

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Untuk menilai dan mengkuantifikasi setiap tahap pertumbuhan dan perkembangan, setiap perusahaan memerlukan arahan yang terkait dengan tujuan bisnisnya (Purwanto dkk., 2020). Untuk sampai ke sana, perusahaan membutuhkan sumber daya manusianya untuk bekerja di semua silinder, mengikuti tujuan dan visi yang telah ditetapkan. Organisasi harus mempertimbangkan kinerja karyawan sebagai faktor kunci. Ketika kinerja karyawan berkualitas tinggi, organisasi berkinerja optimal. Sebaliknya, ketika kinerja karyawan berkualitas rendah, organisasi menjadi kurang stabil dan efektif (Putri dkk., 2024). Akibatnya, dalam lingkungan kerja yang serba cepat dan sulit, meningkatkan kinerja karyawan sangat penting untuk daya saing organisasi dan kelangsungan hidup jangka panjang.

Tidak mungkin memisahkan Puskesmas dari falsafah ini, menjadi lembaga yang menyediakan pelayanan kesehatan primer. Untuk mencapai tujuan mereka menyediakan layanan kesehatan terbaik bagi masyarakat Kebumen, Puskesmas harus terus mendorong stafnya untuk berbuat lebih baik. Karyawan, pengurus, dan pendukung Puskesmas harus berprestasi dengan baik mengingat banyaknya kendala yang harus mereka atasi, antara lain beban kerja yang berat, sumber daya yang sedikit, dan kebutuhan masyarakat yang terus berubah. Kinerja mereka yang optimal akan langsung berdampak pada mutu pelayanan, kepuasan pasien, dan pencapaian indikator

kesehatan wilayah. Oleh karena itu, upaya sistematis untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja pegawai di Puskesmas bukan hanya sebuah kebutuhan manajerial, melainkan sebuah keharusan strategis untuk memastikan keberlangsungan pelayanan kesehatan yang efektif, stabil, dan responsif di tengah kompleksitas tantangan kesehatan masyarakat.

Sejak diberlakukannya Program Cek Kesehatan Gratis (CKG) pada tahun 2025, Puskesmas sebagai fasilitas kesehatan tingkat pertama memperoleh tambahan tanggung jawab dalam memberikan pelayanan skrining kesehatan kepada masyarakat. Selain melaksanakan pemeriksaan kesehatan sesuai kelompok usia, Pegawai Puskesmas juga diwajibkan melakukan pencatatan dan entri hasil pemeriksaan melalui aplikasi ASIK yang terintegrasi dengan platform SATUSEHAT. Kementerian Kesehatan menjelaskan bahwa hasil pemeriksaan baru dapat diterima masyarakat setelah data pelayanan diinput oleh Pegawai Puskesmas ke dalam sistem tersebut. Di sisi lain, setiap Puskesmas juga diwajibkan memiliki administrator serta petugas yang bertanggung jawab melakukan input data CKG pada aplikasi ASIK. Kondisi ini menyebabkan bertambahnya beban administrasi pegawai di samping pelayanan kesehatan rutin yang tetap harus diberikan kepada pasien setiap hari. Pelaksanaan program tersebut juga menuntut kesiapan sumber daya manusia, sarana pendukung, dan operasional di tingkat Puskesmas. Penambahan aktivitas pelayanan dan administrasi tersebut berpotensi meningkatkan beban kerja apabila tidak diikuti dengan dukungan sumber daya maupun pembiayaan operasional yang memadai. Pengelolaan

sumber daya dan pendampingan organisasi yang tidak memadai dapat menyebabkan ketidakseimbangan beban kerja, yang dapat berdampak pada efisiensi pelayanan dan produktivitas staf Puskesmas. Berikut temuan Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap efektivitas Puskesmas Kebumen:

Tabel I- 1
Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Pada Puskesmas di Kebumen

Tahun	Kebumen I	Kebumen II	Kebumen III	Rata – Rata	Katagori
2024	88.43	90,1	88,14	88,89	Sangat Baik
2025	89.30	98,43	90.24	92,65	Sangat Baik

Sumber: puskesmaskebumensatu.kebumenkab.go.id, puskesmaskebumendua.kebumenkab.kab.go.id, dan puskesmaskebumentiga.kebumenkab.go.id

