

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepemimpinan merupakan faktor krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, terutama dalam sektor pelayanan publik seperti BPJS Kesehatan. Kepemimpinan secara umum berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan bila perlu memaksa orang lain atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin dalam melakukan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya memiliki gaya dan tipe kepemimpinan yang berbeda-beda antara satu pimpinan dengan yang lainnya, dimana gaya (style) adalah suatu cara berperilaku khas dari seorang pemimpin terhadap anggotanya. Dalam konteks ini, kompetensi kepemimpinan menjadi landasan utama bagi para pemimpin untuk menggerakkan dan memotivasi karyawan agar dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional dari Bass dan Avolio (1994), pemimpin yang kompeten mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi karyawan, sehingga berdampak positif pada kepuasan kerja mereka. Kepuasan kerja, yang didefinisikan sebagai sikap positif karyawan terhadap pekerjaan mereka (Locke, 1976), memiliki implikasi penting terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, kompetensi kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam menentukan bagaimana kompensasi diterapkan dan dirasakan oleh karyawan. Pemimpin yang kompeten

mampu merancang dan mengelola sistem kompensasi yang adil dan transparan, serta memberikan penghargaan yang sesuai dengan kinerja karyawan. Sebaliknya, pemimpin yang kurang memiliki kompetensi kepemimpinan dapat menciptakan ketidakpuasan dan ketidakadilan dalam pemberian kompensasi, yang dampaknya dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan.

BPJS Kesehatan merupakan Badan Hukum Publik yang berada langsung dibawah Presiden dan diberikan amanat untuk menyelenggarakan program jaminan kesehatan sesuai Undang - Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. BPJS Kesehatan telah menganggap bahwa kepemimpinan merupakan salah satu fondasi yang penting. Sesuai Peraturan Direksi BPJS Kesehatan Nomor 59 Tahun 2020, tentang Kamus dan Model Kompetensi BPJS Kesehatan. Model Kompetensi BPJS Kesehatan dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kelompok kompetensi, yaitu kompetensi dasar, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi fungsional (perilaku dan teknis). Kompetensi dasar dan kompetensi kepemimpinan berlaku untuk semua pegawai, sementara kompetensi fungsional baik perilaku maupun teknis berlaku bagi pegawai sesuai dengan fungsi yang dilaksanakan. Kompetensi kepemimpinan, yaitu jenis kompetensi yang dituntut dari pegawai yang menjalankan peran tertentu sesuai kondisi organisasi, dalam hal ini adalah peran kepemimpinan (Maxwell, 2023). Kompetensi kepemimpinan merupakan *soft competency*. BPJS Kesehatan menerapkan 6 (enam) kompetensi kepemimpinan yaitu *Building Trust* (dipercaya), *Compassionate Leadership* (mengayomi), *Impact and Influence* (komunikatif), *Learning Agility* (pembelajar), *Strive for Excellence* (Fokus pada Hasil) dan *Strategic Orientation* (Visioner). Kompetensi kepemimpinan pada BPJS Kesehatan

dapat dilihat dari hasil Survei Kompetensi Kepemimpinan secara Nasional dibawah ini.

Tabel 1.1 Data Hasil Survei Kompetensi Kepemimpinan

Kompetensi Kepemimpinan	Tahun 2022		Tahun 2023		Hasil	Tahun 2024		Hasil
	Skor	Persentase	Skor	Persentase		Skor	Persentase	
<i>Building Trust</i> (Dipercaya)	4,50	90,00%	4,66	93,20%	Meningkat	4,47	89,40%	Menurun
<i>Compassionate Leadership</i> (Mengayomi)	4,41	88,20%	4,60	92,00%	Meningkat	4,39	87,80%	Menurun
<i>Impact and Influence</i> (Komunikatif)	4,36	87,20%	4,45	89,00%	Meningkat	4,32	86,40%	Menurun
<i>Learning Agility</i> (Pembelajar)	4,19	83,80%	4,23	84,60%	Meningkat	4,19	83,80%	Menurun
<i>Strive for Excellence</i> (Fokus pada hasil)	4,33	86,60%	4,09	81,80%	Menurun	4,30	86,00%	Meningkat
<i>Strategic Orientation</i> (Visioner)	4,30	86,00%	4,46	89,20%	Meningkat	4,23	84,60%	Menurun

