

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Suatu organisasi pemerintahan harus dapat mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Sumber daya manusia salah satu penggerak utama dalam keberhasilan suatu organisasi. Bahkan berhasil atau tidaknya suatu organisasi ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusia. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang suatu pekerjaan itu berlangsung untuk mencapai hasil kerja (Fadla *et al*, 2023).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemampuan seorang pegawai dapat dilihat melalui pekerjaan atau tugas yang dibebankan kepadanya. Apabila kinerja sumberdaya manusia tinggi, secara otomatis kinerja organisasi akan tinggi. Sebaliknya apabila kinerja sumber daya manusia rendah, dapat menyebabkan menurunnya kinerja organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan tolak ukur atau penentu yang dapat dijadikan acuan dalam menilai kinerja seorang pegawai. (Ajabar, 2020) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai

kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember adalah rumah sakit milik Pemerintah Daerah Kabupaten Jember. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 29 tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Laporan Kinerja merupakan bentuk akuntabilitas dari pelaksanaan tugas yang berfungsi antara lain sebagai alat penilaian kinerja, wujud akuntabilitas pelaksanaan tugas dan fungsi RSD dr. Soebandi dan wujud transparansi serta pertanggungjawaban kepada masyarakat serta merupakan alat kendali dan alat pemacupeningkatan kinerja setiap unit di Lingkungan RSD dr. Soebandi. Berikut data penilaian RSD dr. Soebandi 2022:

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan RSD dr. Soebandi 2022

No	Hasil Kerja	Bobot (%) x Skor	Penilaian	Target Penilaian
1	Kuantitas	0,02 x 70	14	20
2	Kualitas	0,02 x 70	14	20
3	Ketepatan waktu	0,02 x 70	14	20
4	Kehadiran	0,02 x 80	16	20
5	Kemampuan bekerja sama	0,02 x 75	15	20
Jumlah			73	100

Sumber: RSD dr. Soebandi, 2023.

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa penilaian kinerja pegawai RSD dr. Soebandi tahun 2022 beberapa karyawan masih kurang mampu menyelesaikan tugas-tugasnya secara optimal. Hal ini mengindikasikan kinerja pegawai RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember tahun 2022 tergolong kurang maksimal. Pegawai RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember seringkali para pegawai mengeluh sangat lelah secara fisik dan psikisnya. Tuntutan untuk memberikan pelayanan dengan kualitas yang baik kepada setiap pasien dan tuntutan dari pihak manajemen rumah sakit

seringkali menjadi beban psikologis pegawai karena adanya perasaan tertekan. Hal ini dapat menjadi pemicu timbulnya resiko yang dialami pegawai sehingga dapat berdampak pada menurunnya kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengamatan awal Prasetyo *et al* (2024) di RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember berkaitan dengan *core value* ASN BerAKHLAK mendapatkan bahwa terdapat beberapa tenaga medis pegawai yang kurang sigap dalam melayani pasien di rawat jalan. Hal ini dikarenakan beberapa tenaga medis pegawai yang lebih asyik mengobrol dengan tenaga medis lainnya sehingga pelayanan terhadap pasien di rawat jalan cenderung lambat. Kebiasaan yang kurang baik ini membentuk suatu kebiasaan di lingkungan RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember yang berakibat pada capaian tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Core value ASN BerAKHLAK merupakan nilai dasar atau *core value* ASN di Indonesia. Ber-AKHLAK merupakan singkatan dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Selain itu, juga diresmikan *employer branding* ASN sebagai semboyan, yakni Bangga Melayani Bangsa (Naraha *et al*, 2019). *Core value* ASN BerAKHLAK menjadi hal penting dalam upaya pembentukan perilaku individu ASN yang sesuai dengan nilai-nilai dasar yang tertuang dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 20 tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* Aparatur Sipil Negara (ASN). Nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK sebagai pedoman berperilaku dimaknai sebagai cara organisasi dalam berinteraksi dengan *stakholder*, lingkungan dan masyarakat (Tumiran *et al*, 2023).

Core Value ASN BerAKHLAK dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai, hal ini dikarenakan dalam memegang teguh nilai Ber-AKHLAK dalam melaksanakan tugasnya, maka ASN dapat mendorong terciptanya birokrasi yang semakin dinamis untuk meningkatkan kinerja. Menurut (Maksin et al (2022), Marsikin (2023) menyebutkan bahwa *Core Value* ASN BerAKHLAK memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Pada penelitian lain dengan tema penelitian yang sama yaitu pengaruh *Core Value* ASN BerAKHLAK terhadap Kinerja Pegawai mendapatkan hasil bahwa *Core Value* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Menurut (Sugiyono dan Raharjeng, 2022) menyimpulkan bahwa *Core Value* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Maka dari hasil riset yang sudah ada peneliti menambahkan variabel *Core Value* ASN BerAKHLAK dalam meningkatkan kinerja.

