

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Indonesia merupakan negara kepulauan yang memiliki sumber daya alam kaya terdiri dari *sea, sun, sand* dan *mainland*. Hal tersebut menjadikan Indonesia sebagai negara yang kuat dalam sektor pariwisata. Untuk itu, Indonesia harus memaksimalkan sumber daya yang dimiliki termasuk sumber daya manusianya untuk dapat meningkatkan devisa bagi negara (Setiawan, n.d.). Bali salah satu pulau penyumbang devisa terbesar dari sektor pariwisata sebesar 40-45% pada tahun 2025, tentunya membuat sektor pariwisata di pulau ini menjadi sektor yang paling diperhatikan oleh pemerintah. Sebagai pulau yang banyak menawarkan jasa, Bali harus mampu menyediakan pelayanan dan jasa yang memuaskan (Suradnya, 2005). Akan tetapi, harus di ikuti perkembangan positif sektor lain agar kualitas sumber daya manusia dan pelayanan di Bali merata tidak hanya kuat di sektor pariwisata. Salah satu hal yang perlu dihindari bahkan harus di cegah yaitu fenomena *quiet quitting*, keadaan dimana seorang pegawai hanya melakukan pekerjaan sesuai porsinya tanpa usaha atau effort yang lebih.

Quiet quitting merupakan fenomena dimana terjadi ketidakmauan karyawan untuk bekerja secara ekstra atau maksimal diakibatkan oleh ketidakmampuan organisasi atau perusahaan untuk menciptakan hubungan berarti dengan karyawannya seperti yang disampaikan Zenger & Folkman dalam (Mahand *et al.*, 2023). *Gallup's State of the Global Workplace* tahun 2023 dalam (Maulana, 2024) menemukan bahwa sebanyak 59% pekerja di dunia mengalami *quiet quitting*. Laporan tersebut menunjukkan bahwa fenomena *quiet quitting* juga terjadi pada

68% pekerja Asia Tenggara, termasuk Indonesia (*State of the Global Workplace*, 2023). Sementara itu hasil penelitian (Efendi, 2023) pada pekerja di Kota Malang mengungkapkan bahwa 69% responden berada pada kategori *quiet quitting* tingkat sedang, dan 16% lainnya berada pada kategori tingkat tinggi. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa *quiet quitting* merupakan fenomena nyata dan juga terjadi pada pekerja di Indonesia saat ini.

Bali sebagai salah satu pulau penyumbang devisa terbesar melalui sektor pariwisatanya perlu memperhatikan kualitas jasa dan pelayanan yang diberikan tidak hanya dari sektor pariwisatanya, namun harus di ikuti dengan perkembangan positif sektor lain. Hal tersebut karena pembangunan nasional dari suatu negara tidak hanya ditopang oleh sektor ekonomi, pariwisata serta infrastruktur dan teknologi, tetapi juga oleh sektor kesehatan yang memiliki peran penting dalam kesejahteraan masyarakat (Zheng *et al.*, 2021). UU Nomor 17 tahun 2023 mengenai Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) merupakan fasilitas kesehatan paling dekat dengan masyarakat yang ditugaskan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia untuk menyediakan layanan kesehatan di tingkat Kecamatan. Hal tersebut menjadikan Puskesmas masuk dalam kategori Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) oleh penyedia jaminan kesehatan nasional BPJS Kesehatan. Peranan utama Puskesmas, merupakan salah satu organisasi nirlaba atau sektor publik yang bergerak dalam bidang pelayanan kesehatan, adalah memberikan layanan kesehatan yang dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat (Okadarma *et al.*, 2024).

Puskesmas juga berkontribusi pada penurunan angka sakit dan kematian melalui upaya promotif dan preventif seperti imunisasi, penyuluhan kesehatan, dan deteksi dini penyakit (Kemenkes RI, 2024). Puskesmas membantu meningkatkan kesehatan masyarakat secara keseluruhan melalui program seperti pelayanan ibu dan anak, penanggulangan penyakit menular dan tidak menular, dan dukungan terhadap program nasional seperti Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) dan keluarga berencana (KB). Dengan menangani kasus-kasus ringan dan merujuk kasus berat ke rumah sakit, Puskesmas turut berkontribusi dalam mengurangi beban rumah sakit dan meningkatkan efisiensi sistem layanan kesehatan secara keseluruhan (Kemenkes, 2024).

