

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan suatu aset yang sangat penting dalam organisasi atau perusahaan, oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia di organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan sebuah kunci utama organisasi agar dapat berkembang secara produktif dan wajar (Mangkunegara 2009). Sumber daya manusia (SDM) adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya (Susan 2019).

Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik maka akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam suatu perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu (Sutrisno 2017). Manajemen sumber daya manusia bertujuan

untuk mengembangkan efektifitas dari sumber daya manusia dan memperbaiki kualitas tenaga kerja dalam suatu organisasi untuk memberikan kontribusi lebih dengan tanggung jawab yang tinggi.

Sumber daya manusia kesehatan yaitu berbagai jenis tenaga kesehatan klinik maupun non klinik yang melaksanakan upaya medis dan intervensi kesehatan masyarakat. Menurut Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), kesehatan bukan hanya ketiadaan penyakit atau kelemahan, tetapi juga keadaan sejahtera secara fisik, mental, dan sosial. Setiap individu berhak mendapatkan akses terhadap layanan kesehatan yang memadai untuk mencapai tingkat kesehatan yang optimal. Salah satu wadah atau tempat bagi seseorang dalam upaya memperoleh pelayanan kesehatan adalah melalui pusat kesehatan masyarakat (puskesmas).

Puskesmas merupakan organisasi yang berada dibawah Dinas Kesehatan dengan fungsinya sebagai penyedia layanan kesehatan tingkat pertama bagi masyarakat. Menurut Permenkes No 43 Tentang Puskesmas (2019), Pusat Kesehatan Masyarakat yang selanjutnya disebut Puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perorangan tingkat pertama dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif di wilayah kerjanya. Wilayah kerja Puskesmas meliputi satu kecamatan atau sebagian dari kecamatan. Faktor kependudukan, luas daerah, keadaan geografik dan keadaan infrastruktur lainnya merupakan bahan pertimbangan untuk menentukan wilayah kerja Puskesmas. Peran penting Puskesmas dalam mendekatkan akses kesehatan kepada masyarakat

terutama di wilayah pedesaan dan terpencil sehingga menjadikan Puskesmas sebagai komponen vital dalam upaya pemerintah meningkatkan derajat kesehatan nasional.

Salah satu contohnya yaitu UPTD Puskesmas Padureso, sebagai salah satu fasilitas pelayanan publik yang menyediakan jasa pelayanan kesehatan yang bernaung dibawah Dinas Kesehatan Kabupaten Kebumen. UPTD Puskesmas Padureso terletak di jl. Raya Wadaslintang No.Km.17, Padureso, Kec. Padureso, Kabupaten Kebumen. UPTD Puskesmas Padureso yang menyediakan pelayanan kesehatan masyarakat berupa pelayanan rawat inap, pelayanan umum, pelayanan kesgilut, pelayanan KIA/KB, MTBS, IVA, pelayanan gizi dan laktasi, pelayanan klinik sanitasi, pelayanan UGD, pelayanan PMP, pelayanan imunisasi, laboratorium, farmasi, pelayanan HIV/VCT, dan pelayanan PKD. Jumlah seluruh pegawai pada UPTD Puskesmas Padureso sebanyak 42 orang yang terdiri dari pegawai ASN dan BLUD. Berikut ini adalah daftar karyawan di Puskesmas Padureso.

Tabel I-1
Daftar Karyawan Puskesmas Padureso

No	Pekerjaan	Jumlah
1	Dokter	2
2	Perawat	12
3	Bidan	13
4	Apoteker	1
5	Asisten Apoteker	1
6	Dokter Gigi	1
7	Laboratorium	1
8	Sanitarian	1
9	Nutrisionis	1
10	Akuntansi	1
11	Rekam Medis	1

12	Promosi Kesehatan	1
13	Juru Masak	1
14	Sopir	1
15	Cleaning Service	3
16	Staf	1
Total		42

Sumber: UPTD Puskesmas Padureso

Tersedianya tenaga kesehatan yang memiliki kompetensi diharapkan mampu memberikan pelayanan yang maksimal untuk masyarakat. Pengelolaan SDM yang baik akan memastikan tersedianya tenaga kerja yang siap melayani masyarakat dengan profesionalisme yang tinggi serta mampu beradaptasi dengan dinamika kebutuhan kesehatan masyarakat yang terus berubah. Selain itu, peningkatan kompetensi tenaga kesehatan melalui pelatihan, evaluasi kinerja, dan motivasi yang baik untuk mempertahankan kualitas pelayanan di Puskesmas.

