

ANALISIS PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN REMUNERASI TERHADAP KINERJA  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PEGAWAI BIDANG KEUANGAN  
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD) DR. SOEDIRMAN  
KABUPATEN KEBUMEN

Emi Munawaroh  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Putra Bangsa Kebumen 54351

Email : emimunawaroh0116@gmail.com

## ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* dan Remunerasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* pada Pegawai Bidang Keuangan RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen. Mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* dan Remunerasi secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Bidang Keuangan pada RSUD Dr. SOEDIRMAN Kabupaten Kebumen. Populasi dari penelitian ini yaitu Pegawai Bidang Keuangan pada RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen yang berjumlah 35 Orang. Metode yang digunakan adalah sampel jenuh. Hipotesis diuji menggunakan analisis jalur atau path analisis dan diolah dengan menggunakan SPSS 23.

Hasil penelitian pada persamaa I menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* dan Remunerasi secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan pada persamaa II *Leader Member Exchange* dan Remunerasi secara parsial tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja, sedangkan Kepuasan secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. Pada persamaa I variabel Kepuasan dapat dijelaskan oleh variabel *Leader Member Exchange* (LMX) dan remunerasi, sebesar 85,7% dan persamaa II variabel *Leader Member Exchange* (LMX) dan remunerasi, dan Kepuasan sebesar 90,4%.

Kata kunci : *Leader Member Exchange*, Remunerasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja  
analisis uji jalur

## I PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam menumbuh kembangkan organisasi maupun dalam suatu negara. Peranan dan kontribusi inilah yang nantinya akan membuat organisasi semakin dapat bersaing dan memiliki keunggulan yang spesifik. Sumber daya manusia sendiri terdiri dari beberapa tingkatan dan merupakan keseluruhan manusia yang terdapat didalam suatu organisasi yang mana terlibat dalam kegiatan intern maupun ekstern organisasi dari level yang paling bawah ke tingkat paling atas.

Reformasi birokrasi adalah salah satu cara untuk membangun kepercayaan rakyat. Pengertian reformasi birokrasi sendiri ialah suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem yang tujuannya mengubah struktur, tingkah laku dan keberadaan atau kebiasaan yang sudah lama. Reformasi birokrasi ruang lingkupnya tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur tetapi juga mengaitkan perubahan pada tingkat struktur dan sikap serta tingkah laku. Hal ini berhubungan dengan permasalahan yang bersinggungan dengan kekuasaan (dalam Purwanto & Pramusinto, 2009:30).

Menurut Mangkunegara (2007) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang Sedangkan Soedjono (2005) menyebutkan ada enam kriteria untuk mengukur kinerja pegawai secara individu, yaitu : Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, dan Komitmen kerja. Amilin dan Dewi (dalam Astriyani; 2011) keberhasilan kinerja seseorang, banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi dan komitmen terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja baik intern maupun ekstern. Dari sisi dalam, kepuasan kerja

menyangkut komitmen dalam bekerja, baik secara profesional maupun organisasional. Kemudian dari sisi luar, kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja, bisa dari atasan, bawahan, maupun yang setara.

Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya atau dapat juga diartikan sebagai perbedaan antara jumlah imbalan/penghargaan yang diterima oleh karyawan dan jumlah seharusnya mereka dapatkan (Robbins, 2003). Menurut Locke (1976) dalam Desiana dan Soetjipto (2006) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Tunjungsari (2011) memberikan pengertian bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidaksenang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Sedangkan menurut Wibowo (2013:501) . Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh manajer, oleh sebab itu manejer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

Menurut Yukl (dalam Wijanto dan Eddy, 2013) dasar pemikiran dari teori LMX adalah para pemimpin mengembangkan hubungan atasan bawahan yang berbeda dengan masing-masing bawahan. Menurut Luthans (dalam Wibowo dan Eddy, 2013) tingkat kualitas LMX yang tinggi, tenaga kerja akan merasa kebutuhannya terhadap supervisi telah terpenuhi, karena mereka memperoleh perhatian khusus dari pemimpinnya. Dalam diri mereka akan timbul rasa kenyamanan dan merasa diterima dalam organisasi tersebut serta timbul rasa puas karena dengan gaji tinggi, kenyamanan, promosi jabatan hasil dari kerja keras mereka yang nantinya mereka akan bekerja dengan sepenuh hati demi mencapai tujuan organisasi. Dengan begitu, mereka cenderung mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan motivasi bekerja yang tinggi pula.