Survei ini, yang menggunakan penilaian 360 derajat, memberikan gambaran komprehensif mengenai persepsi berbagai pihak (atasan, rekan kerja, bawahan) terhadap kompetensi kepemimpinan. Berdasarkan data tahun 2024, terdapat fluktuasi yang menarik dalam beberapa aspek kompetensi kepemimpinan. Misalnya, kompetensi *Building Trust* (Dipercaya) mengalami penurunan dari 93,20% pada tahun 2023 menjadi 89,40% pada tahun 2024. Demikian pula, kompetensi *Compassionate Leadership* (Mengayomi) dan *Impact and Influence* (Komunikatif) juga menunjukkan penurunan. Meskipun terdapat peningkatan pada kompetensi *Strive for Excellence* (Fokus pada hasil), tren penurunan pada beberapa aspek kunci lainnya mengindikasikan adanya tantangan dalam pengembangan kompetensi kepemimpinan secara konsisten. Dari hasil survei tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan dalam beberapa aspek kompetensi kepemimpinan yang mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi

kepemimpinan merupakan prioritas penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi pelayanan publik. Kesenjangan kompetensi kepemimpinan ini berpotensi berdampak negatif pada kepuasan kerja karyawan untuk memberikan kontribusi dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan dan kepuasan kerja di BPJS Kesehatan. Fluktuasi kompetensi kepemimpinan tersebut didukung dengan hasil wawancara kepuasan kerja di lapangan, dan rata – rata jawaban dari karyawan mengatakan jika kepemimpinan merupakan masalah krusial yang ada pada perusahaan, sesuai dengan yang disampaikan beberapa responden yang dilakukan wawancara pada studi pendahuluan dimana mengharapkan kepemimpinan yang lebih merangkul, mengayomi dan menjadi pelindung bagi bawahannya. Diperlukan pula konsistensi pada arahan yang telah diberikan. Hal yang sama juga disampaikan bahwa merasakan keputusan yang diambil berubah-ubah sehingga menyebabkan kebingungan di jajaran pelaksana. Responden lain juga menambahkan tugas yang diberikan diberikan secara mendadak seakan tidak terencana sebelumnya dan terjadinya tumpang tindih pekerjaan yang perlu diselesaikan di waktu bersamaan. Sedangkan regulasi yang ada sangat dinamis sehingga membutuhkan kemampuan adaptasi yang tinggi. pengambilan keputusan dari pimpinan membutuhkan waktu yang tidak sedikit. Pola kepemimpinan tersebut berpotensi berkurangnya kepuasan kerja dalam organisasi. Bila ditinjau dari sisi fasilitas terdapat keluhan pada gedung yang bocor saat musim hujan, namun perbaikan juga dilakukan cukup cepat. Didapatkan pula jaringan LAN terkadang tidak stabil. Seluruh responden menyampaikan pekerjaan saat ini sudah sesuai dengan basic pendidikan dan minat yang dimiliki. Penilaian terhadap penghargaan dan kompensasi kerja dirasa sudah cukup namun mengharapkan kenaikan gaji setiap tahun. Seluruh responden juga

merasa puas terhadap peluang pengembangan karir di BPJS Kesehatan. Sehingga sesuai hasil wawancara tersebut diatas, nampak permasalahan indikator kepuasan karyawan berada pada dimensi kepemimpinan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berperan sebagai variabel moderator yang memengaruhi hubungan antara kompetensi kepemimpinan dan kepuasan kerja. Misalnya, penelitian oleh Andrianto dan Harjatno (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompetensi memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, dengan kompensasi sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan tersebut. Penelitian ini menggunakan analisis SEM dengan sampel 104 responden dan menunjukkan bahwa kompensasi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Setyorini et al. (2023) mengungkapkan bahwa kompensasi berperan sebagai variabel moderator dalam hubungan antara keamanan kerja dan niat keluar karyawan di perusahaan restoran. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh keamanan kerja terhadap niat keluar karyawan, tergantung pada tingkat kepuasan mereka terhadap kompensasi yang diterima.

Perjalanan kompetensi kepemimpinan pada BPJS Kesehatan, menunjukkan dinamika yang menarik. Berdasarkan data Survei Kompetensi Kepemimpinan Nasional yang telah disebutkan diatas, terdapat enam kompetensi kepemimpinan yang dinilai yaitu *Building Trust* (Dipercaya), *Compassionate Leadership* (Mengayomi), *Impact and Influence* (Komunikatif), *Learning Agility* (Pembelajar), *Strive for Excellence* (Fokus pada hasil), dan *Strategic Orientation* (Visioner). Dari tahun 2022 hingga 2024, terjadi fluktuasi dari keenam kompetensi tersebut. Namun,

pertanyaan yang muncul adalah, kompetensi kepemimpinan mana yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?. Lawrence G. Hrebiniak (2005) memiliki pandangan tentang implementasi strategi memiliki implikasi penting terhadap bagaimana kepemimpinan memengaruhi kepuasan karyawan. Kepuasan kerja, menurut teori Herzberg (1959) dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor intrinsik (motivator) dan ekstrinsik (hygiene). Seberapa jauh peran kompetensi kepemimpinan dalam menciptakan kepuasan karyawan terhadap pemimpin secara keseluruhan perlu dinilai. Kepuasan karyawan merujuk pada perasaan positif atau negatif yang dirasakan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai aspek dalam lingkungan kerja. Menurut Robbins (2013), indikator kepuasan karyawan dapat dilihat dari beberapa dimensi yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap manajer dan kepemimpinan, kepuasan terhadap lingkungan kerja, kepuasan terhadap kompensasi dan penghargaan dan kepuasan terhadap peluang pengembangan karir. Dalam konteks ini, kompetensi kepemimpinan yang kuat diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan terhadap kompetensi kepemimpinan, penelitian ini akan menganalisis pengaruh dari keenam kompetensi kepemimpinan, serta mengidentifikasi kompetensi mana yang memiliki dampak paling signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Utama Surabaya. Oleh karena itu, penulis ingin meneliti tentang “Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Kompensasi Sebagai

Variabel Moderator Di Wilayah Kerja BPJS Kesehatan Kantor Cabang Utama Surabaya Tahun 2025” sebagai judul penelitian ini. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi BPJS Kesehatan dalam upaya meningkatkan kualitas kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan. Hasil analisis pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kompensasi sebagai variabel moderator akan memberikan dasar bagi pengembangan program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang lebih efektif. Selain itu, penelitian ini juga akan mengidentifikasi kompetensi kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga BPJS Kesehatan dapat memfokuskan upaya pengembangan pada aspek-aspek yang paling kritis. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang spesifik dan terukur, sehingga BPJS Kesehatan dapat mengimplementasikan perubahan yang berkelanjutan dan mencapai peningkatan kinerja yang signifikan.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bagaimana pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kompensasi sebagai variabel moderator di Kantor Cabang Utama Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kompensasi sebagai variabel moderator di Kantor Cabang Utama Surabaya.

2. Tujuan Khusus

- a. Identifikasi kompetensi kepemimpinan *Building Trust* (dipercaya), *Compassionate Leadership* (mengayomi), *Impact and Influence* (komunikatif), *Learning Agility* (pembelajar), *Strive for Excellence* (Fokus pada Hasil) dan *Strategic Orientation* (Visioner);
- b. Identifikasi kepuasan kerja karyawan di Kantor Cabang Utama Surabaya;
- c. Identifikasi kompensasi di Kantor Cabang Utama Surabaya;
- d. Menganalisis pengaruh kompetensi kepemimpinan *Building Trust* (Dipercaya) terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Cabang Utama Surabaya;
- e. Menganalisis pengaruh kompetensi kepemimpinan *Compassionate Leadership* (Mengayomi) terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Cabang Utama Surabaya;
- f. Menganalisis pengaruh kompetensi kepemimpinan *Impact and Influence* (Komunikatif) terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Cabang Utama Surabaya;
- g. Menganalisis pengaruh kompetensi kepemimpinan *Learning Agility* (Pembelajar) terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Cabang Utama Surabaya;

