

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Puskesmas merupakan salah satu unit pelayanan kesehatan yang sangat berkontribusi dalam memberikan pelayanan secara menyeluruh dan terpadu kepada masyarakat yang membutuhkannya. Dengan kata lain puskesmas mempunyai wewenang dan tanggung jawab atas pemeliharaan kesehatan masyarakat dalam wilayah kerjanya. Begitu pentingnya peranan puskesmas dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat mendorong semua *stakeholder* yang terlibat di dalam puskesmas untuk selalu meningkatkan kinerjanya dan mutu pelayanannya secara optimal dan profesional. Salah satu faktor penting yang sangat mendukung pemberian pelayanan kesehatan yang baik pada masyarakat adalah faktor sumber daya manusia yang ada di dalam sebuah organisasi terutama di Puskesmas Kecamatan Payung Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Bangka Belitung.

Sumber daya manusia dalam hal ini memegang peranan penting dalam memajukan sebuah organisasi. Sumber daya tersebut terdiri dari tenaga para medis dan tenaga non medis yang secara bersama-sama mewujudkan kinerja dan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat sehingga tujuan yang hendak dicapai oleh pihak puskesmas dapat tercapai apabila sumber daya manusia yang ada mampu menjalankan perannya masing-masing secara optimal (Gibson, 1996). Hal itu memperlihatkan bahwa kinerja dalam suatu organisasi seperti puskesmas sangat tergantung pada sumber daya manusia yang dimilikinya. Dengan

ketersediaan sumber daya manusia yang baik dan handal maka tidak menutup kemungkinan keberhasilan sebuah organisasi dapat tercapai.

Sementara itu, keberhasilan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja seluruh pegawainya. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Desler, 1992). Oleh karena itu puskesmas berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja pegawainya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan bersama. Berbagai cara bisa ditempuh dalam meningkatkan kinerja pegawainya diantaranya dengan mewujudkan budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja yang sesuai dengan harapan pegawai.

Rendahnya kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh banyak faktor misalnya seperti faktor motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, iklim kerja, budaya organisasi, disiplin kerja dan kemampuan karyawan (pendidikan dan pelatihan) (Flippo, 1998). Ada tiga hal yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah faktor budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terkait dengan kinerja pegawai.

Budaya organisasi (*corporate culture*) yang sering disebut sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial yang mendekatkan antar anggota organisasi karena adanya pemahaman yang sama (*shared meanings*) tentang bagaimana anggota organisasi harus berperilaku. Kreitner dan Kinicki (2001), budaya organisasi merupakan pemersatu organisasi dan mengikat organisasi melalui nilai-nilai yang diyakini, serta simbol-simbol yang mengandung cita-cita sosial bersama yang ingin dicapai.

Dalam lingkungan dengan budaya organisasi yang kuat, karyawan merasakan adanya kesepahaman yang menjadi pengikat antaranggota dan berpengaruh secara positif pada kinerja organisasi.

Edgar H. Schein (2004) dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership*, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah perekat yang dapat menyatukan unsur-unsur dalam organisasi, seperti unit organisasi yang berbeda, atau karyawan yang berbeda latar belakangnya menjadi satu kesatuan yang terpadu menuju tercapainya cita-cita bersama. Namun setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda. Budaya organisasi tersebut dapat dicontohkan dalam sistem kerja, tata aturan kerja yang berlaku dalam sebuah organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik (Robins, 1996). Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawainya.

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan peneliti yang diperkuat dengan wawancara dengan pegawai di Puskesmas Kecamatan Payung Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Bangka Belitung bahwa peneliti menemukan beberapa masalah yang dapat menghambat kinerja pegawai Puskesmas Kecamatan Payung Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Bangka Belitung, adapun permasalahan yang terjadi yaitu, Pertama, diperlihatkan dari sikap pegawainya masih ada yang tidak disiplin dalam bekerja seperti aturan jam masuk kerja yang mengharuskan pegawai datang pukul 07.30 WIB namun pada kenyataanya masih ada pegawai yang datang terlambat padahal jarak antara rumah dengan puskesmas tidak terlalu

jauh dan ketika jam pulang ada pegawai yang pulang sebelum pukul 14.30. Hal ini tentu akan menyulitkan pegawai lainnya dan atasannya apabila membutuhkan pegawai tersebut yang menyangkut dengan pekerjaan atau tugasnya. Kedua, masalah adanya tindakan yang acuh tak acuh dari pimpinan dengan tidak adanya tindakan tegas dari seorang pemimpin yang dapat membuat efek jera kepada pegawai yang kurang disiplin tersebut. Ketiga, terlihat pegawai yang bersantai-santai, asik dengan kegiatannya sendiri seperti bermain dengan *gadget*-Nya masing-masing, mengobrol, keluar masuk puskesmas dengan seenaknya ketika masih dalam jam kerja padahal ketika ada pasien yang mau berobat harus menunggu sampai pegawainya datang baru diurus semua keperluannya. Dan lain sebagainya.

Motivasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia dalam rangka pembinaan, pengembangan dan pengarahan tenaga kerja untuk meningkatkan kinerjanya dalam sebuah organisasi agar tujuan dari organisasi dapat tercapai. Secara teori, definisi motivasi biasanya terkandung kata-kata keinginan, harapan, dorongan dan lain-lain. Motivasi menurut Robert Heller (1998) menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Di pekerjaan, kita perlu memengaruhi bawahan untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi. Sedangkan motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Idealnya, perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi (Newstrom, 2011).

Motivasi dalam kajian ini diartikan sebagai kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan hubungan atau afiliasi (*need for affiliation*) dan kebutuhan berkuasa (*need for power*) seperti yang dikemukakan McClelland. Menurut Tjahjono (2010) definisi dari teori motivasi McClelland bahwa prestasi seseorang dalam bekerja ditentukan oleh tiga hal kebutuhan yang ada dalam diri kita, yaitu:

Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Dimensi atau ciri-ciri individu yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi yaitu: Suka mengambil resiko yang moderat, prestasi lebih disebabkan faktor mereka sendiri dari pada faktor orang lain, memerlukan umpan balik yang cepat terkait dengan keberhasilan dan kegagalan mereka. Fenomena yang terjadi dari kebutuhan berprestasi dari pegawai dapat dikatakan rendah karena masih terlihat dari sikap pegawainya kurang termotivasi dalam berprestasi baik secara individu ataupun untuk instansi, karena orientasi mereka bekerja hanya kepada mengikuti aturan yang berlaku, absen sesuai jam kerja karena merupakan syarat untuk mendapatkan tunjangan kehadiran secara penuh. Selain itu pegawai juga masih kurang berusaha menampakkan sesuatu hal dalam kaitannya dengan pekerjaan secara kreatif dan inovatif, hal tersebut juga tidak didukung dan diarahkan oleh pimpinan. Asalkan pekerjaan selesai dengan baik, benar dan tepat pada waktunya.

Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), seseorang memiliki kebutuhan kerja sama (afiliasi) yang tinggi. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan

agar terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain, walaupun demikian perlu dicermati bahwa sampai sejauh mana seseorang bersedia bekerja sama dengan orang lain dalam kehidupan berorganisasi, tetap dipengaruhi oleh persepsinya terhadap apa yang akan diperolehnya dari usaha kerja sama tersebut. Ciri-ciri orang yang mempunyai motivasi kerja sama (afiliasi) yang tinggi yaitu lebih suka mempertahankan hubungan, lebih suka kerja kelompok dan menginginkan kasih sayang dan pengakuan. fenomena dalam kebutuhan beafiliasi yang terjadi di Puskesmas adalah masih terlihat pegawai yang suka menyendiri dengan kesibukannya main hp ataupun komputer/laptop.

Kebutuhan kekuasaan (*need for power*), kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Kebutuhan kekuasaan secara individu merefleksikan keinginan untuk mempengaruhi, mementor, mengajarkan dan mendorong pencapaian prestasi. Dalam kebutuhan kekuasaan dalam diri pegawai di puskesmas tergolong masih kurang baik dalam mempengaruhi ataupun mengajarkan pegawai lainnya, pegawai terlihat cuek dengan pekerjaan rekan kerja yang lain asalkan pekerjaan sendiri selesai tanpa membebani pegawai lainnya.

Sebagai salah satu bentuk motivasi lainnya yang diberikan kepada pegawai adalah dengan adanya insentif yang diberikan dalam bentuk materi

misalnya meliputi gaji ke-13, tambahan tunjangan kehadiran/absensi, dan lain-lain. Sedangkan untuk insentif dalam bentuk non materi berupa pensiunan, asuransi, pemberian izin cuti dan lain-lain. Meskipun motivasi yang diberikan kepada pegawai bermacam-macam bentuknya, namun masih terdapat pegawai yang belum optimal dalam kinerjanya yang secara umum untuk memajukan organisasinya dan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Rendahnya motivasi pegawai dalam bekerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri.

Gibson et al (1996), mengemukakan tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. Colquitt, LePine, Wesson, (2011), kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita. Robbins dan Judge (2011) memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal, dan semacamnya. Hal tersebut mengakibatkan penilaian seorang pegawai terhadap kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja merupakan penjumlahan yang rumit dari berbagai unsur pekerjaan. Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain: kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji,

manajemen kerja, kondisi kerja, pengawasan (supervisi), faktor intrinsik dari pekerjaan, komunikasi, aspek sosial dalam pekerjaan dan fasilitas. Gilmer, (1996) dalam Moch As'ad (2004).

Dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya. Pekerja dengan kepuasan kerja tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berfikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktifitas tugas. Pekerja dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negatif ketika mereka berfikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktifitas pekerjaan mereka. Sayangnya, survei ditempat kerja terutama di Puskesmas mengindikasikan bahwa pekerja yang puas cenderung tidak banyak karena berbagai faktor diantaranya fasilitas yang berkaitan dengan sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaan, faktor intrinsik dari pekerjaan, kesempatan untuk maju, dan lain sebagainya.