Salah satu bentuk perhatian suatu instansi terhadap para pegawai yaitu dengan menerapkan suatu strategi pemberian kompensasi dalam bentuk remunerasi, hal ini dilakukan guna memacu kinerja dari para pegawainya. Pemberian remunerasi merupakan imbalan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan grading atau posisi jabatan dan kinerja yang dihasilkan. Pemberian remunerasi sangat penting bagi pegawai guna merangsang seseorang untuk melakukan pekerjaan melebihi apa yang diinginkan oleh organisasi. Disamping itu pemberian remunerasi juga berfungsi sebagai penghargaan dari pegawai yang telah melakukan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Remunerasi sebagai salah satu program reformasi birokrasi. Pemberian remunerasi ini mulai diberlakukan pada tahun 2007. Adanya pemberian remunerasi tersebut bermanfaat bagi instansi maupun pegawai, program pemberian remunerasi ini sendiri merupakan cara yang paling sukses dalam meningkatkan kinerja pegawai karena berhubungan langsung antara kinerja dan imbalan.

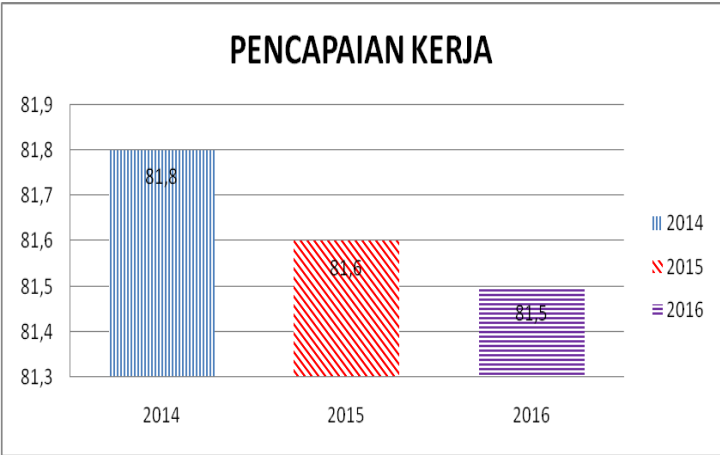
Pemberian remunerasi ini diharapkan dapat membentuk kondisi yang membuat pegawai termotivasi. Motivasi pegawai tak kalah lebih pentingnya dalam memberikan kontribusi terhadap suatu instansi. Motivasi merupakan kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual (Robbins, 2007:52). Menurut teori manajemen tersebut dapat dimengerti bahwa remunerasi atau tunjangan kinerja merupakan satu bentuk kompensasi yang menarik perhatian pegawai dan memberi informasi atau mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi *reward* berupa finansial dibandingkan dengan yang lain, remunerasi juga meningkatkan motivasi pegawai terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan mengalokasikan waktu dan usaha karyawan. Remunerasi berbasis kinerja mendorong pegawai dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi (Mulyadi dan Johny, 1999).

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN Kabupaten Kebumen yang merupakan salah satu rumah sakit milik pemerintah daerah yang ada di Kabupaten Kebumen sebagai penyedia pelayanan kesehatan yang dituntut untuk dapat mempertahankan existensinya dan memberikan kepuasan pada konsumen. Pelayanan yang baik tidak lepas dari kinerja karyawan yang handal dan bekerja sesuai standar operasional yang berlaku di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN Kabupaten Kebumen.

Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai bagian dari instansi pemerintah yang bertugas di

bidang pendapatan, pasti ada target yang dibebankan setiap tahunnya. Target inilah yang menjadi tolok ukur keberhasilan kinerja pegawai. Namun target yang dibebankan tidak selamanya bisa tercapai. Berikut adalah data target grafik penilaian kinerja pegawai (RSUD) Dr. SOEDIRMAN sebagai berikut :

Grafik  
Penilaian Kinerja Pegawai

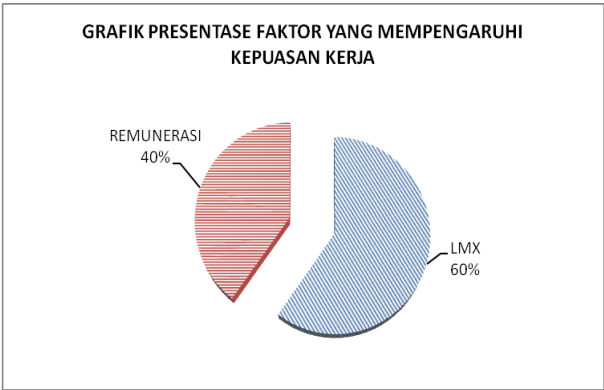


Sumber : Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN

Berdasarkan grafik di atas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai bidang keuangan RSUD dr. Soedirman Kebumen masih kurang optimal dari tahun 2014 ke 2015 terjadi penurunan 0,3%, sedangkan dari tahun 2015 ke 2016 terjadi penurunan 0,1%. Hasil observasi tersebut, indikasi turunnya kinerja pegawai pada bidang keuangan dapat disebabkan karena adanya kesenjangan antar pegawai terkait remunerasi, kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, dan kurangnya kerja sama sehingga terjadi keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan. Ketika jumlah pekerjaan yang terlalu banyak menyebabkan pegawai harus bekerja lembur melebihi jam kerja yang dijadwalkan tanpa adanya kompensasi yang diberikan kepada pegawai.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai bidang keuangan di RSUD Dr. SOEDIRMAN di antaranya yaitu tingkat *Leader Member Exchange* dan Remunerasi, untuk lebih mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai bidang keuangan di Rumah Saskit Umum Daerah Dr. SOEDIRMAN Kebumen , peneliti mengadakan miniriset sebagai berikut :

Gambar  
Presentase % Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja



Sumber: Kuisioner dengan pegawai bidang keuangan RSUD Kebumen 2017

Dari grafik diatas mengambil 35 responden pegawai bidang keuangan di RSUD Dr. SOEDIRMAN dapat kita lihat faktor *Leader Member Exchange* (LMX) memperoleh angka prosentase sebesar 60 % dan remunerasi sebesar 40 %. Besarnya prosentase *Leader Member Exchange* (LMX) dalam mempengaruhi tingkat kepuasan kerja sebesar 60 % ini bisa mengindikasikan bahwa konflik terkait LMX, adanya tekanan kerja ke bawahan, banyaknya beban kerja, kurang koordinasi antara

atasan dan bawahan. Sehingga menurut pendapat Dansereau, et al (1975) serta Graen & Cashman (1975) teori LMX berkaitan dengan sifat antara pemimpin dan bawahan, bentuk dalil dasar teori ini adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan yang terlibat dalam proses-proses perundingan bersama dan akhirnya mereka telah menentukan peran yang harus diisi oleh masing-masing pihak dan terus berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Hubungan ini, lebih lanjut dikatakan oleh Gerstner & Day (1998) pada gilirannya ke depan, jenis hubungan yang berkembang antara pemimpin dan karyawan akan berpengaruh terhadap berbagai faktor-faktor penting untuk individu dan organisasi (misalnya, komitmen tujuan karyawan, komitmen organisasi, kinerja karyawan, dll).

Beberapa penelitian telah melakukan penelitian mengenai hubungan *Leader Member Exchange* terhadap kepuasan dan kinerja. Wijanto dan Eddy (2013) meneliti bahwa variabel *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Demikian juga penelitian Putri (2012) menemukan bahwa *Leader Member Exchange* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk remunerasi sebagai faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai bidang keuangan di RSUD Dr. SOEDIRMAN sebesar 40 %, ini dikarenakan adanya kesenjangan antara karyawan, menggunakan sistem manual, karena adanya pembagian-pembagian jasa pelayanan menggunakan sistem indeks dan tim pembagian pendapatan langsung dan tidak langsung.

Penelitian mengenai *remunerasi* dilakukan oleh Aponarry (2016), menunjukan *remunerasi* berpengaruh terhadap kinerja. Pada kenyataannya tidak setiap pegawai dapat merasa puas terhadap pekerjaannya dan pemberian remunerasi belum tentu dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan oleh perbedaan penilaian mengenai tujuan pemberian remunerasi tersebut (Suharto dan Setiaji, 2011). Remunerasi merupakan salah satu program reformasi birokrasi. Pemberian remunerasi ini bermanfaat bagi instansi maupun pegawai karena pemberian remunerasi merupakan cara yang paling sukses dalam meningkatkan kinerja pegawai (Fitria, Idris, dkk. 2014).