Core Value ASN BerAKHLAK dapat mempengaruhi Komitmen Organisasi, hal ini dikarenakan adanya *core value* AKHLAK memiliki panduan nilai-nilai yang dapat menguatkan komitmen seluruh karyawan BUMN untuk dapat bekerja profesional dan akuntabel. Menurut (Fahmi et al (2019), Naraha et al (2019), Nugraha (2023) menyebutkan bahwa *Core Value* ASN BerAKHLAK memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan awal Prasetyo *et al* (2024) di RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan mendapatkan informasi bahwa kepala ruang kurang memotivasi pada bawahannya dikarenakan kurangnya waktu dan tatap muka atau rapat kecil dalam suatu ruangan tersebut. Rapat dalam suatu ruangan diadakan dapat dilakukan hingga 4 bulan sekali,

sehingga kurangnya pertemuan membuat minimnya sharing informasi atau berupa masukan/keluhan dari masing-masing pegawai dan ada beberapa pegawai mengatakan suka terlambat bekerja dan kurang disiplin dalam melaksanakan pekerjaan dan kurang bertanggung jawab dalam pekerjaannya sebagai pegawai di rumah sakit tersebut.

Gaya kepemimpinan suatu organisasi atau instansi juga diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawainya. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan efektif yang sekaligus menjadi prediktor terkuat atas hasil kepemimpinan (*leadership outcomes*), seperti usaha ekstra para bawahan terhadap ketrampilan kepemimpinan. Model kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin transformasional diharapkan dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Model kepemimpinan ini merupakan salah satu model kepemimpinan yang mulai diperhitungkan kegunaannya dalam menghadapi perubahan organisasi. Indikator Gaya Kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kemampuan membangun hubungan, kemampuan memberikan informasi, dan kemampuan mengelola kondisi kerja (Maksin *et al*, 2022).

Gaya Kepemimpinan dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai, hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan ini sangat menuntut bagi seorang karyawan, jika mereka di pimpin dengan seorang pemimpin yang baik, jujur, ramah dan gampang bergaul dengan mereka, mereka akan merasa senang dalam berkarja maka mereka akan lebih giat jika mereka nyaman dengan pekerjaannya tersebut. Menurut (Hatman (2019), Marsela et al (2021), Nadeak et al (2022), Ikhlas et al (2023)

menyebutkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Pada penelitian lain dengan tema penelitian yang sama yaitu pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai mendapatkan hasil bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Menurut (Yanti *et al*, 2022) menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Maka dari hasil riset yang sudah ada peneliti menambahkan variabel Gaya Kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja.

Gaya Kepemimpinan dapat mempengaruhi Komitmen Organisasi, hal ini dikarenakan adanya komitmen yang baik dan pemimpin yang mengerti akan tugasnya maka tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai. Menurut (Marsela *et al* (2021), Putra (2019), Yani (2019), Pratama *et al* (2020), Suharman *et al* (2020), Wahyudi *et al* (2021), Yanto *et al* (2020), Yuliani dan Suhana (2022) menyebutkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Pada penelitian lain dengan tema penelitian yang sama yaitu pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi mendapatkan hasil bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Menurut (Santoni *et al*, 2021) menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Maka dari hasil riset yang sudah ada peneliti menambahkan variabel Gaya Kepemimpinan dalam meningkatkan Komitmen Organisasi.

Gaya Kepemimpinan dapat mempengaruhi Kinerja melalui Komitmen Organisasi, hal ini dikarenakan adanya komitmen yang baik dari seorang pemimpin yang maka akan memberikan pengarahan langsung kepada bawahan untuk bekerja secara optimal. Menurut (Pratama et al (2020), Tamba et al (2024) menyebutkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi. Pada penelitian lain dengan tema penelitian yang sama yaitu pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi mendapatkan hasil bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi. Menurut (Wahidi *et al*, 2021) menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi. Maka dari hasil riset yang sudah ada peneliti menambahkan variabel Gaya Kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja melalui Komitmen Organisasi.

