

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Suatu organisasi keberhasilannya secara signifikan dapat dipengaruhi oleh peran Sumber Daya Manusia (SDM) yang notabene adalah salah satu elemen penting pada sebuah organisasi. Untuk itu peranan SDM dalam suatu organisasi menjadi sangat penting sehingga tak sedikit suatu organisasi melakukan investasi yang besar dalam mengembangkan SDM, bahkan investasi pada SDM menjadi salah satu investasi terbesar dalam suatu organisasi. Sejatinya tujuan sebuah organisasi dapat dicapai melalui kinerja karyawan. Menurut (Marthis & Jackshon 2011) produktivitas dan output yang dihasilkan oleh suatu individu maupun kelompok kolektif pada sebuah organisasi berkaitan dengan kinerja, menyelaraskan pada tanggung jawab dan otoritas dalam rangka mengejar sasaran organisasi, dan tetap menaati standar etika dan peraturan hukum. Menurut (Moeheriono 2014) kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh seseorang atau kelompok pada suatu organisasi baik secara kualitatif ataupun kuantitatif sesuai dengan tanggung jawab dan tugas masing-masing guna mencapai suatu tujuan tertentu. Studi yang dilakukan (Ode et al 2019) memperlihatkan adanya pengaruh signifikan dari kepemimpinan terhadap capaian kinerja pekerja. Kondisi tersebut selaras dengan hasil studi yang dilakukan (Henifah 2018), (Rubandiyah 2019) dimana menunjukkan hasil adanya pengaruh signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja puskesmas.

Menurut (Rivai, 2011) proses mempengaruhi aktifitas dan pengarahannya yang berhubungan dengan pekerjaan tiap anggota kelompok adalah kepemimpinan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan tergantung pada kepemimpinan dalam mengelola organisasi, hal ini dikarenakan loyalitas dan disiplin karyawanlah yang kemudian akan memberikan dukungan terhadap pemimpin yang berdedikasi tinggi dan bertanggung jawab (Gibson & James, 2000). Kepemimpinan seorang pemimpin akan dapat membedakan ciri khas suatu organisasi dibandingkan organisasi lainnya. Gaya kepemimpinan menjadi salah satu hal yang memberikan perbedaan karakter dari satu pemimpin dengan pemimpin lainnya. Untuk mencapai kinerja optimal, gaya pemimpin juga memiliki pengaruh signifikan terhadap capaian kinerja suatu organisasi yang berarti bahwa gaya kepemimpinan turut menjadi penentu dalam capaian kinerja suatu organisasi (Depitra & Soegoto, 2016). Pemimpin harus dapat menjadi motivator bagi jajarannya untuk terus menjaga motivasi karyawannya sehingga dapat terus meningkatkan kinerja. Menurut (Mangkunegara, 2005) kinerja karyawan ditimbulkan oleh beberapa faktor diantaranya terdiri dari aspek psikologis, perorangan dan organisasi. Faktor psikologis memiliki peran esensial karena melalui tingginya motivasi kerja akan menjadi pendorong utama dari peningkatan kinerja karyawan. Hal ini juga diungkapkan pada penelitian (Siahaan & Dachi 2021), (Setyawan & Wilya, 2021) dimana memperlihatkan bahwa adanya pengaruh yang kuat antara motivasi terhadap kinerja Puskesmas.

Motivasi menjadi suatu hal yang dibutuhkan pekerja pada suatu organisasi dikarenakan melalui motivasi yang tinggi dapat mendorong terselesaikannya tugas

yang telah diberikan pekerja tersebut. Menurut (Sutrisno, 2016) motivasi berguna sebagai kekuatan penggerak yang akan mendorong individu untuk terlibat dalam aktifitas ataupun tugas tertentu. Karyawan dapat berkembang apabila motivasi yang merupakan aspek fundamental dalam pengelolaan SDM khususnya dalam pembinaan dapat dirasakan oleh karyawan. Oleh karena itu, Motivasi kerja berguna untuk memulai, merangsang, dan mempertahankan perilaku pekerja, yang menuju pada upaya yang antusias dan berkomitmen guna mencapai hasil yang optimal. Ketika karyawan termotivasi dalam pekerjaannya, mereka memiliki antusiasme, tekad dan keinginan untuk memberi kontribusi yang berarti bagi perusahaan.