Untuk memenuhi hal tersebut, Puskesmas sebagai fasilitas pelayanan kesehatan publik harus memperhatikan sumber daya manusianya agar dapat memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat. Hal ini penting karena seluruh aktivitas operasional dari suatu perusahaan, organisasi atau instansi termasuk Puskesmas tidak dapat berjalan dengan lancar tanpa peran pegawainya yang merupakan aset berharga dari sebuah organisasi (Ma'ruf, 2021). Salah satu hal yang perlu dihindari bahkan harus di cegah yaitu fenomena *quiet quitting*, keadaan dimana seorang pegawai hanya melakukan pekerjaan sesuai porsinya tanpa usaha atau effort yang lebih.

Bali sebagai pulau yang menawarkan banyak jasa juga harus memperhatikan kualitas sumber daya manusianya sehingga dapat bersaing dan Bali tidak hanya kuat dalam sektor pariwisata. Salah satu fasilitas pelayanan publik dibawah naungan Dinas Kesehatan Provinsi Bali yaitu Puskesmas. Di Bali, Kabupaten yang berhasil meraih penghargaan Sewaka Paripurna Nugraha yang

diberikan oleh Pemerintah Provinsi Bali atas prestasi luar biasa dalam pelayanan publik atau pengabdian di bidang kesehatan yaitu Dinas Kesehatan Kabupaten Karangasem. Selain itu, Dinas Kesehatan Kabupaten Karangasem juga mendapat penghargaan percepatan penurunan stunting sebagai salah satu dari 15 kabupaten/kota terbaik nasional tahun 2024. Dalam proses mendapat penghargaan tersebut, Dinas Kesehatan Kabupaten Karangasem dibantu oleh Puskesmas sebagai perpanjangan tangan dalam menjalankan berbagai program nya.

Kabupaten Karangasem merupakan salah satu Kabupaten di Provinsi Bali dengan total 8 kecamatan. Bebandem merupakan salah satu kecamatan di Kabupaten Karangasem dan memiliki 1 Puskesmas dengan jumlah pegawai terbanyak di Kabupaten Karangasem dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Daftar Seluruh Pegawai Puskesmas

Posisi/jabatan	Frekuensi
Staf Medis	
Dokter	4
Perawat	25
Bidan	24
Dokter gigi	1
Terapis gigi dan mulut	4
Tenaga teknis kefarmasian	5
Apoteker	4
Sanitarian	2
Nutrisionis	3
Kesehatan masyarakat	5
Staf Non-Medis	
Penata Layanan Operasional	2
Pengadministrasi Perkantoran	12
Total	91

Sumber: Manajemen Puskesmas Bebandem

Menariknya, meskipun memiliki jumlah pegawai Puskesmas terbanyak di Kabupaten Karangasem, masih ditemukan indikasi *quiet quitting* berdasarkan hasil

observasi dan wawancara yang dilakukan. Hal ini terlihat dari pegawai yang cenderung hanya mengerjakan tugas utama tanpa mau mengambil tanggung jawab tambahan, seperti kegiatan promotif dan preventif di luar ruangan kerja. Selain itu, dari 6 bulan terakhir masih terdapat beberapa pegawai dengan capaian kedisiplinan dibawah 90%. Pada bulan Januari terdapat 3 orang pegawai mendapat angka dibawah 90%, kemudian pada bulan Februari dan Maret terdapat 2 orang, bulan April 1 orang. Bulan Mei 2 orang dan pada bulan Juni terdapat 2 orang. Selain itu, tingkat ketidakhadiran pegawai Puskesmas bebandem juga masih tergolong tinggi seperti yang ditunjukkan pada lampiran 03. Kemudian indikator *quiet quitting* yaitu *boundary setting* juga terlihat dari pegawai yang menarik batas antara pekerjaan yang menjadi kewajiban resmi dengan pekerjaan ekstra yang sifatnya sukarela. Hal ini ditunjukkan dengan para pegawai merasa keberatan dan menolak mengambil tugas tambahan diluar tugas utama jika tidak mendapat Surat Perintah Tugas (SPT).