Kinerja pegawai merupakan indikator penting yang mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi. Kinerja ini sangat berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai (Wau 2021). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang menunjukkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya serta perilaku yang nyata yang sesuai dengan perannya dalam suatu instansi atau organisasi tersebut (Laila 2023). Kinerja ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk faktor internal dan eksternal yang melibatkan lingkungan kerja dan keseimbangan kehidupan pribadi pegawai. Seorang pegawai yang

memiliki kinerja tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Berikut ini adalah rekapitulasi kinerja Puskesmas Padureso pada tahun 2024.

Tabel I-2
Rekapitulasi Kinerja Puskesmas Padureso
Tahun 2024

No	Ruang Lingkup	Pencapaian (%)	Nilai
1	Cakupan hasil pelayanan kesehatan		
	UKM Essensial	91.4	
	UKM Pengembangan	99.35	
	UKP	96	
	Jumlah	286.75	95.58
2	Pelaksanaan Manajemen Puskesmas		
	Kinerja Admin	9.75	
	Kinerja Mutu	9.4	
	Jumlah	19.15	9.58

Sumber: UPTD Puskesmas Padureso Tahun 2024

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa penilaian kinerja Puskesmas untuk pencapaian pelaksanaan pelayanan Kesehatan UKM Essensial di Puskesmas Padureso sudah mencapai target kinerja dengan nilai 91.40 termasuk kategori kinerja baik. Penilaian kinerja Puskesmas untuk pencapaian pelaksanaan pelayanan Kesehatan UKM Pengembangan di Puskesmas Padureso sudah mencapai target kinerja dengan nilai 99.35 termasuk kategori kinerja baik. Penilaian kinerja Puskesmas untuk pencapaian pelaksanaan pelayanan kesehatan UKP di Puskesmas Padureso dengan nilai pencapaian 96 masuk kategori kinerja baik. Penilaian kinerja kegiatan manajemen Puskesmas Padureso mencapai nilai kinerja dengan nilai 9.58 termasuk kategori kinerja baik. Penilaian tersebut belum mencapai angka 10

maka kinerja pegawai belum maksimal. Hal ini dikarenakan ada beberapa indikator kinerja yang belum tercapai yang menjadikan permasalahan. Berikut ini adalah presentase pencapaian indikator kinerja di bulan oktober-desember 2024:

Tabel I-3
Presentase Pencapaian Indikator Kinerja di Bulan Oktober-Desember 2024

No	Indikator Kinerja	Pencapaian di Bulan		
		Oktober	November	Desember
1	Pelayanan kesehatan orang beresiko terinfeksi HIV	63%	69,8 %	77%
2	Cakupan penanganan kasus diare	69%	78%	85,5%
3	Penemuan kasus TB Positif	24%	28,9%	27%
4	Cakupan pelayanan pemeriksaan IVA/Sadanis	12,5%	15%	15%

Sumber: UPTD Puskesmas Padureso Tahun 2024

Berdasarkan hasil data tabel I-2 pencapaian indikator kinerja di UPTD Puskesmas Padureso yang direalisasikan belum mencapai target 100% dimana selama tiga bulan terakhir mengalami peningkatan dan penurunan atau masih kurang dari target yang ditentukan oleh UPTD Puskesmas Padureso. Faktor yang mempengaruhi kemunculan perilaku kinerja pegawai yaitu komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi biasanya akan memberikan seluruh kemampuan dan keterampilannya untuk perusahaan agar organisasi tersebut mencapai tujuannya dan berjalan kearah yang lebih baik lagi. Menurut Tahir Maulana Abdillah & Aris Wahyu Kuncoro (2024), komitmen organisasi adalah kekuatan internal individu yang menunjukkan tingkat keterlibatan dan dedikasinya terhadap organisasi. Menurut Badrianto & Ekhsan (2021), komitmen organisasi merupakan suatu ketentuan yang disetujui bersama dari semua personil dalam suatu organisasi

mengenai pedoman, pelaksanaan serta tujuan yang ingin dicapai bersama dimasa yang akan datang.

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Kepala Tata Usaha pada UPTD Puskesmas Padureso mengenai komitmen organisasi yaitu rendahnya kepatuhan terhadap aturan jam kerja. Ketidaktepatan waktu dalam memulai pelayanan tidak hanya menunjukkan kurangnya rasa tanggung jawab, tetapi juga berpotensi menurunkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Hal ini terjadi karena pegawai merasa tidak memiliki ikatan emosional maupun moral terhadap organisasi, tidak merasa dihargai, atau tidak sejalan dengan budaya kerja yang berlaku di puskesmas. Ketidakterikatan ini pada akhirnya berdampak pada rendahnya disiplin dan partisipasi pegawai dalam mendukung tujuan organisasi. Pegawai dengan komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik, meskipun mereka menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, atau menghadapi hambatan komunikasi di tempat kerja. Oleh karena itu, komitmen organisasi berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat atau memperlemah pengaruh *work life balance* dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai yaitu *work life balance*. Secara umum, *work life balance* adalah konsep yang mengacu pada kondisi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang. Sebuah studi menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki *work life balance* yang baik cenderung lebih produktif dan jarang mengalami kelelahan (Honkley

et al. 2024). Menurut Lestari et al. (2023), menegaskan bahwa *work life balance* berkontribusi terhadap produktivitas karena pegawai yang tidak mengalami konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya lebih mampu berfokus pada tugas-tugas pekerjaan. Dengan demikian, organisasi perlu memberikan perhatian pada kebijakan yang dapat membantu pegawai mencapai *work life balance* yang baik.

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Kepala Tata Usaha pada UPTD Puskesmas Padureso terkait *work life balance* yaitu banyak pegawai mengalami keterlambatan dalam bekerja karena waktu perjalanan yang cukup lama dari rumah ke tempat kerja yang terjadi pada pegawai yang tinggal jauh dari kantor. Perjalanan yang panjang tidak hanya menghabiskan banyak waktu, tetapi juga dapat menyebabkan kelelahan, yang akhirnya memengaruhi produktivitas kerja. Selain faktor jarak, banyak pegawai juga harus menyelesaikan kepentingan pribadi sebelum berangkat ke tempat kerja, seperti mengurus keluarga atau menangani keperluan mendesak lainnya. Situasi ini membuat mereka terpaksa menunda keberangkatan ke kantor, sehingga menyebabkan keterlambatan. Keterlambatan pegawai hingga mencapai 155 menit dari waktu masuk yang telah ditentukan.

Tidak semua organisasi, terutama yang memiliki budaya kerja yang ketat dan jam kerja panjang, mampu memberikan dukungan yang memadai bagi pegawai untuk mencapai keseimbangan tersebut. Fenomena ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi masih menjadi tantangan bagi banyak pegawai. Jika tidak dikelola dengan baik, keterlambatan

yang sering terjadi dapat berdampak pada kinerja individu maupun tim dalam suatu organisasi. *Work life balance* yang buruk dapat menyebabkan tingkat stres kerja yang tinggi, yang pada akhirnya mengurangi komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, mereka merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar dalam memberikan layanan kesehatan kepada masyarakat.

Faktor lain yang diduga dapat mempengaruhi kinerja pegawai selain komitmen organisasi dan *work life balance* yaitu komunikasi interpersonal. Komunikasi yang baik memungkinkan terjalinnya hubungan yang positif di antara karyawan, sehingga meningkatkan komitmen dan kepercayaan mereka terhadap organisasi (Dewi, Kusniawati, and Setiawan 2019). Komunikasi interpersonal secara umum adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, masing-masing orang yang terlibat dalam komunikasi tersebut saling mempengaruhi persepsi lawan komunikasinya. Dalam lingkungan kerja yang kolaboratif, komunikasi interpersonal yang kuat juga membantu menciptakan komitmen organisasi yang lebih besar, yang merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan bersama (Shara Harum Febriani 2018). Menurut Illah & Nashrudin P (2021), komunikasi interpersonal merupakan suatu proses komunikasi yang paling efektif, karena para pegawai komunikasi dapat terus menerus saling menyesuaikan diri. Oleh karena itu, komunikasi interpersonal yang baik sangat penting dalam membangun komitmen organisasi yang kuat dan berdampak langsung pada kinerja.

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan kepala Tata Usaha pada UPTD Puskesmas Padureso terkait komunikasi interpersonal adalah komunikasi antar pegawai kurang baik karena adanya kesalahpahaman penerimaan informasi antar pegawai, misalnya pada saat pertukaran shift. Pegawai di shift sebelumnya tidak memberikan informasi secara lengkap mengenai kondisi pasien, stok obat yang hampir habis, atau tindak lanjut yang perlu dilakukan. Akibatnya, pegawai di shift berikutnya tidak memiliki informasi yang memadai untuk melanjutkan pelayanan secara optimal, sehingga terjadi keterlambatan tindakan. Situasi ini menunjukkan bahwa komunikasi antar pegawai belum berjalan dengan baik, khususnya dalam hal penyampaian informasi penting secara jelas dan sistematis. Kurangnya standar prosedur dalam serah terima informasi turut memperburuk kondisi ini, sehingga mengganggu kelancaran operasional dan kualitas layanan kesehatan di puskesmas.