Sejatinya pengertian motivasi menurut (Sardiman 2008) adalah daya penggerak untuk melakukan kegiatan yang berasal dari dalam untuk mencapai suatu tujuan. Besar kecilnya prestasi dan kinerjanya dalam sebuah organisasi ditentukan dari kuat dan lemahnya motivasi kerja (Anoraga, 2009). Sehingga penting untuk sebuah organisasi untuk sadar bahwa melalui pemberian motivasi yang sesuai dan tepat maka pekerja akan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Kompensasi adalah salah satu komponen yang diyakini mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Menurut (Panggabean, 2004) semakin tinggi dan relevan kompensasi akan memiliki dampak terhadap kinerja pegawai sedangkan jika tidak sesuai dapat menurunkan kinerja. Penelitian oleh (Basori 2020), (Dewi et al 2022) dan (Presilawati et al 2022) selaras menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja Puskesmas.

Menurut (Hasibuan, 2012) kompensasi melibatkan jenis imbalan finansial dan non finansial yang diperoleh pekerja, baik secara tidak langsung maupun

langsung, dampak kontribusi pegawai terhadap organisasi. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja seorang pegawai. Kompensasi juga penting dalam bidang sumber daya manusia. Ketika karyawan diberi penghargaan atas pekerjaan mereka, mereka merasa dihargai dan diakui, yang meningkatkan motivasi dan upaya mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memberikan penghargaan secara berkala kepada karyawan untuk mengakui dan menghargai kontribusi mereka. Jenis dan besarnya kompensasi akan berbeda-beda tergantung kemampuan perusahaan dan prestasi kerja karyawan. Pada dasarnya, pemberian penghargaan dimaksudkan untuk mendorong dedikasi dan loyalitas individu yang bekerja pada organisasi. Karyawan sudah termotivasi untuk bekerja, sehingga penghargaan yang sesuai akan meningkatkan kinerja.

Kinerja Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) yang tidak konsisten akan mempengaruhi keberlangsungan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) karena FKTP yang menjadi ujung tombak pelayanan kesehatan peserta JKN. FKTP menyediakan layanan yang komprehensif dan pelayanan kesehatan yang berkesinambungan bagi anggota. FKTP juga berperan penting dalam memutuskan kapan pasien harus dirujuk ke rumah sakit dan pemantauan status kesehatan mereka dengan kondisi penyakit. Keputusan rujukan akan berdampak pada efisiensi keseluruhan biaya perawatan kesehatan jika tidak dilakukan dengan benar. Kinerja FKTP yang optimal diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pasien, kualitas, dan efisiensi. Selain dapat mengganggu program JKN, permasalahan ini perlu diatasi dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, karena pelayanan kesehatan

yang berkualitas sudah menjadi tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Oleh sebab itu sumber daya manusia sektor kesehatan mempunyai peranan penting sebagai sumber penggerak program di bidang kesehatan. Derajat kesehatan suatu negara ditentukan oleh peranan sumber daya manusia yang tercermin dalam beberapa indikator kesehatan (Misnaniarti, 2010). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kualitas proses bergantung dari kualitas sumber daya manusia sehingga dapat membawa pencapaian tujuan yang baik.

Kapitasi merupakan sistem pembayaran yang digunakan untuk pembayaran kepada FKTP di era JKN. Pembayaran kapitasi adalah suatu sistem pembayaran yang dihitung berdasarkan penduduk atau peserta yang terdaftar pada pemberi pelayanan kesehatan (PPK) yang menjadi tanggung jawab dalam memberikan pelayanan kesehatan. Untuk meningkatkan mutu pelayanan dengan sistem pembayaran kapitasi banyak pihak mendesak agar pembayaran berbasis kinerja atau *pay for performance* diimplementasikan. Salah satunya dengan metode pembayaran dengan berbasis pada kinerja yang di implementasikan pada FKTP. Sejak 2016, berdasarkan Surat Keputusan Bersama antara Sekjen Kementerian Kesehatan dan Direktur Utama Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (BPJS Kesehatan) Nomor HK.02.05/III/SK/089/2016 dan Nomor 3 Tahun 2016 telah menerapkan pembayaran Kapitasi Berbasis Pemenuhan Komitmen pelayanan untuk menghubungkan pembayaran dengan kinerja FKTP dengan indikator yang digunakan antara lain Angka Kontak, Rasio Rujukan Non Spesialistik dan Rasio Peserta Program Pengelolaan Penyakit Kronis (Prolanis) yang rutin berkunjung ke