Lack of initiative juga ditunjukkan dengan sikap para pegawai dalam memenuhi target melayani pasien yang bukan dari inisiatif diri sendiri, melainkan karena hal tersebut memang diwajibkan oleh instansi. Selanjutnya, perilaku pegawai yang menunjukkan penurunan intensitas atau upaya kerja, di mana cenderung melakukan pekerjaan hanya sampai batas minimum meskipun para pegawai memiliki kesempatan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar menunjukkan adanya *reduced of effort*. Dalam kasus Puskesmas Bebandem, ketika jumlah pasien di poli masih ramai tetapi jam operasional telah berakhir, pegawai memilih untuk menghentikan pelayanan di poli dan mengalihkan pasien ke UGD yang beroperasi 24 jam penuh. Perilaku ini menunjukkan penurunan usaha kerja yang dilakukan oleh karyawan, di mana partisipasi pegawai dibatasi pada waktu

kerja yang telah ditentukan tanpa menawarkan upaya ekstra untuk menyelesaikan tugas-tugas yang belum selesai.

Temuan dari hasil observasi dan wawancara tersebut juga didukung dengan perbandingan dengan Puskesmas lain seperti Puskesmas Selat dengan jumlah pegawai 80 menempati posisi Puskesmas terbaik 1 kategori capaian penilaian kinerja Puskesmas se-Kabupaten Karangasem. Kemudian pada kategori yang sama Puskesmas Abang II dengan jumlah pegawai 49 menempati posisi ke 2, dan Puskesmas Rendang dengan jumlah pegawai 79 menempati posisi ke 3. Puskesmas Selat juga berhasil menempati posisi Puskesmas terbaik 1 pada kategori penghargaan capaian pelaksanaan pengukuran serentak se-Kabupaten Karangasem. Pada kategori yang sama, Puskesmas Manggis I dengan jumlah pegawai 76 menempati posisi ke 2 dan Puskesmas Karangasem II dengan jumlah pegawai 81 menempati posisi ke 3. Berdasarkan hal tersebut, ditemukan suatu fenomena dimana Puskesmas Bebandem yang memiliki jumlah pegawai paling banyak di Karangasem, belum mampu menunjukkan kinerja yang maksimal sehingga mendukung adanya indikasi *quiet quitting* berdasarkan hasil observasi dan wawancara.

Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam lingkup pelayanan kesehatan seperti di Puskesmas Bebandem, sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mampu mendorong tenaga kesehatan serta staf lainnya untuk memiliki dedikasi tinggi terhadap pelayanan masyarakat. Hal ini penting agar kinerja institusi tetap optimal dan terhindar dari hal-hal yang dapat menurunkan performa, seperti munculnya fenomena *quiet quitting* di kalangan pegawai. Namun demikian, dalam praktiknya, sering kali muncul keluhan dari tenaga kesehatan

terkait beban kerja yang tinggi, serta dituntut untuk memenuhi target pelayanan tertentu secara terus-menerus. Situasi seperti ini dapat menimbulkan perasaan tertekan karena beban kerja yang berlebih (*work overload*), yang pada akhirnya berpotensi menyebabkan *burnout* (Rani *et al.*, 2022).

Burnout merupakan kondisi ketika seseorang merasa lelah dan jenuh secara fisik dan emosional karena pekerjaan yang terlalu keras dan menuntut hasil yang sesuai dengan harapan (Tadu *et al.*, 2024). Kondisi ini dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan seperti menurunnya produktivitas, berkurangnya keterlibatan dalam pekerjaan, serta meningkatnya keinginan untuk keluar dari pekerjaan (Endarwita *et al.*, 2021). Faktor-faktor yang saling terkait dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan, salah satunya adalah stres atau kondisi emosional karyawan yang menyebabkan ketegangan pada akhirnya mempengaruhi cara berpikir (Krisna Heryanda, 2019).

Penelitian terkait *burnout* awalnya memang dilakukan kepada profesi yang memiliki interaksi langsung dengan orang lain seperti tenaga Kesehatan (Maslach, 2008). Dalam konteks pelayanan kesehatan di Puskesmas Bebandem berdasarkan observasi dan wawancara awal, para tenaga kesehatan dihadapkan pada tekanan kerja tinggi seperti tuntutan untuk memberikan pelayanan cepat dan tepat kepada masyarakat, kepatuhan terhadap standar operasional prosedur kesehatan, serta tanggung jawab administratif yang tidak sedikit. Jika tekanan tersebut tidak dikelola dengan baik, maka dapat menyebabkan *burnout* yang pada akhirnya berpotensi memicu munculnya fenomena *quiet quitting*, di mana pegawai tetap hadir secara fisik namun mulai mengurangi keterlibatan emosional dan komitmen terhadap pekerjaannya (Efendi, 2023).