Berdasarkan data pada Tabel I-1 mengenai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Puskesmas Kebumen I, terlihat adanya fluktuasi nilai kepuasan masyarakat selama periode 2024 hingga tahun 2025. Pada tahun 2024, nilai IKM tercatat sebesar 88,43, kemudian mengalami peningkatan pada tahun 2025 menjadi 89,30. Hal sama juga terjadi pada Puskesmas Kebumen II yang dimana pada tahun 2024 memiliki nilai IKM sebesar 90,1 dan mengalami kenaikan nilai menjadi 98,43 pada tahun 2025. Kemudian pada Puskesmas Kebumen III memiliki nilai IKM pada tahun 2024 sebesar 88,14 dan mengalami kenaikan di tahun 2025 menjadi 90,24. Penilaian IKM sendiri terkadang fluktuatif, hal ini diindikasikan dengan fluktuasi nilai IKM antar Puskesmas di Kecamatan Kebumen menunjukkan adanya perbedaan kualitas pelayanan yang dirasakan masyarakat. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor internal organisasi, khususnya persepsi keadilan yang dirasakan

pegawai, dapat memengaruhi kinerja mereka dalam memberikan pelayanan. Ketidakmerataan persepsi keadilan organisasi berpotensi menimbulkan perbedaan kinerja pegawai, yang pada akhirnya tercermin dalam tingkat kepuasan masyarakat. Data lainnya menunjukkan Kinerja dari Puskesmas Se-Kecamatan Kebumen. Berikut merupakan data Laporan Penilaian Kinerja:

Tabel I- 2
Hasil Laporan Kinerja Pelayanan Kesehatan Puskesmas di Kebumen

Nama Puskesmas	Tahun	
	2024	2025
Puskesmas Kebumen I	85,4%	86,2%
Puskesmas Kebumen II	94,35%	99,61%
Puskesmas Kebumen III	96,00%	98,00%

Sumber: Data diolah Tahun 2025

Tabel I- 3
Nilai Persepsi, Nilai Interval, Nilai Interval Konversi, Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan

Nilai Persepsi	Nilai Interval (NI)	Nilai Interval Konversi (NIK)	Mutu Pelayanan (x)	Kinerja Unit Pelayanan (y)
1	1,00 – 2,5996	25,00 – 64,99	D	Tidak Baik
2	2,60 – 3,064	65,00 – 76,60	C	Kurang Baik
3	3,0644 – 3,532	76,61 – 88,30	B	Baik
4	3,5324 – 4,00	88,31 – 100,00	A	Sangat Baik

Sumber: Data diolah Tahun 2025

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa nilai kinerja pelayanan kesehatan Puskesmas Se-Kecamatan Kebumen selama periode 2021–2025 menunjukkan tren yang relatif stabil dan cenderung meningkat. Kinerja pelayanan kesehatan Puskesmas Kebumen I meningkat dari 82,5 pada 2021 menjadi 86,2 pada 2025, Puskesmas Kebumen II meningkat dari 94,35 pada 2024 menjadi 99,61 pada 2025, dan Puskesmas Kebumen III meningkat dari 96,00 pada 2024 menjadi 98,0 pada 2025. Hal ini mengindikasikan bahwa

Puskesmas mampu mempertahankan standar kinerja yang tinggi baik dari sisi pelayanan, yang kemungkinan dipengaruhi oleh kepemimpinan yang inovatif dan praktik keadilan organisasi, serta tercermin melalui komitmen pegawai terhadap pencapaian kinerja optimal.

Berdasarkan kedua data tersebut, meskipun Pelayanan Kesehatan Puskesmas Se-Kecamatan Kebumen menunjukkan tren yang stabil dan meningkat, perbedaan fluktuatif Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) antar Puskesmas di Kecamatan Kebumen pada Tabel-I mengindikasikan potensi permasalahan kinerja pada SDM di masa depan. Hal ini dapat menjadi sinyal bahwa pegawai mungkin menghadapi tantangan dalam mempertahankan konsistensi dan kualitas pelayanan. Jika tidak segera diantisipasi, masalah pada SDM ini berisiko menurunkan efektivitas pelayanan, memperlambat respons terhadap kebutuhan pasien, dan mengganggu pencapaian target kinerja Puskesmas, meskipun indikator manajerial secara formal tetap tinggi. Penekanan pada pengembangan kompetensi, manajemen beban kerja, dan peningkatan komitmen pegawai menjadi langkah penting untuk mencegah penurunan kinerja SDM di masa mendatang.

Dimungkinkan untuk meramalkan masalah kinerja SDM di masa depan dengan melihat karakteristik kepemimpinan yang kreatif, keadilan organisasi, dan dedikasi organisasi terhadap karyawan. Kinerja sumber daya manusia yang berkelanjutan dapat didorong oleh kepemimpinan yang inovatif (Roshid et al., 2023). Pemimpin yang dapat melihat ke luar kotak dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang dapat beradaptasi yang menghargai

karyawan atas kemampuan mereka untuk memecahkan masalah secara kreatif, menyesuaikan diri dengan cepat dengan situasi baru, dan secara umum menjadi inovatif. Pengembangan strategis dan kebijakan yang adaptif terhadap dinamika eksternal adalah fungsi lain dari kepemimpinan inovatif; hal ini memungkinkan upaya penargetan yang lebih besar dan produktivitas karyawan yang lebih tinggi secara menyeluruh (Cortes & Herrmann, 2021). Budaya kerja yang progresif dan kolaboratif dapat dipupuk oleh para pemimpin inovatif yang menginspirasi staf mereka untuk mengembangkan keterampilan individu secara berkelanjutan. Gaya kepemimpinan ini juga mendorong inovasi dan pengambilan keputusan berbasis data, yang membantu organisasi mengatasi masalah rumit dengan lebih efisien.

Perubahan regulasi, meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan, beban pelayanan yang tinggi, dan kebutuhan digitalisasi pelayanan hanyalah beberapa kendala yang dihadapi oleh tenaga Puskesmas dalam melaksanakan Pelayanan Kesehatan Primer. Kepemimpinan yang kreatif, menerima ide-ide baru, dan mendukung kerja sama antarprofesional sangat penting dalam pengaturan ini. Karyawan lebih cenderung tetap setia kepada perusahaan ketika mereka didorong untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka dan memiliki peluang untuk membantu meningkatkan layanan. Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh komitmen organisasi Puskesmas yang kuat, yang pada gilirannya memotivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif dalam memberikan pelayanan masyarakat.

Keadilan organisasi merupakan komponen kedua yang mempengaruhi efisiensi tenaga puskesmas di Kabupaten Kebumen dalam menjalankan tugasnya. Menurut Rahmaningtyas (2025), kewajaran organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika para pemimpin dan karyawan terlibat secara adil dalam operasi organisasi, mulai dari alokasi insentif hingga pelaksanaan proses, kami memiliki keadilan organisasi (Nuryadi et al., 2020). Di Puskesmas, kami mengupayakan keadilan organisasi dengan mendistribusikan beban kerja secara proporsional, mengatur layanan secara seimbang, memberikan peluang yang adil untuk pelatihan dan pengembangan kompetensi, mengevaluasi kinerja secara objektif, dan menawarkan insentif yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Perlakuan yang adil terhadap karyawan meningkatkan rasa berharga dan dukungan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan dan loyalitas kepada perusahaan (Yuliawati dkk., 2025). Ketika karyawan merasa diperlakukan tidak adil atau terpengaruh oleh pengambilan keputusan, kepercayaan dan loyalitas mereka terhadap bisnis dapat berkurang, yang mengarah pada kinerja yang lebih buruk (Saputro, 2021).

Keadilan organisasi juga memengaruhi kinerja pegawai melalui persepsi kesempatan yang setara dalam pengembangan karier dan pelatihan. Pegawai yang merasa memiliki akses yang sama untuk meningkatkan kompetensi cenderung lebih termotivasi dan proaktif dalam menyelesaikan tugas. Lingkungan kerja yang adil mendorong terciptanya kolaborasi antarpegawai, mengurangi konflik, dan meningkatkan kepuasan kerja,

sehingga produktivitas secara keseluruhan meningkat. Sebaliknya, ketidakadilan, baik dalam distribusi tugas maupun pengakuan atas prestasi, dapat menimbulkan frustrasi, penurunan loyalitas, dan rendahnya komitmen terhadap tujuan organisasi. Keadilan organisasi yang konsisten memperkuat rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan, membentuk budaya kerja yang sehat, serta mendukung pencapaian target kinerja Puskesmas secara berkelanjutan.

Mengenai dampak berbagai faktor terhadap kinerja, penelitian sebelumnya telah menunjukkan temuan yang kontradiktif. Meskipun Rahmawati dkk. (2023) memperoleh temuan yang berbeda, Ghodang (2021), Karsiah dkk. (2024), dan Supriatna dan Zulganef (2023) semuanya menyimpulkan bahwa kepemimpinan kreatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Keadilan organisasi berdampak signifikan terhadap kinerja, menurut studi oleh Karlinda et al. (2022), Retnowati dan Darmawan (2022), dan Rashid dkk. (2024). Penelitian tentang dampak keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan telah menunjukkan hasil yang bertentangan; namun, Suharto dkk. (2019) menemukan bahwa pengaruh ini tidak signifikan.