FKTP. Capaian yang tidak mencapai 100% akan berdampak pada berkurangnya pembayaran kapitasi.

Mengacu pada hasil evaluasi terhadap implementasi Kapitasi Berbasis Pemenuhan Komitmen pelayanan yang telah berjalan dan mengacu pada Peraturan Presiden 82 Tahun 2018 tentang Jaminan Kesehatan bahwa BPJS Kesehatan diberikan kewenangan untuk mengembangkan sistem pembayaran pelayanan kesehatan guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan program Jaminan Kesehatan. Pada tahun 2019 melalui Peraturan BPJS Kesehatan No 7 Tahun 2019 dilakukan penyesuaian terhadap indikator dari pembayaran kapitasi atau yang dikenal dengan Kapitasi Berbasis Kinerja (KBK) yang masih digunakan hingga saat ini. Adapun yang dilakukan penyesuaian yaitu pada indikator prolanis, yaitu diubah dari yang sebelumnya hanya melihat tingkat partisipasi menjadi peserta prolanis dengan kondisi kesehatan yang stabil. Sehingga indikator KBK yang harus dicapai agar Puskesmas mendapatkan pembayaran kapitasi secara penuh atau 100% meliputi untuk angka kontak minimal sebesar 150‰ per mil, rasio rujukan kasus non spesialis rawat jalan maksimal 2% dan rasio peserta prolanis terkontrol paling sedikit 5% yang di entri kedalam aplikasi *Primary Care* (P-Care) yang digunakan oleh FKTP. Untuk meningkatkan motivasi kerja Puskesmas dalam pelayanan JKN,

Melalui angka kontak yang tercapai diharapkan upaya Puskesmas dalam menjaga kesehatan peserta yang berada pada wilayahnya menjadi lebih optimal dikarenakan adanya peningkatan upaya preventif dan promosi kesehatan dalam guna menjaga kesehatan melalui kontak sehat. Sedangkan pada pencapaian yang

relative kecil pada rasio rujukan non spesialisik menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan efisien dan efektif dengan biaya yang lebih kecil karena telah dapat dituntaskan oleh FKTP sebagai *gatekeeper* sehingga pasien yang dirujuk merupakan pasien-pasien yang memang benar membutuhkan pelayanan kesehatan lebih lanjut sehingga pelayanan di rumah sakit optimal. Dengan tercapainya indikator peserta prolanis terkendali diharapkan layanan kepada peserta melalui pendekatan proaktif dapat tersampaikan dalam upaya pemeliharaan kesehatan peserta penderita penyakit kronis agar tercipta kualitas hidup optimal dengan biaya kesehatan yang efektif dan efisien.

Seiring dengan perkembangan cakupan kepesertaan JKN pada wilayah kerja BPJS Kesehatan Singaraja telah mencapai 99,30% dari total penduduk Buleleng dan Jembrana sebesar 1.154.223 per 1 Agustus 2023. Peningkatan kepesertaan JKN harus dibarengi dengan peningkatan kualitas layanan kesehatan. Sebanyak 88,12% atau sebesar 1.719.848 peserta JKN melakukan kunjungan sehat ataupun sakit ke Puskesmas pada periode satu tahun terakhir, tertinggi di bandingkan dengan jenis FKTP lainnya seperti dokter praktek perorangan, klinik pratama ataupun dokter gigi praktek perorangan. Sejak di implementasikannya KBK dengan indikator yang sudah di lakukan evaluasi pada tahun 2019 hingga saat ini masih ditemukan capaian KBK di Puskesmas kabupaten wilayah Buleleng dan Jembrana yang merupakan wilayah kerja BPJS Kesehatan Cabang Singaraja belum mencapai target yang ditetapkan sehingga kaptitasi yang diterima Puskesmas tidak penuh 100%. Hal tersebut berdampak pada berkurangnya pendapatan Puskesmas dari Kapitasi.