Kepuasan kerja sangat berkaitan langsung dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh Pegawai dapat menurunkan kinerja ataupun meningkatkan kinerjanya karyawan tersebut. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan yang diperoleh akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja sehingga akan berdampak pada meningkatnya keberhasilan perusahaan. Karyawan yang bekerja dengan senang hati dan tanpa adanya paksaan akan memberikan hasil yang baik dan akan menumbuhkan kinerja yang tinggi kepada perusahaan dengan karyawan tersebut terbeban memberikan yang terbaik bagi perusahaan dan kesetiiaannya terhadap perusahaan (Mahesa, 2010).

Dari latar belakang masalah tersebut penulis bermaksud untuk melakukan penelitian tentang **“Analisis Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Dan Remunerasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Pegawai Bidang Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) DR. Soedirman Kabupaten Kebumen”**.

### Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh *leder member exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja dan Kinerja pegawai bidang keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN Kebumen?
2. Bagaimana pengaruh remunerasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai bidang keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN Kebumen?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai bidang keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN Kebumen?

### Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka penulis membatasi permasalahan sebagai berikut :

1. Peneliti ini hanya memfokuskan objek penelitian pada pegawai dibagian keuangan yang bekerja di RSUD Soedirman Kebumen.

2. Penelitian ini hanya membahas mengenai *Leader Member Exchange (LMX)* dalam Konteks Kepemimpinan, Remunerasi, kepuasan kerja dan kinerja.
3. Kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:9). Bernardin dan Russel yang dikutip oleh Sudarmanto (2009) menyampaikan bahwa ada 6 indikator untuk mengukur kinerja pegawai. Batasan kinerja karyawan dalam penelitian ini menurut Mitchell dikutip Mulyasa (2009 ; 138):
  - 1) kualitas kerja
  - 2) ketepatan waktu
  - 3) inisiatif
  - 4) kemampuan
  - 5) komunikasi
4. Menurut Robbins (2003:78) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Menurut Luthans & Spector (dalam Robbins, 2006), ada lima batasan kepuasan kerja, yaitu:
  - a. Pekerjaan itu sendiri
  - b. Bayaran / gaji
  - c. Kesempatan untuk promosi
  - d. Pimpinan / atasan
  - e. Rekan kerja / lingkungan
5. Ivancevich, et al (2006) mengatakan bahwa *leader member exchange (LMX)* adalah pendekatan yang mengenali tidak adanya konsisten perilaku atasan kepada seluruh bawahannya. Atasan membina ikatan dan hubungan pribadi terhadap masing-masing bawahannya. Berikut merupakan indikator LMX:
  - a. Afeksi
  - b. Kontribusi
  - c. Loyalitas
  - d. Penghargaan Profesional
6. Berdasarkan Kamus Bahasa Indonesia (Alwi, dkk., 2007:946) pengertian Remunerasi adalah pembelian hadiah (penghargaan atas jasa dsb); imbalan. Menurut Mochammad Surya (2004:8) “remunerasi adalah sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja”. Penerapan sistem remunerasi pegawai negeri sipil saat ini mengacu pada lima prinsip (Santoso, 2012) yaitu :
  - a. Sistem merit
  - b. Adil
  - c. Layak
  - d. Kompetitif
  - e. Transparan

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk memecahkan permasalahan yang terjadi dalam perusahaan, antara lain yaitu :

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap kepuasan kerja pegawai bidang keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN Kebumen.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh remunerasi terhadap kepuasan kerja pegawai bidang keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN Kebumen.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap kinerja pegawai bidang keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN Kebumen.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh remunerasi terhadap Kinerja pegawai bidang keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN Kebumen.

5. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai bidang keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN Kebumen.

### **Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Menambah pengetahuan dan untuk mengaplikasikan teori-teori tentang Pengaruh LMX, Remunerasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai bidang keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN Kabupaten Kebumen. Menambah khasanah pustaka mengenai pengaruh LMX, Remunerasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja pada Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN Kabupaten Kebumen. Dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi mahasiswa yang berminat dalam pengembangan SDM yang berkualitas.