Temuan yang saling bertentangan menunjukkan bahwa pusat kesehatan, seperti jenis organisasi lainnya, unik dalam keadaannya dan bahwa kepemimpinan kreatif dan keadilan organisasi tidak serta merta berdampak positif secara universal terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja Puskesmas yang memiliki karakteristik layanan publik, tingkat beban kerja yang tinggi, serta kebutuhan adaptasi cepat terhadap dinamika kesehatan

masyarakat dapat menyebabkan variabel-variabel tersebut bekerja secara berbeda dibandingkan dengan organisasi lain. Pada beberapa Puskesmas, kepemimpinan inovatif mungkin mampu mendorong kinerja secara signifikan karena adanya dukungan budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan. Namun, di tempat lain, inovasi mungkin tidak berjalan optimal apabila SDM menghadapi keterbatasan kompetensi atau resistensi terhadap pembaruan. Hal serupa juga berlaku pada keadilan organisasi; meskipun sebagian penelitian menunjukkan pengaruh yang kuat, kondisi Puskesmas yang beragam dari segi struktur, pembagian tugas, dan sistem penghargaan dapat membuat persepsi keadilan berbeda antarunit. Keadaan ini menjelaskan mengapa hasil penelitian terkait kedua variabel tersebut belum konsisten dan menegaskan pentingnya analisis kontekstual dalam memahami kinerja pegawai di Puskesmas.

Penelitian tentang dampak kepemimpinan kreatif dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan telah menunjukkan hasil yang bertentangan. Ini menunjukkan bahwa elemen internal lain di perusahaan mungkin memengaruhi hubungan antara variabel-variabel ini, bukan efek langsungnya. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan kreatif, keadilan organisasi, dan dedikasi organisasi, di antara faktor-faktor mediasi lainnya. Hubungan antara kepemimpinan kreatif, keadilan organisasi, dan kinerja karyawan dapat dipahami dengan lebih baik dengan memasukkan faktor komitmen organisasi sebagai mediator. Rasa komitmen organisasi yang kuat adalah apa yang memotivasi pekerja untuk mengembangkan ikatan

pribadi, etika, dan profesional dengan majikan mereka. Karyawan termotivasi untuk memberikan segalanya ketika mereka melihat bahwa kepemimpinan mereka menghargai ide-ide mereka dan memperlakukan mereka dengan adil. Hal ini karena mereka dihargai, dihormati, dan diberi kesempatan untuk berkembang secara profesional. Sangat jarang efek menguntungkan dari kedua faktor tersebut memiliki efek yang diinginkan pada keluaran tanpa adanya tekad yang kuat. Komitmen organisasi merupakan komponen kunci yang meningkatkan atau mengurangi dampak kepemimpinan dan kesetaraan terhadap kualitas kerja staf di lingkungan kerja Puskesmas, yang membutuhkan pelayanan yang konstan dan cepat. Proses psikologis yang memengaruhi kinerja karyawan organisasi perawatan kesehatan dapat dipahami dengan lebih baik dengan menggunakan faktor mediasi ini.

Para peneliti akan melanjutkan penelitian dengan judul "Pengaruh kepemimpinan inovatif dan keadilan organisasi terhadap kinerja tenaga kerja Puskesmas di Kabupaten Kebumen melalui komitmen organisasi" berdasarkan gambaran latar belakang.

1.2. Rumusan Masalah

Pernyataan isu untuk penelitian ini didasarkan pada uraian dan isu-isu sebelumnya:

1. Apakah Kepemimpinan Inovatif berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Puskesmas Se-Kecamatan Kebumen?
2. Apakah Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Puskesmas Se-Kecamatan Kebumen?

3. Apakah Kepemimpinan Inovatif berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Puskesmas Se-Kecamatan Kebumen?
4. Apakah Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Puskesmas Se-Kecamatan Kebumen?
5. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Puskesmas Se-Kecamatan Kebumen?
6. Apakah Kepemimpinan Inovatif berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi di Puskesmas Se-Kecamatan Kebumen?
7. Apakah Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi di Puskesmas Se-Kecamatan Kebumen?