Komunikasi yang baik antar sesama rekan kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hubungan kerja yang sehat dan efektif akan memperkuat kerja sama tim, mengurangi konflik, serta mempercepat penyelesaian masalah. Sebaliknya, komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kesalahpahaman, menurunkan moral kerja, dan memperburuk kinerja secara keseluruhan. Dalam konteks pelayanan kesehatan, di mana kolaborasi tim sangat diperlukan, kualitas komunikasi interpersonal menjadi aspek yang tidak dapat diabaikan. Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka peneliti bermaksud untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat

mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga peneliti tertarik mengambil judul **“Pengaruh *Work Life Balance* dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai di UPTD Puskesmas Padureso)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai UPTD Puskesmas Padureso sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan. Hal ini diduga karena adanya hubungan kinerja pegawai dengan *work life balance* dan komunikasi interpersonal dengan komitmen organisasi. Sebagai penjabaran dari rumusan masalah, penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada pegawai di UPTD Puskesmas Padureso?
2. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada pegawai di UPTD Puskesmas Padureso?
3. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPTD Puskesmas Padureso?
4. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPTD Puskesmas Padureso?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPTD Puskesmas Padureso?

6. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening di UPTD Puskesmas Padureso?
7. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening di UPTD Puskesmas Padureso?

1.3. Batasan Masalah

Guna menghindari perluasan masalah, dalam penelitian ini penulis membatasi masalah sebagai berikut:

1. Membatasi variabel yang diteliti yaitu hanya variabel *work life balance*, komunikasi interpersonal, komitmen organisasi dan kinerja pegawai yang ada di Puskesmas Padureso.
2. Membatasi indikator yang digunakan pada masing-masing variabel penelitian yaitu:
 - a. Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Prawirosentono dalam (M. Arifin and Muharto 2022) kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator, yaitu:

1. Efektivitas
2. Tanggung Jawab

3. Disiplin

4. Inisiatif

b. Komitmen Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2015), komitmen organisasi adalah tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota. Menurut Allen dan Meyyer dalam Choeriyah & Ayu Tuty Utami (2023), membagi komitmen organisasi menjadi tiga macam yaitu:

1. *Affective Commitment*

2. *Normative Commitment*

3. *Continuance Commitment*

c. *Work Life Balance*

Menurut Arifin & Muharto, (2022) *work life balance* adalah keseimbangan yang terjadi dalam kehidupan seseorang, tidak akan melupakan tugas dan kewajibannya di tempat kerja, juga tidak akan mengabaikan segala aspek kehidupan pribadinya. Menurut Hudson dalam (M. Arifin and Muharto 2022) terdapat tiga indikator dalam *work life balance*, yaitu sebagai berikut:

1. Keseimbangan Waktu

2. Keseimbangan Keterlibatan

3. Keseimbangan Kepuasan

d. Komunikasi Interpersonal

Menurut Anggraini et al. (2022), komunikasi interpersonal merupakan komunikasi antara dua orang yang mengalami tahap interaksi dan relasi tertentu mulai dari tingkatan akrab sampai tingkat perpisahan dan berulang kembali terus menerus. Indikator komunikasi interpersonal menurut Devito dalam (Izzul Ihsan and Palapa 2022) adalah sebagai berikut:

- a. *Openness* (Keterbukaan)
- b. *Empathy* (Empati)
- c. *Supportiveness* (Sikap Mendukung)
- d. *Positiveness* (Sikap Positif)
- e. *Equality* (Kesetaraan)

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah tersebut, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap komitmen organisasi pada pegawai di UPTD Puskesmas Padureso.
2. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal terhadap komitmen organisasi pada pegawai di UPTD Puskesmas Padureso.
3. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai di UPTD Puskesmas Padureso.
4. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai di UPTD Puskesmas Padureso.

5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di UPTD Puskesmas Padureso.
6. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi di UPTD Puskesmas Padureso.
7. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi di UPTD Puskesmas Padureso.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pembanding antara teori yang penulis dapatkan diperkuliahan tentang manajemen organisasi khususnya mengenai pengelolaan SDM dengan realitas yang sebenarnya serta menambah informasi sebagai bahan referensi dan kepustakaan yang ada, khususnya di Universitas Putra Bangsa.

1.5.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi instansi Puskesmas Padureso, sebagai bahan pertimbangan evaluasi untuk menentukan kebijakan khususnya yang berkaitan dengan *work life balance*, komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi.