatan	
	Upaya Kesehatan (%)	Manajemen (%)
Pameungpeuk	94	93
Cimari	88,9	84,2
Cihurip	88	81
Cibalong	86,3	80
Cisompet	76,2	72

Sumber: Dinkes Kabupaten Garut di Wilayah Garut Selatan 2018

Tabel 1.1. di atas memperlihatkan bahwa Puskesmas Cisompet Garut paling rendah dibandingkan dengan puskesmas-puskesmas yang lain. Berdasarkan data tersebut, ada permasalahan yang perlu dikaji dan dicari solusi permasalahannya. Oleh karena itu, peneliti memilih tempat penelitian di Puskesmas Cisompet Garut dengan pertimbangan terdapat masalah yang layak diteliti ketimbang puskesmas-puskesmas yang lain. Sebab, secara teoritis mestinya setelah kebijakan manajemen

sumber manusia berupa *reward*, pegawai dapat melaksanakan tugasnya efektif dan efisien, tetapi data di lapangan tidak demikian.

Reward berkaitan dengan kebijakan manajemen sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2014: 66), bahwa:

Reward merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeselimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Diasumsikan bahwa ketidaktercapaian kinerja Puskesmas Cisompet Garut dipengaruhi oleh ketidakpuasan kerja pegawai, terutama pegawai non PNS. Data di lapangan pegawai non PNS memperlihatkan indikator ketidakpuasan kerja di antaranya tingkat absensi. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2014: 118) bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel seperti *turnover*, tingkat kehadiran, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Rekapitulasi absensi tahun 2015-2017 Puskesmas Cisompet Garut masih rendah, lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1.2. di bawah ini.

Tabel 1.2.
Tingkat Absensi Pegawai Non PNS Puskesmas Cisompet Garut (2015-2018)

Tahun	Rata-Rata Tingkat Absensi (%)	Tingkat Kehadiran (%)
2015	30,8	69,2
2016	34,4	65,6
2017	33,3	66,7
2018	31,62	68,38

Sumber: Data kehadiran Pegawai Non PNS Puskesmas Cisompet Garut 2015-2018

Tabel 1.2. memperlihatkan tingkat absensi pegawai non PNS Puskesmas Cisompet Kabupaten Garut Tahun 2015 s/d 2018. Tingkat absensi menunjukkan

berfluktuasi. Tahun 2015 tingkat absensi rata-rata 30,8 atau tingkat kehadiran 69,2; tahun 2016 sebesar 34,4 atau tingkat kehadiran 65,6; tahun 2017 rata-rata tingkat absensi sebesar 33,3 atau tingkat kehadiran 66,7; tahun 2018 rata-rata tingkat absensi sebesar 31,62, atau tingkat kehadiran 68,38. Melihat data di atas, menggambarkan bahwa tingkat kehadiran pegawai non PNS selama empat tahun terakhir rata-rata masih di bawah 70%, sehingga dapat dikatakan kehadiran pegawai non PNS masih rendah. Oleh sebab itu, disinyalir rendahnya tingkat kehadiran pegawai non PNS merupakan salah satu tingkat ketidakpuasan kerja pegawai.

Ketidakpuasan para pegawai ini menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan dan merugikan bagi instansi (Puskesmas Cisompet Garut). Sebab, dampak ketidakpuasan terjadi kemangkiran pegawai meningkat serta turunya kinerja pegawai. Puskesmas merupakan salah satu fasilitas pelayanan kesehatan memerlukan pelayanan prima baik secara kualitas maupun kuantitas. Oleh sebab itu, pemimpin sebaiknya mengerti apa yang dibutuhkan pegawai dan mengetahui keinginan-keinginan apa yang membuat pegawai puas dalam meningkatkan kinerjanya.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai dapat ditempuh dengan beberapa cara. Menurut Robbins alih bahasa Saraswati dan Sirat (2015: 312) mengemukakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu motivasi kerja, kepemimpinan, stress kerja, pengembangan karier, prestasi kerja, beban kerja, imbalan, hubungan kerja, fasilitas kerja, dan supervisi.

