

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan bertambahnya populasi di dunia dan meningkatnya prevalensi penyakit, permintaan terhadap profesi tenaga kesehatan terus meningkat. Sumber daya manusia memegang posisi strategis, berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi dengan keunggulan kompetitif. Kekurangan tenaga kesehatan, anggaran perawatan kesehatan yang terbatas, serta masalah kualitas dan keselamatan telah mengakibatkan perlunya inisiatif perancangan ulang tenaga kesehatan (Arsenault et al., 2022). Berdasarkan Data SISDMK (Sistem Informasi SDM Kesehatan) per Maret 2024, dari total 10.217 Puskesmas di seluruh Indonesia, sebanyak 48% atau 4.908 Puskesmas masih belum mampu memenuhi kebutuhan tenaga kesehatan yang diperlukan. Kekurangan tenaga kerja dan minimnya staf yang memenuhi kualifikasi tidak hanya mendorong kebutuhan untuk menyesuaikan praktik kerja secara cepat sesuai dengan situasi yang berubah, tetapi juga berdampak langsung pada kinerja pegawai.

Kinerja individu yang mencerminkan efektivitas dan produktivitas seorang pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya serta berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh, hal tersebut menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu instansi. Kinerja

seorang pegawai dapat diperoleh apabila mereka merasa nyaman dengan posisinya di instansi tersebut serta merasa bahwa tugas yang diberikan sejalan dengan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan (Zysman dan Costinot, 2022). Secara fundamental, kinerja bersifat individual sebab masing-masing orang memiliki tingkat kinerja yang berbeda, tergantung pada nilai yang dianutnya. Semakin banyak elemen pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dapat tercapai. Rosida dan Swasti (2022) kinerja karyawan adalah hasil akhir dari upaya mereka, baik secara individu maupun kolektif, untuk memenuhi visi, misi, dan tujuan organisasi.

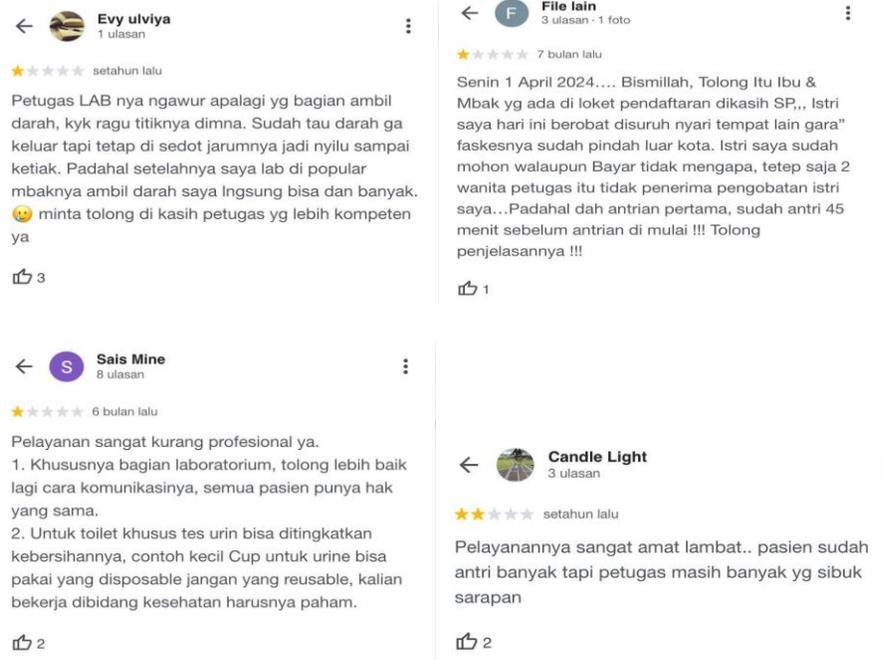
Menurut Ramli dan Novariani (2020) kinerja adalah sebagai hasil-hasil yang bersifat kohesif dalam bekerja yang mengacu pada tujuan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang diukur dengan penilaian kinerja pada tugas-tugas yang bersifat kohesif dalam bekerja itu sendiri. Pegawai yang memiliki kinerja unggul dapat memberikan pelayanan yang ramah, responsif, dan profesional, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pasien dan kepercayaan masyarakat terhadap Puskesmas. Menurut Kepmenkes No.128 tahun 2004, terdapat dua upaya yang dilakukan dalam menjalankan fungsi Puskesmas, yaitu pelayanan pokok dan pelayanan pengembangan. Pelaksanaan kedua upaya tersebut membutuhkan tenaga profesional serta jumlah pegawai yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Puskesmas Kecamatan Semanding memiliki dua puskesmas utama yaitu Puskesmas Semanding dan Puskesmas Wire yang terletak di Kabupaten Tuban.

