

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi didalam suatu perusahaan selalu berusaha untuk meningkat kinerja para anggotanya dalam menjalankan usahanya, meskipun banyak hambatan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Begitu juga usaha dalam bidang kesehatan yang bertujuan meningkatkan derajat kesehatan masyarakat Indonesia baik Rumah Sakit (RS) maupun Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) merupakan ujung tombak pelayanan kesehatan. Sehingga dibutuhkan pengelolaan dan kepemimpinan yang kompeten dalam setiap pelayanan disuatu RS khususnya Puskesmas. Terlebih dalam meningkatkan derajat kesehatan dan pengembangan sumber daya manusia, maka dituntut manajemen pengelolaan organisasi Puskesmas yang profesional guna menjamin hasil kerja produktif, efisien dan efektif. Organisasi merupakan sistem sosial dengan sumber daya manusia merupakan salah satu unsur utama dalam menjalankan visi dan misi organisasi (A.A Mega Rosa Arini Putri, (2019:289)).

Dalam menjalankan pelayanan di suatu Puskesmas wajib mentaati aturan pemerintah yaitu Peraturan Pemerintah (PP) nomor 44 Tahun 2016 tentang Manajemen Pedoman Puskesmas. Aturan ini merupakan suatu acuan

yang dibuat dengan harapan akan terpenuhinya akses kebutuhan pelayanan Kesehatan Tingkat Dasar.

Berhasil tidaknya suatu Puskesmas juga ditentukan oleh tenaga kerja dalam organisasi tersebut dan juga sangat tergantung dari pengelolaan sumber dayanya, baik sumber daya tenaga kesehatan maupun non tenaga kesehatan. Setiap pegawai yang merupakan bagian dari sumber daya manusia didalam Puskesmas harus diperhatikan mulai dari tahap rekrutmen hingga perlakuan terhadap pegawai dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Perlakuan terhadap tenaga kesehatan di Puskesmas seperti menciptakan lingkungan kerja yang baik, motivasi kerja, menciptakan kompetisi yang sehat, dan memberikan jaminan jenjang karir yang terstruktur akan berdampak pada kinerja pegawai (Fathoni *et al.*,(2021)). Kinerja tenaga kesehatan yang baik merupakan harapan semua organisasi khususnya organisasi di Puskesmas, (Kasmir (2016:182)) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Banyak faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai atau karyawan, diantaranya adalah lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, motivasi kerja, kedisiplinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, komunikasi, dan faktor-faktor lainnya (Lusigita, (2017:14)). Selanjutnya (Kasmir (2016)) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

karyawan adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja.

Siagian (2009)) dalam (Fathoni *et al.*, (2021)) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya. Kinerja pegawai yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja lembaga dan untuk memperbaiki kinerja pegawai tentu merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang.

Budaya organisasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan (Kasmir, (2016)). Norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku di dalam suatu organisasi dan harus dipatuhi. Dengan mematuhi norma-norma atau kebiasaan yang ada dalam organisasi maka akan mempengaruhi juga kinerja organisasi tersebut.

Selain budaya organisasi, faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja menurut Kasmir (2016) adalah suasana atau kondisi di sekitar tempat bekerja yang dapat berupa suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja dan tersedianya fasilitas kerja. Dengan suasana kerja yang kondusif, relasi yang baik tercipta dengan rekan

kerja serta tersedianya fasilitas kerja yang mendukung kelancaran dalam melakukan pekerjaan maka dapat mendukung kinerja suatu organisasi.

Pegawai sebagai sumber daya manusia yang menggerakkan organisasi untuk memperoleh kinerja yang baik memerlukan motivasi dalam menjalankan aktivitasnya. Kejenuhan biasa dialami oleh pegawai yang melakukan aktivitas rutinnnya, untuk mengurangi hal tersebut maka diperlukan motivasi kerja untuk mendorong munculnya semangat kerja dari pegawai tersebut.

Motivasi kerja (Kasmir: 2016) adalah dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya. Selanjutnya Hadfidzi dkk (2019) mendefinisikan motivasi kerja sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama secara efektif dan terintegritas dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Pemberian motivasi kerja yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya akan memberikan dampak terhadap kinerja pegawai tersebut dan juga organisasi itu sendiri.