Secara umum kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor individu masing-masing pegawai baik dari motivasi ataupun kepuasan kerjanya dan faktor organisasi tentang bagaimana budaya organisasinya dimana diantaranya terjadi suatu interaksi dengan ciri khas masing-masing serta adanya suatu kepentingan yang akhirnya dapat membentuk perilaku, gaya hidup dan etika kerja yang kesemuanya akan mencirikan kondisi didalam suatu organisasi itu sendiri. Oleh karena itu sebagai organisasi tenaga medis, Puskesmas Kecamatan Payung Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Bangka Belitung ini dituntut untuk mampu bekerja secara efektif, efisien dan profesional serta memiliki komitmen bersama

untuk meningkatkan kinerjanya dan memajukan organisasi agar tercapai pula tujuan dari organisasi.

Sebagai satu-satunya Puskesmas yang berada di Kecamatan Payung Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Bangka Belitung yang cukup berkontribusi besar dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat khususnya masyarakat desa yang ada di sekitar Kecamatan Payung (yang mencakup kurang lebih ada 9 desa). Oleh karena itu penelitian ini mengambil sampel pada pegawai Puskesmas Kecamatan Payung, dengan pertimbangan bahwa produk yang ditawarkan berupa jasa pelayanan yang mendudukkan peran sumber daya manusia sebagai faktor yang sangat signifikan. Hasil pra survey yang peneliti lakukan di Puskesmas Kecamatan Payung menunjukkan bahwa penelitian mengenai budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja yang terkait dengan kinerja belum pernah ada. Hal ini sesuai pengakuan dari pimpinan puskesmas (Bapak Ajis, SKM). Pernyataan serupa juga dilontarkan oleh staf Pkm pegawai puskesmas (Ibu Maryawati dan Wulan) mengenai belum banyak dilakukannya penelitian terhadap hal yang berhubungan dengan masalah tersebut. Mengacu pada diuraikan tersebut di atas, peneliti tertarik untuk melakukan kajian dan pengujian secara lebih jauh dengan mengambil judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Puskesmas Kecamatan Payung Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Bangka Belitung”**.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka akan dianalisa sejauh mana pengaruh dari budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja. Pegawai akan bekerja dengan baik dan memiliki kinerja yang tinggi apabila karyawannya memiliki budaya organisasi yang baik, tepat dan sesuai, termotivasi, serta memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Dari permasalahan tersebut, maka peneliti merumuskan masalahnya sebagai berikut :

- 1.2.1 Apakah budaya organisasi secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Kecamatan Payung Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Bangka Belitung?
- 1.2.2 Apakah *need for power* (kebutuhan kekuasaan) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Kecamatan Payung Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Bangka Belitung?
- 1.2.3 Apakah *need for Affiliation* (kebutuhan berafiliasi), secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Kecamatan Payung Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Bangka Belitung?
- 1.2.4 Apakah *need for achievement* (kebutuhan berprestasi) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas

Kecamatan Payung Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Bangka Belitung ?

1.2.5 Apakah kepuasan kerja secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Kecamatan Payung Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Bangka Belitung?

1.2.6 Apakah budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja secara simultan atau secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Kecamatan Payung Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Bangka Belitung?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dalam penelitian ini adalah :

1.3.1 Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kecamatan Payung Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Bangka Belitung.

1.3.2 Untuk menganalisis pengaruh *need for power* (kebutuhan kekuasaan) terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kecamatan Payung Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Bangka Belitung.

1.3.3 Untuk menganalisis pengaruh *need for affiliation* (kebutuhan berafiliasi), terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kecamatan Payung Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Bangka Belitung.

- 1.3.4 Untuk menganalisis pengaruh *need for achievement* (kebutuhan berprestasi) terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kecamatan Payung Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Bangka Belitung.
- 1.3.5 Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kecamatan Payung Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Bangka Belitung.
- 1.3.6 Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kecamatan Payung Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Bangka Belitung.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang dilakukan adalah :

- 1.4.1 Memberikan pemahaman tentang budaya organisasi, motivasi dan kepuasan dan kinerja untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang sumber daya manusia.
- 1.4.2 Memberikan tambahan informasi kepada peneliti dibidang sumber daya manusia khususnya mengenai budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai.
- 1.4.3 Memberikan pemahaman dan teori serta tambahan informasi kepada Puskesmas Kecamatan Payung Kabupaten Bangka Selatan Provinsi Bangka Belitung tentang kajian budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.

### **1.5. Batasan Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti meneliti tentang pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Agar penelitian ini terarah dan tidak terlalu luas penjabarannya, peneliti membatasi permasalahan ini yaitu tidak mengkaji seluruh faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja namun hanya menggunakan definisi teori motivasi dari McClelland, yaitu tentang tiga kebutuhan yang ada dalam diri manusia yaitu *need for power* (kebutuhan kekuasaan), *need for Affiliation* (kebutuhan berafiliasi), dan *need for achievement* (kebutuhan berprestasi), dan hanya sebatas ruang lingkup budaya organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu penelitian ini hanya dibatasi pada obyek penelitian hanya di satu Puskesmas yaitu Puskesmas Kecamatan Payung, Kabupaten Bangka Selatan, Propinsi Bangka Belitung dan untuk subyek dalam penelitian ini adalah pegawai yang berjumlah 55 orang.