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan RI No. 43 Tahun 2019 Bab III Pasal 9 Ayat 2-3 menyatakan bahwa pada kondisi tertentu, pemerintah dapat mendirikan lebih dari satu Puskesmas dalam satu kecamatan. Penetapan kondisi tertentu ini dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan pelayanan, jumlah penduduk, dan aksesibilitas. Kecamatan Semanding merupakan Kecamatan terbesar ketiga di Kabupaten Tuban yang memiliki 17 desa. Puskesmas juga didukung oleh jaringan seperti Puskesmas Pembantu (Pustu), Posyandu, dan layanan keliling untuk menjangkau wilayah yang sulit diakses. Dalam menjalankan operasionalnya, Puskesmas memiliki dua kategori pegawai, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berstatus sebagai aparatur pemerintah, dan pegawai non-PNS yang terdiri dari tenaga kontrak, honorer, atau pegawai dengan status kerja lainnya. Puskesmas perlu memaksimalkan layanan yang tersedia dengan memastikan kinerja pegawainya tetap optimal sehingga dapat memberikan perawatan terbaik kepada pasien. Kinerja pegawai yang optimal menjadi kunci bagi Puskesmas dalam memaksimalkan layanan yang tersedia, sehingga dapat memberikan perawatan terbaik kepada pasien, yang pada akhirnya berdampak positif pada tingkat kepuasan masyarakat.

Kepuasan masyarakat menjadi salah satu indikator utama yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Puskesmas. Menurut Karim et al., (2021) hubungan antara kepuasan masyarakat dan kinerja pegawai bersifat timbal balik, dimana persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan dapat mendorong atau menghambat kinerja para tenaga kesehatan. Fenomena tingkat

kinerja karyawan dapat diidentifikasi melalui data ulasan yang diberikan oleh pengunjung Puskesmas di Kecamatan Semanding pada tahun 2023-2024.



Gambar 1.1 Ulasan Pelanggan Terkait Kinerja Puskesmas di Kecamatan Semanding pada 2023-2024

Sumber: Google Review Puskesmas Semanding dan Wire

Ulasan yang diberikan oleh pelanggan memperlihatkan bahwa pelayanan dan kinerja pegawai kurang maksimal. Hal ini terlihat dari keluhan yang mengungkapkan berbagai masalah, seperti sikap pegawai yang kurang ramah, lambatnya proses pelayanan, hingga kurangnya kemampuan pegawai dalam memberikan informasi yang jelas kepada pelanggan. Kritik semacam ini tidak hanya mencerminkan keterampilan teknis, namun juga kurangnya empati dan perhatian terhadap kebutuhan pelanggan. Hal tersebut didukung *pra survey*

yang dilakukan peneliti kepada masyarakat dan menghasilkan data sebagai berikut.

Tabel 1. 1
Pra Survey Pelayanan Puskesmas Kecamatan Semanding

No.	Pernyataan	Jawaban				Jumlah Responden
		Ya	%	Tidak	%	
1.	Saya sering menunggu lebih dari 1 jam untuk mendapatkan pelayanan di Puskesmas	9	60	6	40	15
2.	Waktu tunggu di Puskesmas terlalu lama	8	53	7	47	15
3.	Jumlah petugas yang ada di bagian pendaftaran kurang memadai untuk melayani pasien dengan efeisen	10	66	5	34	15
4.	Pelayanan adil tanpa membedakan status sosial, usia, atau jenis kelamin	8	53	7	47	15

Sumber: Hasil pra survey kepada masyarakat 2024

Berdasarkan data *pra survey* yang diperoleh, pernyataan dengan nilai persetujuan terendah terdapat pada poin tiga yaitu jumlah petugas yang ada di bagian pendaftaran kurang memadai untuk melayani pasien dengan efeisen. Selanjutnya peringkat terendah kedua adalah poin saya sering menunggu lebih dari 1 jam untuk mendapatkan pelayanan di Puskesmas. Aspek tersebut menunjukkan bahwa waktu pelayanan yang lama menjadi salah satu perhatian utama bagi masyarakat. Selain itu, hasil survei juga menunjukkan bahwa poin waktu tunggu di puskesmas terlalu lama memiliki persetujuan terendah. Hal ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam efisiensi pelayanan yang perlu

segera diatasi untuk meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap layanan kesehatan yang diberikan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai termasuk aspek efisiensi dan efektivitas dalam memberikan pelayanan, menjadi faktor penting untuk mengatasi masalah tersebut dan meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap layanan kesehatan. Kekurangan ini dapat dikaitkan dengan adanya jumlah tugas, tanggung jawab dan aktivitas yang harus diselesaikan dalam periode waktu atau bisa disebut dengan beban kerja (*workload*).