Dari informasi yang didapat, pegawai Puskesmas Bebandem khususnya para tenaga medis sering kali mengalami kelelahan fisik saat sedang ataupun setelah bekerja. Gejala kelelahan fisik yang dirasakan seperti pegal-pegal. Kemudian kelelahan emosional juga dirasakan misalnya saat pasien sedang ramai atau banyak pasien komplain, para tenaga medis di Puskesmas Bebandem merasa tertekan sampai sulit untuk tersenyum dan ramah seperti biasanya. Selain itu, para tenaga kesehatan di Puskesmas Bebandem juga cenderung merasakan rendahnya penghargaan atau capaian terhadap diri sendiri. Para pegawai sering merasa sudah bekerja keras namun tetap merasa hasilnya tidak sesuai harapan. Contohnya setelah program penyuluhan dilakukan, tapi jumlah pasien yang datang untuk pemeriksaan tetap sedikit sehingga pegawai merasa usahanya sia-sia.

Selain *burnout*, budaya organisasi juga memegang peranan penting terhadap terjadinya *quiet quitting* (Putri *et al.*, 2025). Budaya yang mendukung dan menghargai karyawan terbukti mampu meningkatkan keterlibatan dan motivasi kerja. Begitu juga sebaliknya jika budaya pada suatu organisasi kaku dan minim penghargaan dapat memicu kecenderungan *quiet quitting* (Pratami, 2024). Budaya organisasi merupakan pola kebiasaan berpikir dan berperilaku yang muncul dalam sebuah kelompok saat sekelompok orang berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan luar dan membangun kerja sama di dalam. Kebiasaan ini, setelah dianggap berhasil, akan diteruskan kepada anggota baru sebagai cara yang dianggap benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan sesuatu di dalam organisasi (Zebua *et al.*, 2025).

Pada Puskesmas Bebandem dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap beberapa pegawai, budaya organisasi menjadi aspek yang

paling banyak disebutkan sebagai aspek yang membuat para pegawai nyaman bekerja di Puskesmas Bebandem. Budaya organisasi di Puskesmas ini tercermin dari hubungan kerja yang harmonis antarpegawai dan komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan. Beberapa pegawai juga menyampaikan bahwa lingkungan kerja yang saling menghargai membuatnya merasa lebih betah dan termotivasi untuk bekerja secara maksimal.

Perhatian terhadap detail sangat baik di Puskesmas Bebandem dimana pegawai benar-benar memastikan data pasien benar, dosis obat yang diberikan juga harus tepat karena menyangkut nyawa seseorang. Selain itu, di Puskesmas Bebandem juga berorientasi pada hasil terlihat dari setiap posisi pekerjaan seperti dokter, perawat, bidan dan tenaga kesehatan lainnya memiliki target dalam melayani pasien yang diwajibkan tercapai. Orientasi pada tim juga terlihat sangat baik terlihat saat menghadapi pasien gawat darurat para dokter, perawat, apoteker dan petugas laboratorium bahkan sampai supir ambulance memiliki koordinasi yang solid tanpa memandang jabatan sehingga meningkatkan peluang keselamatan pasien. Puskesmas Bebandem juga menunjukkan sikap responsif yang dalam hal ini dianggap sebagai sigap dan tanggap. Misalnya, ketika Puskesmas menerima pasien gawat darurat, para pegawai segera berhenti bekerja dan menyiapkan peralatan medis, melakukan triase, dan bekerja sama dengan tenaga kesehatan terkait untuk memberikan pertolongan pertama. Respon cepat ini dilakukan secara spontan tanpa menunggu petunjuk sehingga mengurangi waktu penanganan dan mengurangi risiko bagi pasien. Kemudian dari hasil observasi, aspek stabilitas terlihat dari penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas, pembagian tugas

terstruktur, serta pengawasan rutin. Akan tetapi, meskipun budaya organisasi di Puskesmas Bebandem tergolong baik, masih ditemukan indikasi *quiet quitting*.