1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini memiliki satu keterbatasan utama, yaitu;

1. Penelitian ini akan dilakukan di Puskesmas Se-Kecamatan Kebumen yang terdiri dari Puskesmas Kebumen I, Puskesmas Kebumen II, dan Puskesmas Kebumen III.
2. Penelitian ini akan berfokus pada Pegawai Puskesmas Se-Kecamatan Kebumen.
3. Penelitian ini akan berfokus pada 4 variabel, yakni:
 - a. Kepemimpinan inovatif merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan kreativitas, pemberdayaan anggota organisasi, serta kemampuan pemimpin dalam mendorong dan menginspirasi anggota tim untuk menghasilkan serta mengeksplorasi gagasan dan

solusi yang baru (Mumford, 2022). Kepemimpinan Inovatif yang dibatasi pada indikator Mulyasa (dalam Hartono, 2020):

- 1) Konstruktif
- 2) Kreatif
- 3) Delegatif
- 4) Integratif
- 5) Rasional dan objektif
- 6) Pragmatis
- 7) Keteladanan
- 8) Disiplin
- 9) Adaptable dan fleksibel

b. Keadilan organisasi menggambarkan persepsi individu mengenai tingkat keadilan yang mereka rasakan dalam interaksi dengan pemimpin atau atasan di lingkungan organisasi, baik dalam perlakuan maupun proses yang mereka alami (Widya et al, 2021). Keadilan Organisasi yang dibatasi pada indikator (Parwati & Darma, 2025):

- 1) *Distributive Justice*
- 2) *Procedural Justice*
- 3) *Interactional Justice*

c. Komitmen organisasi merupakan wujud keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi yang tercermin dari tingkat keyakinan, rasa memiliki, serta keterikatan mereka dalam mendukung tujuan dan

keberlangsungan organisasi (Suma & Lesha, 2018). Komitmen

Organisasi yang dibatasi pada indikator (Robbins & Judge 2015) :

- 1) Komitmen afektif
- 2) Komitmen berkelanjutan
- 3) Komitmen normatif

- d. Hasil dari upaya karyawan, prosedur manajemen, atau pencapaian organisasi secara keseluruhan dikenal sebagai kinerja, dan perlu ditunjukkan melalui cara yang nyata dan terukur (Sedarmayanti, 2011).

Secara khusus, menurut Silaen (2021):

- 1) Kualitas Kerja
- 2) Kuantitas Kerja
- 3) Ketepatan Waktu
- 4) Efektifitas
- 5) Komitmen



1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan pada penelitian ini adalah;

1. Mengkaji dampak kepemimpinan kreatif terhadap komitmen organisasi di lingkungan Puskesmas di Kecamatan Kebumen.
2. Mengkaji dampak keadilan organisasi terhadap komitmen fasilitas kesehatan di Kecamatan Kebumen.
3. Mengkaji dampak kepeloporan kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kerja di Puskesmas di Kecamatan Kebumen.

4. Untuk mengkaji dampak keadilan organisasi terhadap kinerja tenaga kerja di lingkungan fasilitas kesehatan di Kecamatan Kebumen.
5. Untuk menilai dampak komitmen organisasi terhadap kinerja tenaga kerja di Puskesmas di Kecamatan Kebumen.
6. Mengkaji dampak kepemimpinan kreatif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di fasilitas kesehatan di Kabupaten Kebumen.
7. Mengkaji dampak keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di lingkungan fasilitas kesehatan di Kecamatan Kebumen.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan tentang dampak kepemimpinan kreatif dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan, khususnya di sektor perawatan kesehatan, yang masih kurang dieksplorasi.
- b. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman teoritis tentang bagaimana komitmen organisasi berfungsi sebagai elemen penting yang menjelaskan dinamika antara kepemimpinan kreatif dan kesetaraan organisasi dalam kaitannya dengan kinerja karyawan.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan literatur tentang manajemen sumber daya manusia dengan memberikan wawasan baru tentang bagaimana perpaduan gaya kepemimpinan kreatif dan

persepsi keadilan dapat memengaruhi komitmen dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan bagi Puskesmas di Kecamatan Kebumen dan Kabupaten Kebumen untuk meningkatkan praktik kepemimpinan dan menumbuhkan rasa kesetaraan, sehingga mendorong komitmen yang lebih besar dan mengoptimalkan kinerja tenaga kerja.
- b. Temuan penelitian ini diharapkan dapat membantu para pemimpin dan pembuat kebijakan di Puskesmas, khususnya di Kebumen, dalam merumuskan inisiatif pengembangan sumber daya manusia yang mengedepankan penanaman ciri-ciri kepemimpinan yang inovatif serta meningkatkan transparansi dan konsistensi dalam pengelolaan organisasi.
- c. Penelitian ini bertujuan untuk menjadi tolok ukur bagi otoritas lokal dan pemangku kepentingan kesehatan dalam merumuskan strategi untuk meningkatkan kualitas layanan dengan mendorong lebih banyak komitmen karyawan melalui pembentukan tempat kerja yang lebih adil dan kreatif.