BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan global adalah tolok ukur utama kemajuan organisasi. Hal ini menuntut penguatan kualitas dan profesionalisme SDM yang memiliki integritas budaya. Singkatnya, hanya organisasi dengan dukungan SDM unggul yang mampu bertahan dan bersaing dalam menghadapi berbagai tantangan serta transformasi di masa depan. Kualitas sumber daya manusia (SDM) tidak dapat dibentuk secara instan, sehingga organisasi dituntut untuk melakukan upaya maksimal dalam merekrut dan mengelolanya. Pengelolaan SDM yang strategis merupakan kunci dalam meningkatkan produktivitas serta membangun ketahanan karyawan dalam menghadapi dinamika perubahan internal maupun eksternal. Tanpa manajemen yang tepat, potensi karyawan akan sulit berkembang, yang pada akhirnya menghambat pencapaian prestasi kerja yang optimal. (Fachrizal 2023).

Menurut WHO, keberhasilan pembangunan sektor kesehatan sangat bergantung pada tenaga profesional, dengan kontribusi mencapai 80%. Solusi utama dalam mengatasi krisis SDM di bidang ini adalah melalui penguatan kebijakan manajemen serta peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan. SDM kesehatan mencakup seluruh individu yang berperan aktif, baik melalui jalur formal maupun non-formal untuk tugas-tugas tertentu. Peran mereka sangat krusial sebagai perencana sekaligus pelaksana program kesehatan; tanpa komposisi jumlah dan keahlian yang tepat, sistem kesehatan tidak akan berjalan optimal (Rahmadiany, and Purwadhi 2024).

Di era perkembangan globalisasi sekarang yang begitu cepat, organisasi harus beradaptasi dengan cepatnya perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja mereka. Perkembangan tersebut meliputi teknologi yang semakin maju, perubahan demografi, serta pertumbuhan market yang mengarahkan jalan organisasi dalam bekerja. Untuk mengatasi permasalahanpermasalahan yang terjadi tersebut, organisasi perlu dilengkapi dengan strategi dan manajemen sumber daya manusia yang baik karena sumber daya manusia (SDM) adalah pendorong utama suksesnya dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian (Sewang, 2024) bahwa adaptasi SDM terhadap teknologi dan fleksibilitas budaya kerja merupakan kunci keberhasilan organisasi di tengah dinamika global. Salah satu aspek kunci dalam pengelolaan kinerja adalah melaksanakan penilaian secara objektif, transparan dan terukur kepada karyawan, sehingga di harapkan mampu merubah pola pikir dan mengarahkan pada peningkatan semangat kerja. Tak hanya itu Pengukuran penilaian ini tidak hanya ditujukan untuk mengukur seberapa berhasil karyawan dalam melakukan target organisasi yang sudah di tetapkan, tetapi juga sebagai acuan alat untuk mengetahui perkembangan karyawan maupun sebagai peningkatan diri, dengan Penilaian yang akurat dapat membantu mengidentifikasi bidang-bidang yang membutuhkan perbaikan/peningkatan dan memberi karyawan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan keterampilan yang pada akhirnya berdampak secara lasung pada peningkatan produktivitas organisasi (Azmi *et al*. 2025).ker

Menurut Caruth dan Handlogten (2001), kompensasi mencakup semua bentuk imbalan atau pemberian, baik langsung maupun tidak langsung, yang diberikan sebagai penghargaan atas layanan yang diberikan. Dalam lingkup manajemen sumber daya manusia, kompensasi merupakan akumulasi dari seluruh imbalan yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka terhadap perusahaan. Struktur kompensasi ini bersifat komprehensif, mencakup upah pokok, bonus variabel, hingga berbagai tunjangan. Selain berfungsi sebagai instrumen untuk menarik dan mempertahankan talenta unggul, kompensasi harus disusun berdasarkan prinsip keadilan dan kelayakan yang selaras dengan bobot pekerjaan serta tolok ukur industri yang berlaku (Septiani *et al*. 2024). Namun fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa pengelolaan kompensasi pada beberapa fasilitas kesehatan di Kecamatan Wuluhan masih menghadapi kendala. Berdasarkan pengamatan awal, masih terdapat keluhan dari sebagian karyawan mengenai ketidaksesuaian insentif atau bonus dengan beban kerja yang semakin meningkat, serta adanya keterlambatan dalam pencairan tunjangan tertentu. Jika hal ini dibiarkan, ketidakpuasan terhadap kompensasi tersebut dikhawatirkan dapat menurunkan motivasi kerja karyawan dalam memberikan pelayanan kesehatan.