2. Manfaat praktis

Dapat memberikan masukan tentang pengelolaan SDM yang unggul, baik dari segi karyawannya maupun pimpinannya khususnya dalam hal kinerja, kepuasan kerja, *Leader Member Exchange* (LMX) dan remunerasi. Sebagai bahan pertimbangan dalam pengawasan atas kegiatan penggunaan sumber daya, barang atau fasilitas tertentu guna melindungi kepentingan organisasi. Memberikan masukan kepada manajemen Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN Kabupaten Kebumen agar memahami pentingnya meningkatkan pengaruh *Leader Member Exchange*, Remunerasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Landasan Teori**

#### **a. Kinerja**

Mangkunegara (2005:9) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal tersebut berarti bahwa kinerja dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau hasil dari suatu aktivitas selama periode waktu tertentu.

#### **b. Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2003:78) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Sedangkan Handoko (2000:193) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

#### **c. *Leader Member Exchange* (LMX)**

Ivancevich, et al (2006) mengatakan bahwa *leader member exchange* (LMX) adalah pendekatan yang mengenali tidak adanya konsisten perilaku atasan kepada seluruh bawahannya..

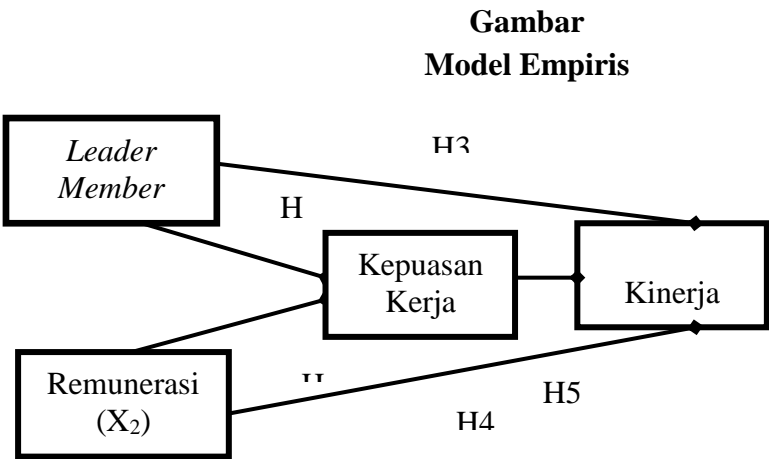
#### **Remunerasi**

Berdasarkan Kamus Bahasa Indonesia (Alwi, dkk., 2007:946) pengertian Remunerasi adalah pembelian hadiah (penghargaan atas jasa dsb); imbalan. Menurut Mochammad Surya (2004:8) “remunerasi adalah sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja”. Sastrohadiwiryo (2002:181, 185) menyatakan “kompensasi adalah imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Selain itu, pelaksanaan kompensasi diharapkan dapat menjadi dasar untuk menetapkan suatu keputusan dan tindakan kepada tenaga kerja yang terlibat dalam proses administrasi tertentu.

f. swasta, guna menghindari brain drain.

g. Transparan, dalam arti PNS hanya memperoleh gaji dan tunjangan resmi.

Model Empiris



Hipotesis

- H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja pegawai bidang keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN Kebumen.
- H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh remunerasi terhadap kepuasan kerja pegawai bidang keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN Kebumen.
- H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap Kinerja pegawai bidang keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN Kebumen.
- H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai bidang keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN Kebumen.
- H<sub>5</sub> : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai bidang keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN Kebumen.

III. METODE PENELITIAN

Subyek dan Obyek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah Pegawai keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. SOEDIRMAN Kebumen. Sedangkan yang menjadi obyek penelitian adalah *Leader Member Exchange* (LMX) (X1), Remunerasi (X2), Kepuasan Kerja (Y1) dan kinerja (Y2).

IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen

Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soedirman Kebumen berdiri pada tahun 1917 dengan nama awal Zending Hospital Panjurung yang dikelola oleh Yayasan Kristen Hindia Belanda. Pada tahun 1942 Rumah Sakit Zending Hospital Panjurung menjadi milik pemerintahan Jepang, namun setelah kemerdekaan tahun 1945, rumah sakit tersebut menjadi milik Pemerintah Republik Indonesia. Lima tahun kemudian, tepatnya pada tahun 1950 dikelola oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Kebumen. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Tahun 1972 dengan No. 031/Birhup/1972, Zending Hospital Panjurung diklasifikasikan ke dalam rumah sakit tipe D. Kemudian pada tahun 1983 berubah menjadi rumah sakit tipe C dengan dasar Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI No. 233/Menkes/SK/VI/1983. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kebumen No 54 Tahun 2004 menjadi Badan pengelola Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Kebumen. Tiga tahun kemudian yaitu tepat pada tahun 2011 RSUD Kebumen menjadi Satuan Kerja Perangkat Daerah yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK BLUD). Tepat pada tahun 2014 RSUD Kebumen resmi berganti nama menjadi RSUD Dr. Soedirman berdasarkan Peraturan Bupati No. 18 Tahun 2014.

**Analisis Kuantitatif**

Analisis kuantitatif diolah menggunakan perhitungan statistik dengan bantuan komputer program SPSS versi 23.

**Hasil Uji Validitas**

Menurut Sugiyono (2002:137), uji validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur. Berdasarkan hal di atas maka, istrumen yang valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak diukur.

**Tabel**  
**Hasil Uji Validitas Variabel *Leader Member Exchange***

Butir	r Hitung	r Tabel	Signifikansi	Syarat Signifikansi	Status
Butir 1	0,875	0,338	0,000	< 0,05	Valid
Butir 2	0,748	0,338	0,000	< 0,05	Valid
Butir 3	0,832	0,338	0,000	< 0,05	Valid
Butir 4	0,884	0,338	0,000	< 0,05	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018.

**Tabel**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Remunerasi**

Butir	r Hitung	r Tabel	Signifikansi	Syarat Signifikansi	Status
Butir 1	0,875	0,338	0,000	< 0,05	Valid
Butir 2	0,848	0,338	0,000	< 0,05	Valid
Butir 3	0,799	0,338	0,000	< 0,05	Valid
Butir 4	0,756	0,338	0,000	< 0,05	Valid
Butir 5	0,840	0,338	0,000	< 0,05	Valid

**Tabel**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja**

Butir	r Hitung	r Tabel	Signifikansi	Syarat Signifikansi	Status
Butir 1	0,912	0,338	0,000	< 0,05	Valid
Butir 2	0,902	0,338	0,000	< 0,05	Valid
Butir 3	0,813	0,338	0,000	< 0,05	Valid
Butir 4	0,861	0,338	0,000	< 0,05	Valid
Butir 5	0,795	0,338	0,000	< 0,05	Valid



**Tabel**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja**

Butir	r Hitung	r Tabel	Signifikansi	Syarat Signifikansi	Status
Butir 1	0,883	0,338	0,000	< 0,05	Valid
Butir 2	0,736	0,338	0,000	< 0,05	Valid
Butir 3	0,883	0,338	0,000	< 0,05	Valid
Butir 4	0,805	0,338	0,000	< 0,05	Valid
Butir 5	0,860	0,338	0,000	< 0,05	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2018.

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa r hitung lebih besar dari r tabel (0,338) dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga semua item pertanyaan yang dipakai pada variabel kinerja dinyatakan valid (sah).

**Hasil Uji Reliabilitas**

**Tabel**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel**

Variabel	Koefisien alpha	Status
<i>Leader Member Exchange</i> (X1)	0,854	Reliabel
Remunerasi (X2)	0,880	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y1)	0,909	Reliabel
Kinerja (Y2)	0,891	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas, hasil analisis dapat dijelaskan bahwa seluruh pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel, karena besar *alpha* lebih dari 0,6.

**PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL**

Pembahasan dan hasil dari penelitian ini adalah :

**Pembahasan hipotesis 1 : *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pegawai bidang keuangan pada RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen.**

Hasil analisis jalur persamaan I variabel *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja hasil Uji t menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai bidang keuangan pada RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah sangat diperlukan adanya peningkatan *Leader Member Exchange* yang lebih baik untuk mengembangkan Kepuasan Kerja yang baik seperti pemimpin yang mau memberikan arahan yang jelas, mampu mengawasi dan meyakinkan bawahan. Hipotesis ini terbukti dan sesuai dengan hasil penelitian dari Erin Anggreani Wijanti dan Drs Ec. Eddy M. Sutanto, M. Sc.(2013).