Uraian diatas didukung pula dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang membahas mengenai *burnout* diantaranya yaitu penelitian oleh (Efendi, 2023) menyatakan *burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quiet quitting*. Indikator yang paling besar mempengaruhi *burnout* yaitu *low or reduced personal accomplishment* atau rendahnya penghargaan terhadap diri. Akan tetapi (Sulthan, 2024) menemukan hasil bahwa *burnout* tidak berpengaruh signifikan dan menemukan bahwa indikator kelelahan fisik menjadi penyebab utama terjadinya *burnout*.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh (Putri *et al.*, 2025) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *quiet quitting* pada karyawan gen Z. Akan tetapi, penelitian yang dilakukan oleh (Purnomo *et al.*, 2025) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh negatif tetapi tidak signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian terkait pengaruh *burnout* maupun budaya organisasi terhadap *quiet quitting*. Beberapa penelitian menemukan adanya pengaruh signifikan, sementara penelitian lainnya menyatakan tidak signifikan.

Dengan mempertimbangkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan penelitian dengan meneliti "Pengaruh *Burnout* Dan Budaya Organisasi Terhadap *Quiet quitting* Pada Pegawai Puskesmas Bebandem". Penelitian ini menjadi penting mengingat peran strategis Puskesmas sebagai garda terdepan dalam pelayanan kesehatan masyarakat serta pentingnya menjaga kinerja optimal para pegawainya. Meskipun sudah terdapat beberapa studi menyoroti

keterkaitan antara *burnout*, budaya organisasi, dan *quiet quitting*, masih sangat sedikit penelitian yang dilakukan dalam konteks fasilitas kesehatan seperti Puskesmas Bebandem. Selain itu, adanya indikasi *quiet quitting* dari hasil observasi awal dan inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya menunjukkan urgensi untuk menggali lebih dalam faktor-faktor penyebabnya.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Ditemukan indikasi terjadinya *quiet quitting* di kalangan pegawai Puskesmas Bebandem yang ditandai dengan rendahnya inisiatif, usaha dan keterlibatan diluar tugas utama.
2. Tuntutan target pelayanan serta tanggung jawab administratif yang kompleks menimbulkan *burnout* pada tenaga kesehatan Puskesmas Bebandem.
3. Budaya organisasi yang sudah baik tetapi belum sepenuhnya mampu menekan *quiet quitting* pada Puskesmas Bebandem.
4. Penelitian dengan topik *quiet quitting* masih terbatas dan terdapat inkonsistensi hasil penelitian terdahulu.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi pada masalah sebelumnya, adapun batasan masalah dalam penelitian ini yaitu pengaruh *burnout* dan budaya organisasi pada Puskesmas Bebandem sebagai variabel bebas, kemudian *quiet quitting* sebagai variabel terikat.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, maka dapat dirumuskan masalah yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *burnout* berpengaruh terhadap *quiet quitting* pada pegawai Puskesmas Bebandem?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *quiet quitting* pada pegawai Puskesmas Bebandem?
3. Apakah *burnout* dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap *quiet quitting* pada pegawai Puskesmas Bebandem?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang telah dijabarkan maka tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh *burnout* terhadap *quiet quitting* pada pegawai Puskesmas Bebandem.
2. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap *quiet quitting* pada pegawai Puskesmas Bebandem.
3. Untuk menguji apakah *burnout* dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap *quiet quitting* pada pegawai Puskesmas Bebandem.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan berbagai manfaat, adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah serta memperdalam terkait informasi, ilmu pengetahuan dan berbagai manfaat lainnya. Penelitian ini berfokus pada manajemen sumber daya manusia tentang *burnout*, budaya organisasi, dan *quiet quitting*. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi tambahan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengkaji perilaku kerja karyawan, khususnya pada sektor pelayanan kesehatan yang memiliki karakteristik beban kerja tinggi dan tuntutan pelayanan publik yang besar. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkuat hasil-hasil penelitian sebelumnya serta membuka peluang pengembangan variabel lain yang relevan dengan perilaku *withdrawal* karyawan di masa mendatang.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dan bermanfaat untuk instansi, khususnya Puskesmas Bebandem untuk dapat merumuskan strategi agar dapat mengelola dan menemukan solusi dalam mengatasi *burnout* karyawan dan menjaga budaya organisasi sehingga dapat terhindar dari fenomena *quiet quitting*. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan program pengembangan karyawan, peningkatan komunikasi internal, serta penyusunan kebijakan kerja yang lebih adaptif terhadap beban kerja tenaga kesehatan. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, serta kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat secara berkelanjutan.