Menurut Linda dan Rino (2023) stres beban kerja dikaitkan dengan volume tugas yang dirasakan dan dapat diklasifikasikan dalam kaitannya dengan kuantitas (tingkat beban kerja) dan kualitas (kompleksitas yang ditimbulkan). Mengingat pekerjaan manusia melibatkan aspek mental dan fisik, masing-masing memiliki tingkat beban berbeda. Beban kerja tenaga kesehatan dipengaruhi oleh jumlah pasien dan kualitas fasilitas kesehatan yang tersedia. Beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan penggunaan energi yang berlebih dan memicu *overstress*, sementara beban kerja yang terlalu ringan dapat menimbulkan kejenuhan atau *under stress* (Ulrich et al., 2019). Dokter umum di puskesmas memiliki waktu optimal 16 menit per pasien, yang setara dengan 6.030 konsultasi per tahun, sedangkan perawat dan bidan menghabiskan 40 menit untuk perawatan pasien ringan dan 135 menit untuk pasien dengan ketergantungan tinggi per hari rawat inap (Asamani et a., 2021). *Workload* pada

pegawai di Puskesmas Kecamatan Semanding juga ditandai dari jumlah tugas tambahan yang harus diterima setiap pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan Petugas Tata Usaha didapatkan bahwa semua pegawai memiliki tugas tambahan 1-7 tugas. Masing-masing pegawai memiliki jumlah tugas tambahan yang tidak merata, dengan variasi yang cukup signifikan. Ada pegawai yang hanya memiliki satu tugas tambahan, seperti menjadi penanggungjawab satu program tertentu, sementara yang lain harus menangani lima hingga tujuh tugas tambahan sekaligus. Selain mengelola program dan tanggung jawab administratif di Puskesmas Utama, mereka juga menaungi beberapa desa, Puskesmas Pembantu (Pustu), Posyandu, serta turut berpartisipasi dalam layanan keliling. Hal ini membutuhkan energi mental yang signifikan, terutama karena tugas tambahan seperti koordinasi program, pengelolaan tim atau tanggung jawab administratif, dimana semua tugas tersebut memiliki tenggat waktu bulanan untuk kemudian dilaporkan. Tekanan beban kerja tersebut menyebabkan pegawai menjadi lelah secara fisik maupun psikologi yang pada akhirnya mengakibatkan kinerja menurun.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut didukung oleh *gap research* pengaruh beban kerja terhadap kinerja yang didapatkan oleh penelitian (Yosiana et al., 2020) meneliti hubungan antara *workload* dan *employee performance* dengan fokus pada situasi kerja perawat agar dapat memberikan pelayanan yang optimal. Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa pengaruh

langsung beban kerja (*workload*) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja perawat. Sedangkan penelitian (Rafiee M. et. al 2024), menemukan bahwa beban kerja dapat berdampak positif pada produktivitas dengan mendorong individu agar dapat bekerja lebih optimal dan meningkatkan produktivitas.

Faktor lain yang perlu diperhatikan Puskesmas Kecamatan Semanding dalam mempengaruhi kinerja pegawai adalah kelelahan emosional (*emotional exhaustion*). Menurut Poku et al., (2020) *Emotional Exhaustion* merupakan salah satu komponen utama dari "*Burnout Syndrom*" Kondisi ini dianggap sebagai respons terhadap ketidakseimbangan antara tekanan kerja dan sumber daya yang tersedia, yang kemudian memunculkan perasaan lelah secara emosional. Memahami sikap tenaga medis terhadap keselamatan pasien, khususnya dalam konteks kelelahan emosional, sangat penting untuk memperkuat budaya keselamatan pasien dan mengurangi kesalahan medis, terutama saat tenaga medis mengalami kelelahan yang tinggi (Huang et al., 2018). Konsekuensi yang ditimbulkan adalah rendahnya produktivitas staf dan ketidakpuasan terhadap layanan yang diberikan oleh pemberi layanan kesehatan. Hal tersebut juga terjadi di Puskesmas di Kecamatan Semanding yang dapat dilihat dari data pengunjung per bulan sebagai berikut.