Prasurvei, penulis mencari informasi melalui angket (kuesioner) kepada pegawai non PNS Puskesmas Cisompet Kabupaten Garut sebanyak 30 orang. Hal ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor kepuasan kerja pegawai non PNS

Puskesmas Cisompet Garut. Hasil angket berkaitan dengan faktor-faktor yang kepuasan pegawai non PNS dapat dilihat pada tabel 1.3. dan selengkapnya pada lampiran 1.

Tabel 1.3.
Rekapitulasi Prasurvei Kepuasan Kerja Pegawai Non PNS
Puskesmas Cisompet Garut

No	Faktor		Skor
1	Motivasi kerja	Kebutuhankan prestasi	135
		Kebutuhan akan kekuasaan	124
		Kebutuhan afiliasi	120
Rata-Rata			129,6
2	Kepemimpinan	Pengaruh Idealisme	84
		Motivasi pegawai	66
		Pengembangan individu	72
Rata-rata			74
3	Stress Kerja	Stres lingkungan	128
		Stres organisasi	106
		Stres individu	137
Rata-Rata			123,6
5	Beban Kerja	Tuntutan temporal	137
		Tuntutan fisik	130
		Tuntutan mental	139
Rata-Rata			135,3
6	Imbalan	Finansial	63
		Nonfinansial	67
Rata-Rata			63
7	Fasilitas Kerja	Sesuai dengan kebutuhan	145
		Mampu mengoptimalkan hasil	133
Rata-Rata			139

Sumber: Lampiran 1 Prasurvei (kuisisioner tentang Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja)

Tabel 1.3. data prasurvei tentang kepuasan kerja pegawai non PNS di Puskesmas Cisompet Garut. Penulis mengajukan 7 faktor-faktor kepuasan kerja, yaitu motivasi kerja, kepemimpinan, stress kerja, beban kerja, imbalan, fasilitas

kerja, dan supervisi. Berdasarkan rekapitulasi data, bahwa faktor kepemimpinan dan imbalan merupakan faktor memperoleh rata-rata skor paling rendah yaitu kepemimpinan 66 dan imbalan 63. Mengingat data tersebut, maka dalam penelitian ini kepemimpinan dan imbalan dalam hal ini *reward* dijadikan kajian terhadap kepuasan kerja pegawai non PNS di Puskesmas Cisompet Garut.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa, sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya (Kaswan, 2014: 62). Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan dalam memimpin sedangkan pemimpin orangnya yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut mengikuti apa yang diinginkannya. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Berkaitan dengan itu, puas dan tidaknya suatu pekerjaan bagi pegawai bergantung kemampuan pemimpin memberikan motivasi bagi pegawai agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sondang P. Siagian (2014: 132) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Observasi pendahuluan yang dilakukan, ada sebagian pegawai yang mengaku gaya kepemimpinan kepala puskesmasnya kurang memperhatikan keadaan dan keinginan pegawai non PNS. Berdasarkan isu dan *observasi* tersebut, dirasakan perlu menggali lebih dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan di Puskesmas Cisompet Garut. Selanjutnya, untuk memperkuat pengakuan sebagian pegawai tersebut, masih observasi pendahuluan, penulis menggali informasi gaya kepemimpinan di Puskesmas Cisompet Garut melalui angket pada 30 pegawai non PNS. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 1.4.

Tabel 1.4.
Rekapitulasi Prasurvei Kepemimpinan Puskesmas Cisompet Garut

Faktor	Jawaban				Skor
	SS	S	KS	TS	
1. Mampu mengatur pekerjaan	2	7	15	6	65
2. Memberikan bimbingan terhadap pegawai	4	3	9	12	59
3. Menghormati perasaan pegawai	2	9	9	10	63
4. Hubungan yang ramah dengan pegawai	1	9	6	14	68
5. Memperhatikan kesejahteraan pegawai	4	5	14	7	66
6. Mempertimbangkan perasaan pegawai	1	6	17	6	62
7. Melibatkan dalam melakukan pengambilan putusan	3	4	4	19	61
Rata-Rata	14,8 atau (52, 8%)				