Pada Periode Januari 2022 hingga Juni 2023 dari 20 Puskesmas di kabupaten Buleleng hanya sebesar 20% Puskesmas yang dapat mencapai target KBK 100% secara terus menerus sedangkan di kabupaten Jembrana hanya 10% Puskesmas yang dapat mencapai target KBK 100% secara terus menerus. Tidak tercapainya KBK 100% pada periode Januari 2022 hingga Juni 2023 mengakibatkan pemerintah daerah kabupaten Buleleng kehilangan pendapatan melalui kapitasi sebesar Rp. 1.640.479.080,- sedangkan kabupaten Jembrana kehilangan pendapatan sebesar Rp. 657.314.803,- dari pembayaran kapitasi. Sehingga penting sekali agar Puskesmas dapat mencapai KBK 100% di era JKN dalam rangka peningkatan mutu pelayanan fasilitas kesehatan tingkat pertama. Pemerintah melalui Kementerian Kesehatan juga telah mengeluarkan Permenkes 21 Tahun 2016 tentang Penggunaan Dana Kapitasi Jaminan Kesehatan Nasional untuk Jasa Pelayanan Kesehatan dan Dukungan Biaya Operasional pada Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama Milik Pemerintah Daerah yang saat ini telah dirubah menjadi Permenkes 6 Tahun 2022 yang bertujuan agar Puskesmas dapat melakukan pengelolaan dana kapitasi dengan optimal untuk meningkatkan kualitas yang akan berdampak terhadap kinerja Puskesmas itu sendiri.

Pembayaran berbasis kinerja pada FKTP memicu kenaikan kualitas klinis pada perawatan klinis dan juga pengalaman pasien terhadap peran dokter umum pada layanan tingkat pertama ikut meningkat (Khasanah & Nadjib, 2023). Selain berdampak pada hilangnya pendapatan Puskesmas dari Kapitasi, tidak tercapainya KBK memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasan peserta pada fasilitas kesehatan tingkat I khususnya indikator angka kontak sebagaimana penelitian yang dilakukan



(Khujafah et al., 2020). Berdasarkan permasalahan tersebut tertarik untuk meneliti Peran Motivasi Memediasi Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas di Wilayah Kerja BPJS Kesehatan Kantor Cabang Singaraja. Dengan mengetahui hasil analisis tersebut diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan evaluasi dalam upaya meningkatkan capaian KBK di Puskesmas guna peningkatan kualitas layanan Puskesmas kepada peserta JKN.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil penjabaran latar belakang diatas, dapat diidentifikasi masalah yang muncul diantaranya :

- 1) Pada periode Januari 2022 hingga Juni 2023 hanya terdapat 5 Puskesmas dari 30 Puskesmas atau sebesar 17% di wilayah kerja BPJS Kesehatan Cabang Singaraja yang capaian KBK mencapai 100%
- 2) Tidak tercapainya KBK 100% pada periode Januari 2022 hingga Juni 2023 berakibat hilangnya pendapatan pemerintah daerah melalui Kapitasi dimana kabupaten Buleleng sebesar Rp. 1.640.479.080,- sedangkan kabupaten Jembrana kehilangan pendapatan sebesar Rp. 657.314.803,-
- 3) Tidak tercapainya KBK juga akan berdampak pada kurangnya kualitas layanan kesehatan, karena sistem pembayaran berbasis kinerja ini dapat mendorong fasilitas kesehatan untuk meningkatkan kualitas pelayanan klinis, meningkatkan peran FKTP sebagai ujung tombak pelayanan serta berdampak pada kepuasan peserta.

- 4) Kepemimpinan Kepala Puskesmas dalam mengatur kompensasi dan memotivasi karyawan tidak optimal dalam mendorong capaian Kapitasi Berbasis Kinerja.