Pentingnya kompensasi bagi karyawan, sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kinerjanya. Semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan dari perusahaan maka kesejahteraan pun meningkat. Hal ini memotivasi karyawan untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan dan begitupun juga kompensasi yang di terima rendah maka kesejahteraan karyawan pun berkurang dan mengakibatkan menurun nya semangat kerja dalam pekerjaan sehingga penyebab kerugian kepada perusahaan dan perusahaan tersebut tidak tercapai dengan baik. Hal ini didukung penelian dari (Lidya 2021.) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara, Tbk Manado. Hal ini membuktikan bahwa kebijakan kompensasi yang layak dan sesuai dengan kontribusi karyawan akan mendorong profesionalisme serta kesungguhan kerja. Dengan menghargai kerja keras melalui imbalan yang tepat, karyawan termotivasi untuk melakukan berbagai upaya maksimal demi mencapai hasil kerja yang lebih baik dan meningkatkan performa mereka.

Berdasarkan pendapat Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2010) Etika tidak terlepas dari pilihan-pilihan dan isu-isu moral yang berkaitan dengan kaidah benar versus salah, baik versus buruk. Implikasi etika dan moral banyak muncul disetiap kondisi baik masyarakat dan dunia pekerjaan). Jelaslah bahwa etika merupakan suatu ukuran atau standar moral tentang perilaku yang benar dan salah. Jadi, etika seseorang akan tercermin dalam perilaku yang menyikapi lingkungan sesuai dengan norma yang berlaku di masyarakat. Dari pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa etika kerja merupakan suatu ukuran atau standar terhadap suatu nilai moral yang dilandasi oleh kepercayaan, tanggung jawab dan integritas yang menjadi bagian dari sistem nilai sosial di masyarakat (Farida and Galuh 2021). Menurut Mathis dan Jackson (2017), kinerja dipahami sebagai tindakan nyata karyawan yang dapat diamati secara langsung. Mereka merumuskan tiga determinan utama yang menentukan kualitas kinerja: tingkat usaha (mencakup etika, motivasi, dan kehadiran), kemampuan personal (bakat dan minat), serta dukungan organisasional (sarana dan manajemen). Berdasarkan teori ini, etika kerja yang positif menjadi salah satu pemicu utama

peningkatan performa. Dengan etika kerja yang kuat, seorang karyawan cenderung lebih resilien terhadap kejenuhan rutin, yang pada akhirnya berdampak pada capaian kerja yang lebih optimal(Yulyanti 2023). Hal ini didukung oleh penelitian (Riyanto 2023) Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa Etika kerja meliputi kerja keras, gaya bicara, nilai kerja dan kreatifitas kerja. Namun pada praktiknya, penerapan etika kerja di fasilitas kesehatan Kecamatan Wuluhan masih dinilai belum sepenuhnya optimal dan seragam pada setiap individu. Fenomena yang terlihat menunjukkan masih adanya fluktuasi dalam kedisiplinan waktu serta konsistensi penyelesaian tugas sesuai standar operasional yang berlaku. Hal ini mengindikasikan perlunya komitmen yang lebih merata agar nilai-nilai etika kerja dapat tertanam kuat demi menjaga mutu pelayanan.

Menurut Spencer dan Spencer (1993) menyatakan bahwa kompetensi seseorang merupakan dasar individu yang berhubungan dengan kinerja yang efektif dan superior dalam suatu pekerjaan.Pengertian ini sejalan dengan Boulter (1996) yang menyatakan kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Sedangkan Menurut Robbins menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan.Selain itu disebutkan pula bahwa seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Sandiar 2020). Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, dan apabila tercapai belumlah dapat dikatakan berhasil.Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi.Dengan demikian, kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi meningkatkan kinerjanya. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia. Semakinbanyak kompetensi dipertimbangkan, maka semakin meningkat pula kinerjanya (Eva 2020). Hal ini didukung penelitian oleh (Rini 2007) hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Namun dalam penerapannya, tingkat kompetensi karyawan di fasilitas kesehatan Kecamatan Wuluhan masih memerlukan penyelarasan yang lebih berkesinambungan. Fenomena di lapangan mengindikasikan adanya variasi dalam penguasaan teknologi sistem informasi kesehatan terbaru serta kecepatan adaptasi terhadap prosedur pelayanan medis yang dinamis. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya peningkatan kapasitas secara berkala agar seluruh karyawan memiliki standar kemampuan yang merata.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) berupa ketidakkonsistenan hasil (*inconsistent findings*) dari para peneliti terdahulu mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Pada variabel kompensasi, terdapat perbedaan temuan yang cukup tajam; penelitian oleh Lidya (2021) serta Prawanida *et al*. (2022) menyimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, namun sebaliknya, Zulhelmy & Suryadi (2021) serta Suriani (2018) menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, pada variabel etika kerja dan kompetensi, meskipun secara umum dinilai berpengaruh positif oleh Riyanto (2023) dan Suartina (2021), namun dalam beberapa konteks organisasi pelayanan publik, pengaruh kedua variabel tersebut masih menunjukkan

hasil yang beragam dan dinamis. Adanya kontradiksi atau perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa topik mengenai pengaruh kompensasi, etika kerja, dan kompetensi masih sangat terbuka untuk diteliti kembali guna mendapatkan kepastian secara empiris, khususnya pada organisasi di sektor kesehatan.

Kinerja karyawan di fasilitas kesehatan (Faskes) primer seperti Puskesmas dan Klinik di Kecamatan Wuluhan memegang peranan sangat krusial karena Faskes adalah garis terdepan yang menentukan derajat kesehatan masyarakat setempat. Kualitas kinerja staf secara langsung memengaruhi keselamatan pasien, tingkat kepuasan publik, dan keberhasilan program kesehatan di wilayah tersebut. Kinerja di sektor ini juga memiliki karakteristik unik dan menantang: karyawan bekerja di bawah tekanan kerja yang tinggi (*high-stakes environment*) di mana akurasi adalah mutlak, sekaligus dituntut untuk menjunjung tinggi profesionalisme dan etika yang absolut karena berhadapan langsung dengan kondisi vital masyarakat. Selain itu, Faskes di tingkat kecamatan seringkali harus beroperasi dengan keterbatasan sumber daya, menuntut efisiensi dan adaptabilitas SDM yang lebih tinggi. Oleh karena itu, penelitian mengenai faktor yang memengaruhi kinerja di Faskes Wuluhan menjadi sangat penting dan relevan. Namun pada kenyataannya, capaian kinerja karyawan di fasilitas kesehatan Kecamatan Wuluhan masih menunjukkan adanya ruang untuk optimalisasi. Fenomena di lapangan mengindikasikan adanya fluktuasi dalam pemenuhan target waktu pelayanan serta konsistensi mutu output kerja yang dihasilkan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa efektivitas kerja belum sepenuhnya merata, sehingga memerlukan kajian lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Fenomena masalah kinerja karyawan pada fasilitas kesehatan di Kecamatan Wuluhan mengindikasikan adanya kondisi yang belum optimal dalam mendukung pencapaian target organisasi. Adapun fasilitas kesehatan di Kecamatan Wuluhan yang menjadi objek dalam penelitian ini meliputi unit pelayanan kesehatan pemerintah dan swasta, yaitu Puskesmas Wuluhan, Puskesmas Lojejer, Klinik Pratama Al-Kaff, serta Klinik Asy-Syifa. Berdasarkan data Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Dinas Kesehatan Kabupaten Jember tahun 2024, ditemukan bahwa beberapa indikator kinerja utama (IKU) belum mencapai target yang ditetapkan (100%), seperti capaian Desa Open Defecation Free (ODF) yang baru mencapai 85% dan penanganan stunting yang berada di angka 90% dari target 95%. Sebagai bagian dari unit pelaksana teknis, fasilitas kesehatan di Kecamatan Wuluhan memiliki peran krusial dalam pencapaian tersebut, sehingga belum tercapainya target kabupaten mencerminkan adanya hambatan kinerja pada tingkat kecamatan (LAKIP 2024).

Untuk memberikan gambaran yang lebih spesifik mengenai permasalahan kinerja di tingkat unit pelaksana, berikut disajikan data capaian indikator kinerja karyawan pada fasilitas kesehatan di Kecamatan Wuluhan yang menunjukkan adanya kesenjangan (*gap*) kerja di lapangan:

Tabel 1. 1 Data Kinerja Karyawan Fasilitas Kesehatan di Kecamatan Wuluhan

No	Indikator Masalah Kinerja	Puskesmas	Klinik AL Kaff Medika	Klinik Asy-syifa Wuluhan
1	Kualitas Kerja	20%	35%	20%
2	Kuantitas Kerja	20%	15%	25%
3	Waktu Kerja	35%	20%	25%
4	Ketepatan SOP dll	25%	30%	30%

Sumber: Data Olahan Berdasarkan Standar Capaian Kerja Efektif, 2025

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, hasil pra-survei menunjukkan sebaran masalah kinerja karyawan di seluruh fasilitas kesehatan Kecamatan Wuluhan, di mana kendala Waktu Kerja menjadi yang paling dominan di Puskesmas dan Klinik Pratama Rawat Inap "Ampel Sehat" (masing-masing 35%). Sementara itu, Klinik AL Kaff Medika mencatatkan masalah tertinggi pada indikator Kualitas Kerja (35%), dan Klinik Asy-syifa Wuluhan pada aspek Ketepatan SOP dll (30%). Berbagai kesenjangan performa kerja harian di keempat faskes ini diduga kuat dipengaruhi oleh sistem kompensasi yang diterima serta penanaman etika kerja di lingkungan internal organisasi. Di sisi lain, masih adanya kendala pada kualitas pelayanan dan kepatuhan prosedur (SOP) mengonfirmasi perlunya evaluasi mendalam terhadap aspek kompetensi pegawai guna menjamin mutu pelayanan kesehatan publik.

Kesenjangan kinerja makro yang tercermin dalam data LAKIP Dinas Kesehatan Kabupaten Jember Tahun 2024, seperti belum tercapainya target desa Open Defecation Free (85% dari target 100%) dan penanganan balita stunting (90% dari target 95%), menjadi indikasi kuat bahwa kinerja individu tenaga kesehatan di lapangan belum memberikan kontribusi maksimal dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Secara teoritis, ketidaktercapaian target ini diduga berkaitan erat dengan sistem kompensasi yang diterima, mengingat kompensasi merupakan stimulus utama yang menggerakkan motivasi karyawan untuk bekerja melampaui standar yang ditetapkan. Munculnya berbagai keluhan masyarakat melalui ulasan digital terkait kurangnya profesionalisme petugas menjadi salah satu bentuk nyata dari permasalahan tersebut. (LAKIP 2024).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat disimpulkan bahwa adanya kesenjangan (*gap*) pada capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) di wilayah kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Jember, khususnya pada target desa *Open Defecation Free* dan penanganan *stunting*, merupakan manifestasi dari kinerja karyawan yang belum optimal di tingkat fasilitas kesehatan primer. Fenomena ini diperkuat dengan adanya fakta empiris berupa keluhan masyarakat mengenai rendahnya kedisiplinan dan profesionalisme petugas yang berakar pada masalah etika kerja, serta indikasi ketidakpuasan internal yang diduga dipicu oleh sistem kompensasi yang belum mampu menstimulus motivasi kerja secara maksimal. Mengingat krusialnya peran tenaga kesehatan sebagai garda terdepan dalam pelayanan publik yang memiliki risiko tinggi, maka penyelarasan antara pemberian kompensasi yang adil dan penanaman etika kerja yang kokoh menjadi kunci utama dalam memperbaiki mutu pelayanan dan mencapai target kesehatan nasional. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu untuk melakukan kajian ilmiah lebih mendalam guna menguji dan membuktikan keterkaitan faktor-faktor tersebut melalui penelitian yang berjudul: “Pengaruh

Kompensasi, Etika Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Fasilitas Kesehatan di Kecamatan Wuluhan".

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan ulasan pada latar belakang masalah, dapat diketahui bahwa efektivitas pencapaian target makro pada fasilitas kesehatan di Kecamatan Wuluhan masih menghadapi kendala yang disebabkan oleh belum optimalnya kinerja operasional harian karyawan, khususnya pada indikator ketepatan waktu kerja dan kesesuaian standar operasional prosedur (SOP). Secara teoritis dan empiris, permasalahan kinerja individu ini diduga kuat dipengaruhi oleh faktor sistem kompensasi yang diterima, penerapan etika kerja, serta tingkat kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai. Mengingat pentingnya menyelaraskan performa karyawan demi tercapainya mutu pelayanan kesehatan yang prima, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada fasilitas kesehatan di kecamatan Wuluhan?
2. Apakah etika kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada fasilitas kesehatan di kecamatan Wuluhan?
3. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada fasilitas kesehatan di kecamatan Wuluhan?

1.3. Tujuan Penulisan

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada fasilitas kesehatan di kecamatan Wuluhan
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh etika kerja terhadap kinerja karyawan pada fasilitas kesehatan di kecamatan Wuluhan
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada fasilitas kesehatan di kecamatan Wuluhan

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan baik secara teoretis maupun praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis
   a. Bagi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya mengenai pentingnya penguatan etika kerja dan sistem kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor pelayanan kesehatan publik.
   b. Sebagai Referensi Akademik, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi atau literatur tambahan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa, terutama dalam konteks fasilitas kesehatan tingkat kecamatan yang memiliki karakteristik sumber daya terbatas.

2. Manfaat Praktis
   a. Bagi Fasilitas Kesehatan (Puskesmas/Klinik) di Kecamatan Wuluhan

      Memberikan masukan objektif mengenai kondisi kinerja karyawan saat ini berdasarkan data capaian IKU dan persepsi masyarakat. Serta menjadi bahan pertimbangan dalam mengevaluasi kebijakan kompensasi dan program pembinaan etika kerja guna memperbaiki kualitas pelayanan dan profesionalisme petugas di lapangan.

   b. Bagi Dinas Kesehatan Kabupaten Jember

      Memberikan informasi strategis mengenai faktor-faktor penghambat pencapaian target kesehatan (seperti ODF dan *Stunting*) di wilayah Wuluhan dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia dan membantu dalam merumuskan standarisasi perilaku dan sistem insentif yang lebih efektif untuk tenaga kesehatan di tingkat puskesmas.

   c. Bagi Penulis

      Sebagai sarana untuk menerapkan teori-teori manajemen sumber daya manusia yang telah dipelajari selama masa perkuliahan ke dalam permasalahan nyata di lapangan dan menambah wawasan dan pengalaman dalam melakukan penelitian ilmiah secara sistematis dan mendalam.