Dalam melaksanakan aktivitasnya di Puskesmas Alak Kota Kupang masih diperhadapkan berbagai permasalahan terutama berkaitan dengan Akreditasi Puskesmas yang mana Puskesmas Alak Kota Kupang lulus Akreditasi Dasar pada tahun 2018 lalu. Dengan permasalahan yang paling mendasar yang ditemukan melalui wawancara dengan kepala Puskesmas Alak Kota Kupang dan tenaga administrasi yang merangkap sebagai bidan, bahwa

ruang rawat inap di Puskesmas Alak tidak boleh dijadikan rawat inap umum, hanya sebagai ruang rawat inap kebidanan. Karena semua pasien rawat inap dengan penyakit umum harus dirujuk ke RS terdekat.

Puskesmas Alak berada di lokasi kota Kupang yang memiliki banyak RS disekitar Kota Kupang. Demikian juga masalah yang berkaitan dengan lingkungan berdasarkan wawancara secara langsung dengan staf administrasi yang menceritakan bahwa berhubungan dengan bangunan Puskesmas meskipun sudah 2 lantai tetapi masih belum memenuhi kriteria Akreditasi Puskesmas Alak Kota Kupang yang berlaku mulai 11 Oktober 2018 s/d 11 Oktober 2021 dan masih mencapai Status Akreditasi Dasar. Dari Kriteria akreditasi masih banyak masalah atau hal-hal yang belum memadai menurut wawancara dari narasumber. Sehingga ini adalah masalah yang diangkat oleh peneliti untuk melengkapi persyaratan sebagai mahasiswa magister manajemen.

Upaya perbaikan kinerja Puskesmas Alak Kota Kupang membutuhkan peran berbagai faktor antara lain lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Puskesmas Alak Kota Kupang. Pemerintah khususnya Dinas Kesehatan Kota Kupang juga sangat mendorong akan adanya perbaikan tersebut. Untuk itu Puskesmas Alak bersedia untuk dilakukan penelitian ini untuk tujuan peningkatan pelayanan di Puskesmas Alak Kota Kupang.

Secara tertulis Puskesmas Alak Kota Kupang memiliki pedoman budaya organisasi yang sangat baik, tetapi dalam pelaksanaannya masih banyak ditemukan perilaku-perilaku yang tidak sesuai pedoman kerja Puskesmas Alak yang dilakukan oleh pegawai Puskesmas Alak, salah satu contohnya adalah masuk kerja tidak sesuai waktu, kurang konsentrasi dalam bekerja, dan sering menyepelkan pekerjaan-pekerjaan kecil sehingga terjadi penumpukkan tugas yang harus diselesaikan. Kemudian lingkungan kerja merupakan salah satu faktor untuk memperoleh kinerja perusahaan. Lingkungan kerja merupakan kenyamanan tempat kerja dan ketersediaan berbagai sarana yang dibutuhkan dalam menajalankan tugas. Kenyamanan dapat berkaitan dengan penerangan yang cukup, ventilasi yang memberikan kesegaran, kebersihan lingkungan kerja, dan hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, itu semua merupakan aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik bagi seorang pegawai di Puskesmas Alak Kota Kupang.

Lingkungan kerja di Puskesmas Alak Kota Kupang berdasarkan hasil observasi pra penelitian yang meliputi hubungan kerja antar pegawai, pegawai dan pimpinan, serta ruang kerja yang kurang luas dan nyaman untuk pasien yang datang berobat ke Puskesmas Alak Kota Kupang, juga dengan fasilitas-fasilitas kerja yang masih harus dilengkapi, dan masih terdapat masalah yang terkait dengan budaya organisasi, kinerja pegawai dan motivasi yang terjadi di Puskesmas Alak Kota Kupang.

Puskesmas Alak memiliki ruang rawat inap khusus bagian kebidanan dan berada dibawah koordinasi Dinas Kesehatan (Dinkes) kota Kupang, dan memiliki pegawai sebanyak 113 orang baik tenaga kesehatan maupun non tenaga kesehatan. Sebagai organisasi pelayanan Kesehatan kepada masyarakat Puskesmas Alak Kota Kupang dalam pelayanannya berusaha memberikan pelayanan yang berkualitas sehingga masyarakat merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Kualitas pelayanan di Puskesmas Alak juga dinilai dari indikator dalam pelayanan, dimana berdasarkan wawancara dari beberapa staf masih ada staf yang lupa dalam menerapkan standar operasional pelayanan, dan masih ada staf yang memerlukan pendampingan saat melakukan tindakan mandiri kepada pasien.

Dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat Puskesmas Alak memiliki 6 (enam) orang dokter umum, 2 (dua) orang dokter Gigi, 50 (lima puluh) orang bidan dan 18 (delapan belas) perawat serta yang lainnya. Budaya organisasi yang diterapkan di puskesmas ini hampir-hampir tidak pernah berubah. Perasaan nyaman dengan norma-norma yang sudah diterapkan selama ini merupakan jawaban dari 8 orang pegawai yang bekerja di Puskesmas Alak Kota Kupang, sedangkan 5 pegawai lainnya menginginkan ada perubahan budaya organisasi dari yang selama ini berjalan.

Lingkungan kerja yang kondusif merupakan lingkungan kerja yang diharapkan oleh karyawan dari suatu organisasi. Hubungan dengan rekan kerja walaupun berbeda latar belakang pendidikan sangat baik menurut 10

orang pegawai yang diwawancarai pada pengamatan awal, juga diperoleh jawaban jika suasana kerja di Puskesmas Alak Kota Kupang perlu perubahan sehingga tidak terjadi kebosanan pada pegawai, dan 12 orang memberikan tanggapannya jika fasilitas kerja representatif untuk suatu puskesmas.

Pasien sebagai anggota masyarakat yang dilayani oleh Puskesmas Alak Kota Kupang mengharapkan pelayanan yang diberikan adalah yang optimal. Terdapat 6 orang pegawai yang memberikan jawaban terhadap pernyataan yang diajukan bahwa dengan menghadapi berbagai karakter pasien menimbulkan motivasi dalam diri mereka untuk melayani pasien agar sehat, sedangkan 7 lainnya mengatakan bahwa motivasi kerja dari kepala Puskesmas menimbulkan rasa tanggung jawab dalam pekerjaannya yang dapat meningkatkan khususnya prestasi kerja pegawai tersebut dan puskesmas umumnya. Dengan motivasi yang timbul dari dalam diri pegawai tersebut dapat meningkatkan kinerja organisasi tersebut.

Adapun *research gap* yang dapat menjadi acuan dari penelitian ini adalah : Hasil penelitian (Dedi Ahamdi (2021)) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun dimediasi oleh kepuasan kerja, sedangkan hasil penelitian Girsang, Wulan Sari (2011) menyimpulkan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan RS Putri Hijau No.17 Medan.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Prakoso, Astuti, Ruhana (2014) dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa Lingkungan kerja dalam hubungan langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT AXA Financial Cabang Malang.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Theodora Olivia (2015), menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT Sejahtera Motor Surabaya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Haqq Najmy (2016) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja bukan merupakan variabel mediasi atau tidak menjadi mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo.

Penelitian yang dilakukan oleh Idris Rivaldi dan Ngatno (2018) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening PT. PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, dimana hasil penelitian ini mengemukakan bahwa motivasi kerja mampu memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan hasil berpengaruh positif dan signifikan.

Berdasarkan fenomena dan research gap di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Analisis Pengaruh Budaya**

Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Puskesmas Alak Kota Kupang.

1.2. Masalah Penelitian

Dari latar belakang di atas dapat diidentifikasi permasalahan adalah menurunnya kinerja pegawai Puskesmas Alak Kota Kupang, terkait dengan lingkungan kerja, motivasi dan budaya organisasi.

1.3. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi responden terhadap budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai pada Puskesmas Alak Kota Kupang?
2. Apakah budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Puskesmas Alak Kota Kupang?
3. Apakah budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Alak Kota Kupang?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Alak Kota Kupang?

5. Apakah motivasi memediasi pengaruh Budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Alak Kota Kupang?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui persepsi responden terhadap budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja pegawai pada Puskesmas Alak Kota Kupang?
2. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Puskesmas Alak Kota Kupang?
3. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Alak Kota Kupang?
4. Untuk mengetahui apakah motivasi memediasi pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Alak Kota Kupang?
5. Untuk mengetahui apakah Budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai di Puskesmas Alak Kota Kupang?

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk pengembangan ilmu Manajemen Sumber daya Manusia khususnya ilmu pada sumber daya manusia di bidang manajemen kesehatan.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pengembangan ilmu Magister Manajemen dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan melalui pengelolaan sumber daya manusia (pegawai) agar terwujudnya kinerja pegawai yang maksimal sesuai harapan, yaitu:

- a. Sebagai masukan dalam evaluasi sumber daya manusia kesehatan dalam menjalankan kinerjanya pada Puskesmas Alak di wilayah Kota Kupang dan Dinas Kesehatan Kota Kupang.
- b. Sebagai masukan kepada manajemen Puskesmas Alak Kota Kupang dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja pegawai.