Berkaitan dengan komitmen organisasi peneliti menemukan adanya beberapa tenaga medis RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember yang kurang totalitas dalam bekerja. Hal ini dikarenakan tenaga medis RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember tidak menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi misalnya adanya beberapa tenaga medis RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember yang izin datang terlambat karena berbagai alasan urusan rumah tangga. Pegawai di RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember harus bertanggung jawab dan berwenang melaksanakan pelayanan asuhan kepegawaian kepada semua pasien, dan dituntut untuk cepat tanggap dan peka dengan kebutuhan setiap pasien yang memiliki berbagai penyakit yang berbeda. Tetapi, saat pasien menilai kerja pegawai lamban

dalam melayani kebutuhan pasien dan adanya ketidakcocokan dengan pasien, maka menimbulkan penilaian yang buruk dan berdampak pada citra rumah sakit terkait. Pelayanan yang baik dengan demikian tidak terlepas dari adanya komitmen dari pegawai untuk memberikan pelayanan yang baik kepada pasien. Sikap ini akan tumbuh jika pegawai merasa puas bekerja bersama rumah sakit, tempat dimana individu yang bersangkutan bekerja.

Komitmen merupakan salah satu modal dasar yang harus diciptakan atasan untuk dapat digunakan dalam mencapai tujuan organisasi. Jika organisasi dijalankan tanpa adanya komitmen, maka tujuan organisasi sulit untuk dapat dicapai. Menumbuhkan komitmen dalam suatu organisasi penting dilakukan karena komitmen berhubungan dengan kinerja. Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang dinyatakan oleh pegawai oleh organisasi atau unit dari organisasi (Tumiran *et al*, 2023). Menurut Sutrisno (2019), komitmen organisasi merupakan suatu sikap mengenai kesetiaan pegawai pada organisasi dan juga merupakan proses yang terus menerus dimana anggota organisasi menunjukkan perhatian mereka terhadap organisasi dan juga pada kesejahteraan maupun kesuksesan organisasi. Indikator komitmen organisasional yang digunakan dalam penelitian ini yaitu melakukan upaya penyesuaian, meneladani kesetiaan, mendukung secara aktif, dan melakukan pengorbanan pribadi.

Komitmen Organisasi dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai, hal ini dikarenakan komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja yang optimal dan produktivitas kerja yang tinggi. Menurut (Safrida (2020), Elisa et al (2020), Suharman et al (2020), Wahyudi et al (2021), Marsela et al (2021), Marsikin (2022), Kahpi et al (2022), Muttahar et al (2022), Ikhlas et al (2023) menyebutkan bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Pada penelitian lain dengan tema penelitian yang sama yaitu pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai mendapatkan hasil bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Menurut (Sutopo, 2018) menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Maka dari hasil riset yang sudah ada peneliti menambahkan variabel Komitmen Organisasi dalam meningkatkan kinerja.

Berdasarkan pemaparan teori empiris dan *research gap* serta didukung dengan data yang peneliti dapatkan pada RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember, maka judul penelitian ini adalah “Pengaruh *Core Value* Asn Berakhlak Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Core Value* ASN BerAKHLAK berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember?

2. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember?
3. Apakah *Core Value* ASN BerAKHLAK berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember?
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember?
6. Apakah Komitmen Organisasi memediasi *Core Value* ASN BerAKHLAK terhadap Kinerja Pegawai pada RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember?
7. Apakah Komitmen Organisasi memediasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Core Value* ASN BerAKHLAK terhadap Kinerja Pegawai pada RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Core Value* ASN BerAKHLAK terhadap Komitmen Organisasi pada RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi pada RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis peran Komitmen Organisasi dalam memediasi *Core Value* ASN BerAKHLAK terhadap Kinerja Pegawai pada RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis peran Komitmen Organisasi dalam memediasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Praktis
 - a. Bagi RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk peningkatan kinerja pegawai RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember.
 - b. Bagi *stakeholder* hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Manfaat Akademis

- a. Bagi universitas penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi dalam mengembangkan teori-teori mengenai pelayanan publik yang terkait dengan pelayanan masyarakat, Sehingga nantinya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya bagi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (untuk pelayanan publik).
- b. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan bukti empiris tentang variabel yang diteliti, sehingga dapat dikembangkan dengan menambah variabel yang berbeda.

3. Manfaat Kebijakan

Penelitian ini secara empiris dapat membantu pemerintah daerah untuk memahami Pengaruh *Core Value* ASN Berakhlak Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember. Maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai salah satu dasar untuk menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai khususnya pegawai pada RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember.