

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dinamika kinerja sektor kesehatan di Indonesia, kinerja sektor kesehatan menunjukkan perlunya pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif dan berkelanjutan. Tuntutan pelayanan publik yang terus meningkat, perubahan demografi, serta kemajuan teknologi menuntut tenaga kesehatan yang kompeten, fleksibel, dan siap beradaptasi dengan perubahan. Berbagai tantangan yang sering muncul antara lain kekurangan tenaga kesehatan, ketimpangan distribusi di berbagai wilayah, perbedaan tingkat kompetensi, dan beban kerja yang tinggi. Kondisi ini mendorong perlunya kebijakan dan strategi manajemen sumber daya manusia yang responsif, terukur, serta berorientasi pada peningkatan kualitas layanan dan keselamatan pasien. Manajemen sumber daya manusia di organisasi publik saat ini menunjukkan tekanan yang semakin nyata untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui pendekatan yang lebih holistik dan berkelanjutan (Barage & Sudarusman, 2022). Sumber daya manusia perlu adanya manajemen yang mengatur karena berhubungan dengan manusia sebagai individu (Nursaid *et al.*, 2025). Konteks publik, terutama sektor kesehatan, menuntut upaya yang tidak hanya fokus pada efisiensi operasional, tetapi juga pada kualitas layanan, etika kerja, serta dampak lingkungan dari praktik manajemen manajemen sumber daya manusia (Wewengkang *et al.*, 2021). Dalam kerangka teori sumber daya manusia, *employee engagement* atau keterlibatan kerja telah diidentifikasi sebagai salah satu faktor kunci yang dapat mendorong peningkatan kinerja individu melalui komitmen, energi, dan fokus dalam melaksanakan tugas (Hanartyo & Fadia, 2025).

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai individu atau kelompok dalam melaksanakan tugasnya sesuai standar yang berlaku, mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta perilaku yang mendukung tujuan organisasi (Qomariah, 2020). Kinerja pegawai adalah ukuran utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan pelayanannya (Nurhasana, 2025). Dalam konteks institusi publik seperti dinas kesehatan, kinerja yang tinggi tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga pada kualitas layanan, kepatuhan terhadap regulasi, serta tingkat kepuasan dan kepercayaan publik (Widiastuti *et al.*, 2024). Kinerja yang optimal mampu meningkatkan efektivitas program-program kesehatan, mempercepat respons terhadap kebutuhan kesehatan masyarakat, serta mendorong inovasi dalam penyelenggaraan layanan (Silvia, 2024). Dengan demikian, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai perlu dianalisis secara komprehensif agar kebijakan sumber daya manusia dan program pelatihan dapat dirancang secara tepat sasaran, berlandaskan pada bukti empiris yang relevan dengan konteks layanan publik kesehatan (Hairudin, 2025).

Dinas Kesehatan daerah ini merupakan institusi publik yang berperan krusial dalam penyelenggaraan layanan kesehatan bagi masyarakat, termasuk pengelolaan program kesehatan, pelaksanaan intervensi kesehatan, dan koordinasi lintas sektor terkait kesehatan masyarakat. Objek penelitian adalah pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jember. Hubungan antara objek dengan judul penelitian terkait erat karena dinas kesehatan merupakan institusi publik yang memiliki peran krusial dalam layanan kesehatan masyarakat.

Tabel 1.1
Laporan Perjanjian Kinerja Dinas Kesehatan Kabupaten Jember 2020-2024

No	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	2020		2021		2022		2023		2024	
			TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI
1	Meningkatnya Kualitas Kesehatan Keluarga, Gizi Masyarakat dan Menurunnya Angka Kesakitan, Kematian, Kecacatan Penyakit Menular dan Tidak Menular	Angka Kematian Ibu (AKI)	86,50	173,59	160	333,58	150	177	140	147	130	111,37
		Angka Kematian Bayi (AKB)	6,01	9,22	8,72	10,12	8,22	8,81	7,72	7,29	8	8,42
		Persentase Balita Stunting	2,1	3,65	12	10,98	11,8	7,37	11,4	6,95	11	7,42
		Persentase Penanganan Penyakit Menular dan Tidak Menular	12	5,19	12	26	100	75,32	100	78	100	100
2	Terlaksananya Sumber Daya Kesehatan sesuai Standar	Persentase Pengelolaan dan Pembinaan Sumber Daya Manusia sesuai standar	-	-	-	-	-	-	91	82	100	100
3	Terlaksananya Sediaan Farmasi, Alat Kesehatan Makanan dan Minuman	Persentase Pengelolaan Sediaan Farmasi, Alat Kesehatan dan Makanan Minuman sesuai standar	-	-	-	-	-	-	100	110	100	81
4	Terlaksananya Pemberdayaan Masyarakat Bidang Kesehatan	Persentase Pengelolaan Pemberdayaan Masyarakat bidang Kesehatan sesuai standar	-	-	-	-	-	-	100	98,43	100	100
5	Meningkatnya Efektifitas Pencapaian Target Kinerja Perangkat Daerah	Persentase Indikator Program yang tercapai	-	-	-	-	-	-	92	95	94	100

Sumber : LAKIP Dinas Kesehatan Kabupaten Jember (2025)

Tabel 1.1 menggambarkan sasaran strategis, indikator kinerja, serta target dan capaian utama Dinas Kesehatan Kabupaten Jember dari 2020 hingga 2024. Fokus kinerja terutama terlihat pada upaya menurunkan angka kematian ibu (AKI) dan angka kematian bayi (AKB), dengan tren realisasi AKI yang secara konsisten menurun dari 173,59 di tahun 2020 menjadi 111,37 pada tahun 2024, meskipun realisasi sempat melebihi target di beberapa tahun dan baru mendekati target pada 2024. Angka kematian bayi (AKB) juga cenderung menurun, dari 9,22 di tahun 2020 menjadi 8,42 di tahun 2024, menunjukkan adanya perbaikan pelayanan kesehatan ibu dan anak.

Employee engagement adalah tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku pegawai terhadap pekerjaan, tim, dan organisasi, yang mendorong komitmen, inisiatif, serta kinerja yang konsisten. *employee engagement* memiliki tiga dimensi utama: *vigour* (energi), *dedication* (komitmen), dan *absorption* (fokus mendalam). Ketiganya berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui peningkatan inisiatif, toleransi terhadap beban kerja, serta kemampuan menyelesaikan tugas secara konsisten (Takita & Pangarso, 2023). Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan disiplin kerja yang

lebih baik, kreativitas dalam penyelesaian masalah, serta resistensi terhadap gangguan operasional (Agustin & Tyas, 2024). Hal ini sangat relevan bagi dinas kesehatan yang sering menghadapi tugas kompleks, koordinasi lintas sektoral, dan tuntutan pelayanan publik yang tinggi (Awaliya & Endratno, 2023) dan (Utami *et al.*, 2022).

Penelitian terdahulu yang relevan menunjukkan bahwa *employee engagement* cenderung berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai, dibuktikan oleh beberapa studi yang menemukan nilai koefisien regresi positif dengan signifikansi di bawah 0,05 serta kontribusi varians kinerja yang dijelaskan *employee engagement* berkisar sekitar 20–30% (Suprpto *et al.*, 2025), (Husen *et al.*, 2024) dan (Rizky, 2024). Namun demikian, terdapat pula studi yang melaporkan bahwa keterlibatan pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, ditunjukkan dengan nilai signifikansi di atas 0,05 dan koefisien yang relatif kecil sehingga variasi kinerja yang dijelaskan *employee engagement* menjadi sangat terbatas (Radista, 2024), (Kurniasari *et al.*, 2024), (Allendila *et al.*, 2025) dan (Astuti & Hadi, 2023). Temuan yang beragam ini menunjukkan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai dapat berbeda tergantung pada konteks organisasi, karakteristik responden, serta variabel lain yang dilibatkan dalam model penelitian.

Green human resource management adalah kebijakan, praktik, dan budaya organisasi yang menekankan dampak lingkungan hidup dalam pengelolaan sumber daya manusia. Tujuannya adalah membangun lingkungan kerja yang ramah lingkungan sambil meningkatkan kinerja organisasi melalui pelaksanaan inisiatif hijau di seluruh proses HR. *Green human resource management* mencakup kebijakan, praktik, dan budaya organisasi yang menekankan aspek lingkungan hidup dalam manajemen sumber daya manusia (Riyanto *et al.*, 2024). (Putri *et al.*, 2025). Penelitian menunjukkan bahwa *green human resource management* berpotensi meningkatkan kinerja pegawai melalui jalur tidak langsung, khususnya melalui peningkatan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, dan keterlibatan kerja (Putri *et al.*, 2025). Jalur mediasi ini menguatkan hubungan antara praktik hijau dengan kinerja melalui peningkatan kapasitas dan pola kerja yang selaras dengan tujuan lingkungan organisasi (Riyanto *et al.*, 2024) dan (Putri *et al.*, 2025). Akan tetapi, beberapa studi menunjukkan bahwa efek positif *green human resource management* terhadap kinerja tidak selalu signifikan jika tidak ada dukungan implementasi yang konsisten (Iswantoro, 2024). Faktor-faktor seperti keterbatasan sumber daya, kurangnya komitmen pimpinan, budaya organisasi yang kurang mendukung, dan karakteristik unit kerja dapat memoderasi atau membatasi manfaat hijau terhadap kinerja (Wati & Almadana, 2025), (Saseta, 2022) dan (Nasrullah & Tjahjaningsih, 2025).

Kompetensi pegawai adalah kombinasi pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan sikap yang dimiliki oleh individu dan diperlukan untuk melaksanakan tugas pekerjaan secara profesional, efektif, dan efisien (Suswati *et al.*, 2021). Kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis yang relevan dengan bidang pekerjaannya, tetapi juga aspek kognitif, emosional, dan etika yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi pegawai berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani antara *employee engagement green human resource management* terhadap kinerja. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, perilaku, serta sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif.

Ketika keterlibatan kerja dan praktik ramah lingkungan meningkatkan peluang pelatihan, pembelajaran, dan pengembangan kemampuan, maka kompetensi pegawai akan meningkat (Wigianto & Arrozi, 2024). Peningkatan kompetensi pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui pelaksanaan tugas yang lebih tepat, kualitas layanan yang lebih tinggi, serta respons yang lebih cepat terhadap kebutuhan kesehatan publik (Sutarsana *et al.*, 2024) dan (Afifah *et al.*, 2024). Dengan demikian, kompetensi berfungsi sebagai mekanisme yang menjembatani antara variabel *input* (*employee engagement* dan *green human resource management*) dengan variabel keluaran (kinerja pegawai), sehingga jalur mediasi ini menjadi krusial dalam memahami bagaimana kedua variabel *independent* berdampak pada kinerja melalui peningkatan kapasitas individu (Handayani, 2024) dan (Tiong *et al.*, 2023). Disisi lain terdapat hasil yang berbeda yaitu kompetensi tidak berdampak terhadap kinerja (Kurniawan *et al.*, 2021), (Utomo *et al.*, 2019).

Upaya perbaikan status gizi masyarakat ditunjukkan melalui persentase balita stunting yang ditargetkan turun hingga 11% di 2024, namun realisasi tahunannya fluktuatif, menurun signifikan pada 2023 (6,95) lalu naik sedikit di 2024 (7,42), menandakan tantangan dalam menjaga konsistensi pemberantasan stunting. Penanganan penyakit menular dan tidak menular secara persentase terus didorong hingga mencapai angka capaian 100% dalam dua tahun terakhir, mengindikasikan optimalisasi layanan kesehatan preventif dan promotif di tingkat daerah. Aspek sumber daya dan fasilitas juga mendapatkan perhatian, dengan target pengelolaan dan pembinaan sumber daya manusia kesehatan serta fasilitas farmasi, alat kesehatan, makanan dan minuman yang mencapai 100% di 2024, meski beberapa capaian realisasi pada tahun-tahun sebelumnya masih di bawah target. Hal serupa berlaku untuk pemberdayaan masyarakat bidang kesehatan dan pencapaian kinerja program perangkat daerah, yang targetnya dipatok 100% di 2024 dan sebagian besar dapat tercapai. Secara umum, tabel ini menunjukkan adanya perbaikan bertahap dalam kinerja Dinas Kesehatan, khususnya pada penurunan indikator utama kesehatan, penguatan manajemen sumber daya dan fasilitas, serta pemberdayaan masyarakat, walaupun terdapat dinamika dan tantangan dalam pencapaian target khusus pada penanganan stunting dan konsistensi realisasi pelayanan kesehatan. Fenomena ini menggambarkan hubungan erat antara peningkatan kompetensi pegawai, *employee engagement*, dan penerapan *green human resource management* terhadap kinerja organisasi dinas kesehatan yang menjadi relevan untuk dikaji lebih lanjut sesuai fokus penelitian tentang pengaruh *employee engagement* dan *Green human resource management* terhadap kinerja melalui kompetensi pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Jember.

Kesenjangan penelitian terdahulu meliputi beberapa hal penting. Pertama, pengaruh *employee engagement* dan *green human resource management* terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel mediasi masih jarang diteliti (Dira *et al.*, 2024), (Soleh & Waskito, 2024) dan (Mashadi, 2022), terlebih pada konteks dinas kesehatan daerah yang memiliki dinamika layanan publik yang unik, beberapa studi menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan pada satu atau beberapa variabel tanpa menilai jalur mediasi secara menyeluruh, dengan demikian penting untuk meneliti jalur mediasi agar pemahaman mengenai konsistensi temuan dapat terjawab (Takita & Pangarso, 2023) dan (Thalia *et al.*, 2024). Penelitian ini berupaya menjawab kekurangan tersebut melalui desain penelitian yang

menyeluruh, dengan fokus pada hubungan antara keterlibatan kerja, *green human resource management*, kompetensi, dan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Jember, serta menambahkan analisis jalur mediasi yang jelas untuk meningkatkan keandalan temuan.

Secara empiris, masih terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian terkait besarnya pengaruh *employee engagement* dan *green human resource management* terhadap kinerja pegawai, baik pada jalur langsung maupun melalui variabel mediasi. Sebagian studi menemukan pengaruh yang signifikan, sementara studi lain menunjukkan pengaruh yang lemah atau tidak signifikan, dan belum banyak yang secara spesifik memasukkan kompetensi sebagai mediator utama dalam konteks organisasi publik bidang kesehatan. Kondisi ini menimbulkan empirical gap berupa kebutuhan untuk menguji kembali hubungan antar variabel dalam model yang lebih komprehensif, sehingga dapat menjelaskan mengapa temuan-temuan sebelumnya berbeda dan sejauh mana kompetensi mampu memperkuat atau menjembatani pengaruh *employee engagement* dan *green human resource management* terhadap kinerja pegawai.