SS = Sangat Setuju, S = Setuju, KS = Kurang Setuju, TS = Tidak Setuju

Tabel 1.4. memperlihatkan gaya kepemimpinan di Puskesmas Cisompet Garut. Hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan yang memprioritaskan hubungan yang harmonis dengan bawahannya masih kurang. Hal ini terlihat tanggapan pegawai tentang kemampuan mengatur pekerjaan skor sebesar 65, memberikan bimbingan sebesar 59, menghormati perasaan pegawai 63, hubungan yang ramah dengan pegawai 68, memperhatikan kesejahteraan pegawai 66, mempertimbangkan perasaan pegawai 62, dan melibatkan dalam melakukan pengambilan putusan 61 . Sementara itu, rata-rata tanggapan pegawai terhadap kepemimpinan sebesar 14,8 atau 52,8% dari skor ideal 120. Dari data tersebut, diketahui bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antara pimpinan dengan pegawai jauh dari angka ideal sebesar 120 dengan kata lain termasuk kriteria kurang.

Disinyalir salah satu faktor penurunan kepuasan kerja pegawai Non PNS di Puskesmas Cisompet dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang kurang efektif. Berdasarkan isu dan observasi pendahuluan serta hasil angket, solusi pemecahan

masalah untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai dapat diterapkan gaya kepemimpinan kontingensi. Fiedler dalam Sobry M. Sutikno (2014: 27) mengemukakan "Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu".

Pernyataan di atas, memberikan pengertian bahwa kepemimpinan kontingensi menuntut pemimpin memahami situasi yang sedang berlangsung contoh seperti memahami keinginan pegawai. Dengan memahami keinginan pegawai, serta mengambil tindakan yang sesuai dengan keinginan pegawai tersebut secara langsung membentuk kepuasan kerja pegawai.

Selain kepemimpinan, faktor yang sangat penting bagi kepuasan kerja pegawai yaitu imbalan atau *reward*. *Reward* yang merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja karyawan. Organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap kepuasan kerja pegawai dengan cara memberikan *reward*. Menurut Arif Triyanto dan Sudarwati (2014: 30) tujuan utama dari program *reward*, yaitu (1) menarik orang kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi (2) mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja. (3) mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Puskesmas Cisompet Garut telah menerapkan sistem *reward*. Namun demikian, sistem *reward* belum dilaksanakan secara menyeluruh dan masih terbatas. Misalnya, di sisi lain, pegawai non PNS banyak meenuntut agar diberikan penghargaan yang sesuai, namun di sisi lain pimpinan dihadapkan kepada banyak kendala dan sejumlah keterbatasan. Selajutnya, penulis menyebarkan angket kepada 30 orang pegawai berkaitan dengan sistem penerapan *reward* di Puskesmas Cisompet Garut. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 1.5. di bawah ini.

Tabel 1.5.
Tanggapan Sistem *Reward* di Puskesmas Cisompet Garut

Faktor	Jawaban				Skor	%
	SS	S	KS	TS		
1. Penghargaan atau <i>reward</i> sesuai dengan penilaian.	0	4	22	4	64	54,2
2. Dasar penilaian penghargaan adil dan transparan.	3	5	20	2	69	57,5
3. Pemberian penghargaan atau <i>reward</i> tidak berubah sewenang - wenang dan tanpa alasan karena antara orang yang berbeda.	0	3	26	1	65	54,2
4. Dasar besarnya <i>reward</i> atau penghargaan transparan.	2	6	17	5	65	54,2
5. Selalu memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai pegawai.	2	19	9	0	83	69,2
Persentase						57,8

SS = Sangat Setuju, S = Setuju, KS = Kurang Setuju, TS = Tidak Setuju

Tabel di 1.5. memperlihatkan respon pegawai terhadap sistem *reward* yang diterapkan diterapkan di Puskesmas Cisompet Garut. Hasil perhitungan persentase respon pegawai terhadap *reward* yang diterapkan sebesar 57, 8. Artinya sistem pemberian *reward* terhadap prestasi kerja pegawai masih rendah. Rendahnya sistem *reward* sebagaimana hasil wawancara karena praktek *reward* masih terbatas. Keterbatasan tersebut di antaranya dasar penilaian atas *reward*, kesesuaian *reward* dengan prestasi kerja, dan konsistensi *reward*. Keadaan ini perlu dikaji, bagaimana sebenarnya pengaruh praktek *reward* dan kepemimpinan kontingensi terhadap kepuasan kerja pegawai non PNS di Puskesmas Cisompet Garut .