- h. Menganalisis pengaruh kompetensi kepemimpinan *Strive for Excellence* (Fokus pada hasil) terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Cabang Utama Surabaya;
- i. Menganalisis pengaruh kompetensi kepemimpinan *Strategic Orientation* (Visioner) terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Cabang Utama Surabaya;
- j. Menganalisis pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Cabang Utama Surabaya
- k. Menganalisis secara Bersama faktor-faktor kompetensi kepemimpinan (*Building Trust, Compassionate Leadership, Impact and Influence, Learning Agility, Strive for Excellence* dan *Strategic Orientation*) terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kompensasi sebagai variabel moderator di Kantor Cabang Utama Surabaya.

Dengan tujuan umum dan tujuan khusus ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat bagi BPJS Kesehatan:

- a. Memberikan informasi yang mendalam dan komprehensif mengenai pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan;
- b. Menjadi dasar bagi pengembangan program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang lebih efektif dan terarah, khususnya dalam enam aspek kompetensi kepemimpinan yang telah ditetapkan;

- c. Mengidentifikasi kompetensi kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga BPJS Kesehatan dapat memprioritaskan upaya pengembangan pada aspek-aspek yang paling kritis;
- d. Memberikan rekomendasi yang spesifik dan terukur untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik.

2. Bagi Ilmu Pengetahuan dan Penelitian Selanjutnya:

- a. Menambah khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kompensasi sebagai variabel moderator di sektor pelayanan publik;
- b. Menjadi referensi dan dasar bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa dengan lingkup yang lebih luas atau dengan pendekatan yang berbeda;
- c. Memberikan sudut pandang baru dalam memahami dinamika kepemimpinan dan kepuasan kerja di organisasi publik, khususnya di era transformasi digital dan tuntutan pelayanan yang semakin kompleks.

3. Bagi Institusi Pendidikan:

- a. Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan kajian atau studi kasus dalam mata kuliah yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, dan perilaku organisasi;
- b. Menjadi sumber informasi yang relevan bagi pengembangan kurikulum

dan materi pembelajaran yang lebih aplikatif dan sesuai dengan kebutuhan dunia kerja.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini memiliki keaslian yang jelas dalam konteks pengembangan kajian kepemimpinan dalam sektor kesehatan, khususnya di lingkungan BPJS Kesehatan.

Tabel 1.2 Keaslian Penelitian

No	Judul	Peneliti	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Cv. Sarana Semarang	Marcellinus Febby Bayu Krisna	Teknik statistik korelasi analisis regresi linier sederhana	Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan CV. Sarana Semarang	Penelitian ini membahas terkait kompetensi kepemimpinan
2.	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pancur Gading Hotel & Resort Di Delitua Serdang	Putri Ayu Febryani Br S Meliala	Teknik analisis regresi linear sederhana	Kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh pada kepuasan kerja.	Variabel yang diteliti pada penelitian ini adalah kompetensi Dipercaya, Mengayomi, komunikatif, Learning Pembelajar, Fokus pada hasil, dan Visioner
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. S3	Inka Pramitia Devi	Teknik analisis regresi linier sederhana	Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan	Penelitian ini menggunakan tidak menggunakan variabel gaya kepemimpinan
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Puskesmas Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Puskesmas Sencano Jaya Kec Batang Peranap	Mimi Rizki	Uji instrumen, regresi berganda, uji t (parsial) dan uji f (simultan)	Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan	Penelitian ini membahas terkait kompetensi kepemimpinan

				signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	
5.	Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pt Bbt Tanjungpinang	Almawati	Uji asumsi klasik, analisis iregresi linear berganda dan uji hipotesis	Semakin baiknya kompetensi dan komitmen organisasi maka semakin meningkat juga kepuasan kerja karyawan PT. Batam Bintang Telekomunikasi	Penelitian ini tidak menggunakan variable komitmen organisasi
6.	Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hypermart Lippo Plaza Kupang	Emiliana Loka Hobamatan	Analisis Deskriptif Kuantitatif dan Analisis Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja termasuk dalam kategori sangat baik.	Penelitian ini tidak membahas tentang lingkungan kerja