Implikasi penelitian ini meliputi beberapa dimensi. Pertama, penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman empiris tentang bagaimana *employee engagement* dan *green human resource management* dapat meningkatkan kinerja melalui kompetensi pegawai di dinas kesehatan daerah. Kedua, temuan tentang mediasi kompetensi dapat menjadi dasar bagi perumusan program pengembangan SDM yang lebih terstruktur, seperti pelatihan peningkatan kompetensi, peningkatan kemampuan teknis, serta inisiatif pengelolaan lingkungan kerja yang berkelanjutan. Ketiga, temuan ini diharapkan mendorong kebijakan manajemen SDM yang menekankan keterlibatan pegawai, praktik ramah lingkungan, serta evaluasi kompetensi secara berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan di Kabupaten Jember. Selain itu, hasilnya bisa menjadi acuan bagi instansi terkait dalam menyusun petunjuk operasional terkait rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja yang lebih berorientasi pada dampak lingkungan dan kualitas layanan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada beberapa aspek utama. Pertama, menguji model pengaruh *employee engagement* dan *green human resource management* terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel mediasi secara terpadu, yang jarang ditemui dalam studi dengan konteks sektor kesehatan daerah, menambahkan evaluasi mendalam mengenai dampak mediasi kompetensi sebagai jalur mekanisme yang menggerakkan hubungan antar variabel, sehingga kontribusi teoretis dan praktisnya menjadi lebih kuat dan jelas (Putri *et al.*, 2025). Menyediakan instrumen terukur untuk menilai kompetensi sebagai variabel mediasi yang relevan dengan konteks pekerjaan dinas kesehatan, serta mengidentifikasi potensi moderator atau mediator lain yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antar variabel untuk meningkatkan kekuatan temuan. Penelitian ini juga menawarkan kontribusi praktis dengan menyarankan kerangka evaluasi kompetensi yang terintegrasi dalam program *green human resource management* dan keterlibatan kerja, sehingga dinas kesehatan dapat mengoptimalkan kualitas layanan melalui peningkatan kapasitas pegawai.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jember ?
2. Apakah *green human resource management* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jember ?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kompetensi Dinas Kesehatan Kabupaten Jember ?
4. Apakah *green human resource management* berpengaruh terhadap kompetensi Dinas Kesehatan Kabupaten Jember ?
5. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jember ?
6. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jember, melalui kompetensi sebagai variabel intervening ?
7. Apakah *green human resource management* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jember, melalui kompetensi sebagai variabel intervening ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini antara sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *green human resource management* terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kompetensi Dinas Kesehatan Kabupaten Jember.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *green human resource management* terhadap kompetensi Dinas Kesehatan Kabupaten Jember.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jember.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jember, melalui kompetensi sebagai variabel intervening.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *green human resource management* terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Jember, melalui kompetensi sebagai variabel intervening.

1.4 Manfaat Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Mengembangkan dan memperkaya kerangka konseptual mengenai hubungan antara *employee engagement*, *green human resource management*, dan kinerja pegawai

dengan kompetensi sebagai variabel mediasi, khususnya dalam konteks layanan kesehatan publik daerah.

- b. Menutup celah literatur mengenai jalur mediasi kompetensi antara variabel-variabel utama, serta menambah pemahaman mengenai adanya potensi moderasi atau mediator lain yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut.
 - c. Memberikan kontribusi teoretis pada literatur manajemen sumber daya manusia publik, terutama mengenai penerapan konsep *green human resource management* di sektor kesehatan daerah dan bagaimana keterlibatan kerja berperan dalam peningkatan kapasitas kompetensi.
2. Manfaat Praktis
- a. Bagi Dinas Kesehatan Kabupaten Jember, hasil penelitian dapat menjadi dasar untuk merancang program pengembangan SDM yang lebih terstruktur, termasuk pelatihan peningkatan kompetensi, manajemen lingkungan kerja, dan inisiatif keterlibatan pegawai.
 - b. Menyediakan instrumen evaluasi kompetensi yang relevan dengan konteks pekerjaan dinas kesehatan, sehingga evaluasi kinerja lebih akurat dan berbasis kompetensi.
 - c. Mendukung kebijakan sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip *Green human resource management* dengan praktik keterlibatan pegawai, yang pada akhirnya diharapkan meningkatkan kualitas layanan kesehatan dan kepuasan serta kepercayaan publik.
 - d. Menjadi rujukan bagi instansi terkait dalam menyusun pedoman rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja yang memperhatikan dampak lingkungan dan pengembangan kapasitas pegawai.