Tabel 1. 2
Data Kunjungan Pasien Puskesmas Kecamatan Semanding

Data Kunjungan Pasien Puskesmas Semanding 2024		Data Kunjungan Pasien Puskesmas Wire 2024	
Januari	2.018	Januari	2.547
Februari	1.763	Februari	1.876
Maret	1.629	Maret	4.449
April	1.226	April	4.273
Mei	1.675	Mei	4.992
Juni	1.504	Juni	4.476
Juli	1.740	Juli	5.646
Agustus	2.345	Agustus	3.796
September	2.383	September	3.745
Oktober	2.144	Oktober	3.288
November	1.706	November	2.907
Desember	2.000	Desember	2.547

Sumber: Data Primer Puskesmas, 2024

Berdasarkan Tabel 1.2 terlihat bahwa Jumlah kunjungan pasien Puskesmas pada tahun 2024 menunjukkan angka yang cukup tinggi, dengan rata-rata bulanan berkisar antara 2.000-5.000 kunjungan. Seperti yang dikatakan salah satu petugas tata usaha melalui wawancara yang telah dilakukan yaitu *"Jumlah pengunjung dapat dikategorikan sebagai tinggi, dengan kisaran antara 90-100 orang yang datang setiap harinya"*. Dengan angka kunjungan bulanan tersebut, rata-rata jumlah pengunjung per hari tergolong tinggi. Hal ini memiliki hubungan langsung dengan *emotional exhaustion* pegawai, terutama jika jumlah pegawai tetap tidak berubah.

Kelelahan ini tidak hanya mencakup waktu yang dihabiskan untuk memberikan layanan kesehatan langsung, tetapi juga mencakup tugas administratif, komunikasi dengan pasien dan koordinasi internal. Terlebih

berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai menunjukkan jika tidak ada program konseling khusus untuk pegawai, dimana program tersebut memiliki salah satu fungsi untuk mendapatkan dukungan emosional dan mental. Tanpa dukungan konseling pegawai cenderung menghadapi penurunan produktivitas kerja. Ketiadaan dukungan melalui konseling membuat mereka lebih sulit untuk memulihkan fokus.

Patricia dan Sawitri (2024) kelelahan emosional yang tinggi dikaitkan secara langsung dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi. Ketika petugas mengalami *emotional exhaustion*, mereka cenderung kehilangan energi untuk mematuhi aturan dan jadwal yang ketat, sehingga kedisiplinan, rasa tanggung jawab dan kemampuan mereka menurun. Argumentasi tersebut didukung oleh penelitian dari (Abusamra A. et al., 2022) yang menunjukkan hasil penelitian bahwa *emotional exhaustion* berkorelasi negatif dan signifikan dengan subskala kualitas perawatan keperawatan pada pasien perawat terdaftar Yordania.

Menurut Gustina et al. (2020) Tingginya *emotional exhaustion* juga akan berdampak pada *organizational commitment*. *Organizational commitment* bisa berkembang karena individu mempunyai ikatan emosional dengan perusahaan, yang mencakup dukungan moral, penerimaan terhadap nilai perusahaan, serta niat dari internal untuk mengabdikan. Menurut Akbar dan Sukarno (2024) komitmen organisasional merupakan identifikasi dari sejauh mana individu berpartisipasi dalam organisasi dan bersedia bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan dengan komitmen tinggi mencerminkan

tingkat tanggung jawab yang pekerjaan yang lebih besar dibandingkan dengan lainnya, serta lebih peduli terhadap kepentingan organisasi (Rizal et al., 2023). Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa pegawai yang berkomitmen tinggi memiliki sedikit alasan untuk meninggalkan perusahaan.

Puskesmas Kecamatan Semanding ditemukan fakta bahwa banyak faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* pegawai. Faktor yang paling banyak menyumbang tingkat *turnover* adalah faktor memilih bekerja di instansi lain yang lebih banyak menyumbangkan peluang pengembangan karir tinggi.