### 1.3 Batasan Masalah

Merujuk pada rumusan masalah diatas, sehingga pada penelitian ini akan dibatasi pada penanggung jawab masing-masing indikator capaian KBK di Puskesmas yaitu *Person In Charge* (PIC) JKN, PIC pelaksanaan program pengelolaan penyakit kronis dan dokter Pemberi layanan kesehatan untuk menguji Peran Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan serta kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas di Wilayah Kerja BPJS Kesehatan Kantor Cabang Singaraja.

### 1.4 Rumusan Masalah

Mengacu pada pemaparan latar belakang diatas, maka terdapat rumusan masalah pada studi ini sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pegawai pada Puskesmas di Wilayah Kerja BPJS Kesehatan Kantor Cabang Singaraja?
- 2) Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap motivasi pegawai pada Puskesmas di Wilayah Kerja BPJS Kesehatan Kantor Cabang Singaraja?
- 3) Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas di Wilayah Kerja BPJS Kesehatan Kantor Cabang Singaraja?

- 4) Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas di Wilayah Kerja BPJS Kesehatan Kantor Cabang Singaraja?
- 5) Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas di Wilayah Kerja BPJS Kesehatan Kantor Cabang Singaraja?
- 6) Bagaimana pengaruh kepemimpinan melalui motivasi terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas di Wilayah Kerja BPJS Kesehatan Kantor Cabang Singaraja?
- 7) Bagaimana pengaruh kompensasi melalui motivasi terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas di Wilayah Kerja BPJS Kesehatan Kantor Cabang Singaraja?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Mengacu pada pemaparan rumusan masalah diatas, maka peneliti merumuskan tujuan yang ingin dicapai, yaitu:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi pegawai pada Puskesmas di Wilayah Kerja BPJS Kesehatan Kantor Cabang Singaraja.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi pegawai pada Puskesmas di Wilayah Kerja BPJS Kesehatan Kantor Cabang Singaraja.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas di Wilayah Kerja BPJS Kesehatan Kantor Cabang Singaraja.

- 4) Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas di Wilayah Kerja BPJS Kesehatan Kantor Cabang Singaraja.
- 5) Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas di Wilayah Kerja BPJS Kesehatan Kantor Cabang Singaraja.
- 6) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan melalui motivasi terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas di Wilayah Kerja BPJS Kesehatan Kantor Cabang Singaraja.
- 7) Untuk menganalisis pengaruh kompensasi melalui motivasi terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas di Wilayah Kerja BPJS Kesehatan Kantor Cabang Singaraja.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Mengacu pada pemaparan tujuandiatas, maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak baik secara langsung ataupun tidak langsung. Berikut merupakan manfaat dari penelitian ini, yaitu:

- 1) Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan referensi atau pengetahuan bagi peneliti selanjutnya terutama yang berkaitan dengan analisis pengaruh motivasi dalam memediasi kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas terhadap pencapaian Kapitasi Berbasis Kinerja (KBK).

## 2) Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan informasi yang lebih mendalam kepada pihak yang berkepentingan mengenai pengaruh motivasi dalam memediasi kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas dalam hal pencapaian Kapitasi Berbasis Kinerja (KBK) serta dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada Pemerintah dan jajaran Puskesmas guna mewujudkan kendali mutu kendali biaya dalam pelaksanaan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) melalui peran Puskesmas sebagai *gatekeeper*.

### 1.7 Rencana Publikasi

Pada akhir laporan penelitian ini akan diwujudkan menjadi menjadi satu bentuk artikel yang selanjutnya penulis rencanakan untuk dipublikasikan pada *platform* jurnal ilmiah *Management Studies and Entrepreneurship (MSEJ)* yang merupakan jurnal resmi yang dikelola oleh Yayasan Pendidikan Riset dan Pengembangan Intelektual. Jurnal MSEJ merupakan jurnal nasional telah terakreditasi sinta 4. Jurnal tersebut dapat diakses pada link sebagai berikut <https://journal.yrpiaku.com/index.php/msej/index>