**Pembahasan hipotesis 2 : Remunerasi berpengaruh positif Kepuasan pegawai bidang keuangan pada RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen**

Hasil analisis jalur persamaan I variabel remunerasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa variabel remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai bidang keuangan pada RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah sangat diperlukan adanya pemberian penghargaan atau reward kepada pegawai yang memenuhi target untuk meningkatkan kinerja pada pegawai bidang keuangan RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen, melibatkan seluruh pegawai agar bisa berkontribusi dalam setiap pekerjaan. Hipotesis ini terbukti dan sesuai dengan hasil penelitian dari Sarmina (2009).

**Pembahasan hipotesis 3 : *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai bidang keuangan pada RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen**

Hasil uji hipotesis Persamaan II pada tabel IV-14 menunjukkan variabel *Leader Member Exchange* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bidang keuangan pada RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah sangat diperlukan adanya peningkatan *Leader Member Exchange* yang lebih baik untuk mengembangkan kinerja seperti pemimpin yang memberikan motivasi, melibatkan bawahan dalam beberapa keputusan serta memiliki hubungan yang harmonis dengan bawahan. Hipotesis ini terbukti tidak sesuai dengan hasil penelitian Erin Anggreani Wijanti dan Drs Ec. Eddy M. Sutanto, M. Sc.(2013).

**Pembahasan hipotesis 4 : remunerasi positif terhadap kinerja pegawai bidang keuangan pada RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen**

Hasil analisis jalur Persamaan II variabel remunerasi terhadap kinerja menunjukkan variabel remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bidang keuangan pada RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah remunerasi tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi harus melalui kepuasan kerja. Hipotesis ini terbukti tidak sesuai dengan hasil penelitian dari Juariah dan Rosyidah Umpu Malwa (2016).

**Pembahasan hipotesis 5 : Kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai bidang keuangan pada RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen**

Hasil analisis jalur Persamaan II variabel kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan variabel Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai bidang keuangan pada RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen. . Implikasi manajerial dari penelitian ini dengan peningkatan Kepuasan kerja pegawai untuk mengembangkan kinerja yang berkualitas dengan cara penguatan dasar-dasar dalam peningkatan kinerja. Hipotesis ini terbukti sesuai dengan hasil penelitian dari Juariah dan Rosyidah Umpu Malwa (2016).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut :

- a. Secara parsial hasil perhitungan variabel *Leader Member Exchange* secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai bidang keuangan pada RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen
- b. Secara parsial variabel remunerasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai bidang keuangan pada RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen.
- c. . Secara parsial hasil perhitungan variabel *Leader Member Exchange* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bidang keuangan pada RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen.
- d. Secara parsial variabel remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bidang keuangan pada RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen.
- e. Secara parsial variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai bidang keuangan pada RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen.

### 2. Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas, maka implikasinya bahwa *leader member exchange*, remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan *leader member exchange*, remunerasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai bidang keuangan pada RSUD Dr. Soedirman Kabupaten Kebumen tetapi harus melalui variabel intervening yaitu kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *leader member exchange*, remunerasi maka kepuasan pegawai akan meningkat dan kinerja pegawai akan semakin baik. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan seseorang dalam mencapai tujuan dan berkaitan dengan prestasi kerja karyawan.

Oleh sebab itu karyawan juga perlu dimotivasi serta perlu memiliki keterampilan yang sesuai untuk melakukan pekerjaannya. Memotivasi dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti paksaan dan hukuman, imbalan, penghargaan dan pujian, dan menciptakan kompetisi, tujuan dan harapan yang jelas realistis serta mudah dicapai. *Leader Member Exchange* merupakan hal yang penting dalam organisasi karena hal ini akan berpengaruh pada kinerja pegawai.

Hendaknya di masa yang akan datang pimpinan lebih memberikan perhatian individu kepada karyawan, yang menekankan tipe pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan, keyakinan

dan dikagumi oleh pengikut. Visi dan misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan. Pimpinan hendaknya memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap tantangan tugas, pengaruhnya sangat diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, pemimpin melakukan tindakan korelatif, standar, dan melakukan intervensi jika hanya standar tidak terpenuhi. Selain itu pimpinan hendaknya berupaya mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreativitas, metode atau cara-cara baru dan memberikan perhatian terhadap pengembangan dan kebutuhan prestasi bawahan.