Tabel 1. 3
Data Jumlah *Turnover* Pegawai Puskesmas Kecamatan Semanding

Puskesmas Wire					
Tahun	Jumlah karyawan awal tahun	Keluar	Masuk	Jumlah karyawan akhir tahun	Presentase
2021	53	4	3	49	9,8%
2022	49	0	0	49	0%
2023	49	4	0	45	8,5%
2024	45	5	1	41	11,6%
Puskesmas Semanding					
Tahun	Jumlah karyawan awal tahun	Keluar	Masuk	Jumlah karyawan akhir tahun	Presentase
2021	33	0	3	36	0%
2022	36	1	2	38	2,7%
2023	38	0	2	40	0%
2024	40	3	0	37	7,8%

Sumber: Data Primer Puskesmas Semanding

Berdasarkan tabel menunjukkan data karyawan keluar dan masuk instansi pada tahun 2021-2024. Menurut Parisi et al., (2021) tingkat *turnover* dikatakan tinggi jika dalam setahun melebihi 10%. Pada puskesmas wire *turnover* tertinggi

terjadi pada tahun 2024 sebesar 11,6%. Hal tersebut telah mencapai tingkat tinggi karena telah mencapai lebih dari 10%. Meskipun pada tahun 2021-2023 masih belum tergolong tinggi, namun setiap tahunnya tingkat *turnover* mengalami fluktuatif. Hal tersebut juga terjadi pada puskesmas semanding terlihat adanya fluktuasi jumlah karyawan yang keluar dan masuk setiap tahunnya. Namun, tahun 2024 mengalami peningkatan *turnover* dengan tiga karyawan keluar dan tidak ada karyawan baru yang masuk. Peningkatan turnover ini dapat berpengaruh pada distribusi beban kerja di puskesmas, terutama jika jumlah pengunjung tetap tinggi, karena berkurangnya tenaga kerja dapat meningkatkan tekanan kerja pada karyawan yang tersisa. Pegawai yang mengalami beban kerja tinggi dan *emotional exhaustion* mungkin tidak memiliki cukup komitmen terhadap organisasi, sehingga mereka lebih cenderung keluar dari pekerjaan.

Berdasarkan data yang didapatkan dari Puskesmas Kecamatan Semanding yaitu Puskesmas Semanding dan Puskesmas Wire terkait pegawai PNS dan Non-PNS, penulis berminat untuk menyelidiki bagaimana *workload* dan *emotional exhaustion* mempengaruhi employee performance yang dimediasi oleh *organizational commitment*. Alasan tersebut yang melatarbelakangi penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh *Workload* dan *Emotional Exhaustion* terhadap *Employee Performance* melalui *Organizational Commitment* pada pegawai Puskesmas Utama di Kecamatan Semanding”**.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *workload* berpengaruh negatif signifikan terhadap *employee performance* di Puskesmas Kecamatan Semanding?
2. Apakah *emotional exhaustion* berpengaruh negatif signifikan terhadap *employee performance* di Puskesmas Kecamatan Semanding?
3. Apakah *workload* berpengaruh negatif signifikan terhadap *employee performance* melalui *organizational commitment* Puskesmas Kecamatan Semanding?
4. Apakah *emotional exhaustion* berpengaruh negatif signifikan terhadap *employee performance* melalui *organizational commitment* Puskesmas Kecamatan Semanding?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, tujuan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi pengaruh *workload* terhadap *employee performance* pada pegawai di Puskesmas Kecamatan Semanding.
2. Mengidentifikasi pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *employee performance* pada pegawai di Puskesmas Kecamatan Semanding.
3. Mengidentifikasi pengaruh *workload* terhadap *employee performance* pada pegawai di Puskesmas Kecamatan Semanding melalui *organizational commitment*.

4. Mengidentifikasi pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *employee performance* pada pegawai di Puskesmas Kecamatan Semanding melalui *organizational commitment*.

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan nantinya dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Aspek Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai pengaruh *workload* dan *emotional exhaustion* terhadap *employee performance* melalui *organizational commitment* sebagai variabel mediasi.
 - b. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya, khususnya bagi peneliti yang mengkaji permasalahan serupa atau yang berkaitan.
2. Aspek Praktis
 - a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan positif dan informasi yang berguna bagi perusahaan dalam menghadapi permasalahan sumber daya manusia yang menyangkut *workload*, *emotional exhaustion*, *employee performance* dan *organizational commitment* dengan menyediakan konseling bagi karyawan guna menjaga kelangsungan hidup perusahaan.
 - b. Bagi Lembaga Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan penerapan, khususnya dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

c. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperdalam pengetahuan dan pemahaman mengenai pengaruh *workload* dan *emotional exhaustion* terhadap *employee performance* melalui peran mediasi *organizational commitment* sebagai implementasi teori yang telah dipelajari di perkuliahan.