Kajian utama dalam penelitian ini menelaah tentang kepemimpinan kontingensi dan *reward* terhadap kepuasan kerja. Dalam hal ini kepemimpinan kontingensi dan *reward* dijadikan landasan berpikir serta dilihat secara nyata

pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pegawai non PNS melalui data yang diperoleh dari penelitian. Karena itu, judul penelitian **”Pengaruh Kepemimpinan *Contingency* dan *Reward* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Non PNS di Puskesmas Cisompet Kabupaten Garut”**.

1.2. Identifikasi Masalah dan Rumusan Penelitian

Agar penelitian ini terarah, sistematis, mencapai tujuan, dan memberikan gambaran yang jelas, maka perlu mengidentifikasi masalah dan merumuskan masalah penelitian. Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, uraian identifikasi masalah dan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1.2.1. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan proses merumuskan permasalahan-permasalahan yang akan diteliti. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, dapat diidentifikasi sejumlah permasalahan yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut ini.

1. Kepemimpinan
 - a. Pemimpin kurang mampu mengatur pekerjaan
 - b. Pemimpin kurang memberikan bimbingan terhadap pegawai
 - c. Pemimpin kurang ramah menjalin hubungan dengan pegawai
 - d. Pemimpin kurang memperhatikan kesejahteraan pegawai
 - e. Pemimpin kurang melibatkan pegawai dalam melakukan pengambilan keputusan

2. *Reward*

Berkaitan dengan *reward* di Puskesmas Cisompet Garut, penulis dapat mengidentifikasi sebagai berikut ini.

- a. Sistem *reward* yang diterapkan di Puskesmas Cisompet Garut masih terbatas.
- b. Dasar penilaian *reward* masih bersifat tertutup.
- c. *Reward* belum sesuai dengan prestasi kerja.

3. Kepuasan Kerja

- a. Kemangkiran pegawai masih tinggi.
- b. Gaya kepemimpinan yang memprioritaskan hubungan yang harmonis dengan bawahannya masih kurang.
- c. Kurangnya memperhatikan kesejahteraan pegawai.
- d. Rendahnya hubungan yang ramah antara pimpinan dengan pegawai.

1.2.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah dikemukakan di atas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut ini.

1. Bagaimana kepemimpinan *contingency* di Puskesmas Cisompet Kabupaten Garut.
2. Bagaimana pemberian *reward* pada pegawai non PNS di Puskesmas Cisompet Kabupaten Garut.
3. Bagaimana kepuasan kerja pegawai non PNS di Puskesmas Cisompet Garut.
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan *contingency* dan *reward* secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja pegawai non PNS di Puskesmas Cisompet Kabupaten Garut.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji:

1. Kepemimpinan *contingency* di Puskesmas Cisompet Kabupaten Garut.
2. Pemberian *reward* di Puskesmas Cisompet Kabupaten Garut.
3. Kepuasan kerja pegawai non PNS di Puskesmas Cisompet Kabupaten Garut.
4. Pengaruh kepemimpinan *contingency* dan *reward* secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja pegawai non PNS di Puskesmas Cisompet Kabupaten Garut.

1.4. Kegunaan Penelitian

Setelah tujuan dapat tercapai dan rumusan masalah dapat dipecahkan secara tepat dan akurat maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan baik secara teoritis maupun secara praktis.

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Manfaat secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan penambahan pengetahuan penataan data dalam lingkup manajemen sumber daya manusia (MSDM). Khususnya dalam menganalisa suatu kejadian yang ada dengan teori teori ilmu pengetahuan yang didapat selama perkuliahan pada Fakultas Ekonomi di Universitas Pasundan.

1.4.2. Manfaat Praktis

Selain kegunaan secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan kegunaan secara praktis, di antaranya yaitu:

1. Bagi Puskesmas Cisompet Kabupaten Garut
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi manajemen untuk meningkatkan kerjasama yang baik antara pemimpin dan para pegawainya.
 - b. Sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pasien melalui kepuasan kerja pegawai.
2. Bagi peneliti lanjutan, dapat dijadikan referensi dalam mengkaji masalah yang sama di masa mendatang.