### 3. Saran

- Hasil analisis responden tentang *Leader Member Exchange* diperoleh rata-rata skor terendah hasil kuisioner pada indikator : berusaha untuk selalu memberikan yang terbaik bagi tim dalam mencapai tujuan bersama sehingga disarankan kepada manajemen untuk lebih mensosialisasikan kepada pegawainya agar lebih mementingkan kepentingan organisasi serta menjaga kekompakan tim.
- Hasil analisis responden tentang remunerasi diperoleh rata-rata skor terendah hasil kuisioner pada indikator mengetahui bagaimana proses pemotongan remunerasi dilakukan sehingga disarankan kepada manajemen untuk lebih transparan kepada para pegawainya.
- Hasil analisis responden tentang kepuasan kerja diperoleh rata-rata skor terendah hasil kuisioner pada indikator merasa gaji yang diterima sesuai dengan harapan sehingga disarankan kepada manajemen untuk memberikan gaji yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pegawai sehingga diharapkan kinerja pegawai RSUD bidang keuangan lebih optimal.
- Hasil analisis responden tentang kinerja diperoleh rata-rata skor terendah hasil kuisioner pada indikator memiliki pengetahuan dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik sehingga disarankan kepada manajemen untuk menambah pengetahuan dan kecakapan petugas dalam menangani tugasnya dan petugas dipersiapkan, melalui bimbingan teknis dan pelatihan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai.

### 4. Saran Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan, penulis memberi saran sebagai berikut:

Hasil analisis uji t menunjukkan bahwa variabel *Leader Member Excnge* dan variabel remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja sehingga disarankan Manajemen RSUD Dr. SOEDIRMAN disarankan melakukan berbagai upaya kepada pegawainya untuk meningkatkan kinerja pegawai seperti memberi penghargaan kepada para pegawai yang bekerja secara profesional dan loyalitas pemimpin dalam mengatur pegawai RSUD Dr. SOEDIRMAN bidang keuangan.

2. Peneliti hanya mengambil *Leader Member Exchange* dan remunersi. Untuk mendapatkan penelitian yang lebih baik perlu menambahkan variabel lain semisal beban kerja dan stress kerja.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin H., John and Russel, Joyce C.A. (1993). *Human Resources Management: An Experimental Approach*. Singapura: Mc. Graw Hill Inc.
- Brahmasari, Ida Ayudan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hei International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 10, September: 124-135.
- Erin Anggreani Wijanti & Sutanto.E.M. (2013), Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Penjualan Pada PT. X Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, AGORA. Vol. 1. No. 1
- Griffin, 2004. *Komitmen Organisasi, Terjemahan*, Jakarta: Erlangga
- Gibson, 2002. *Organisasi Perilaku struktur proses*, Terjemahan, Edisi V. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Hani, T. Handoko. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (edisi 2). Yogyakarta : BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo
- Ivancevich, J. M. et al. (2007). *Perilaku & Manajemen Organisasi*. Erlangga: Jakarta.
- Juariah dan Rosyidah Umpu Malwa (2016). Hubungan antara pemberian remunerasi terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang. *Jurnal Psikologi Islami*. Vol. 2 No. 2.

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Karya. Bandung.
- Mangkuprawira, S., dan A.V. Hubeis, (2007) *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
- Mas'ud, Fuad, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*, Semarang: Badan Penerbit Undip.
- HR. Ridwan, 2002, *Hukum Administrasi Negara*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- P. Robbins, Stephen. 2003. *Organizational Behaviour, Tenth Edition* (Perilaku Organisasi Edisi ke Sepuluh), Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta : PT. Macanan Jaya Cemerlang
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerjadan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Cetakan 17, Alfabeta, Bandung.
- Tsui, Anne S. et al., 1997, Alternative Approaches to the Employee Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? *Academy of Management Journal*, 40 (5): 1089-1121
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Veithzal Rivai. 2005. *Performance Appraisal*. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Yulk, Gary. (1994). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta. Prehalindo.