

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah.**

Sumber daya manusia yang berkualitas dilihat dari kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan apa yang telah ditugaskan kepadanya.

Faktor penting yang menentukan kinerja pegawai yaitu kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kinerja pegawai diperlukan karena dengan kinerja diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja Pegawai dalam hal ini adalah pegawai BPJS Kesehatan Cabang Batam dapat dilihat dari kemampuan pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas serta pelayanan yang menjadi tanggung jawabnya.

Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan merupakan sesuatu hal yang penting untuk dikaji dalam rangka meningkatkan perilaku pegawai sesuai dengan nilai-nilai, tujuan dan strategi organisasi dan meningkatkan produktivitas pegawai baik secara individu maupun kelompok. Kajian mengenai kinerja memberikan kejelasan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja personal. Berdasarkan penelusuran kepustakaan, diketahui ada 3 (tiga) kelompok variabel yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan personal yaitu variabel individu, psikologis dan organisasi (Gibson, 1987). Ketiga kelompok variabel tersebut mempengaruhi perilaku kerja yang selanjutnya berefek kepada kinerja personal (Ilyas, 2012).

Perubahan PT. Askes (Persero) menjadi BPJS Kesehatan sejak 1 Januari 2014 sebagaimana di amanahkan oleh UU No. 24 Tahun 2011 tentang BPJS, membuka lembaran baru dalam perjalanan organisasi PT. Askes (Persero) dari suatu korporat

berstatus BUMN menjadi BPJS Kesehatan yang merupakan organisasi berbadan hukum publik dengan fungsi utamanya yaitu pengelolaan Jaminan Sosial Bidang Kesehatan berdasarkan prinsip Asuransi Sosial. Amanah ini mengandung tanggungjawab yang sangat besar karena BPJS Kesehatan ke depan akan melayani 210 juta rakyat Indonesia.

BPJS Kesehatan adalah badan hukum publik yang dibentuk untuk menyelenggarakan program jaminan kesehatan sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Jaminan kesehatan menurut Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional yaitu jaminan yang diselenggarakan secara nasional berdasarkan prinsip asuransi sosial dan prinsip ekuitas, dengan tujuan menjamin agar seluruh rakyat Indonesia memperoleh manfaat pemeliharaan kesehatan dan perlindungan dalam memenuhi kebutuhan dasar kesehatan. Kehadiran BPJS Kesehatan memiliki peran sentral dalam mewujudkan sistem jaminan sosial nasional bidang kesehatan. Hal ini mengingat BPJS Kesehatan, secara mendasar melakukan pembenahan terhadap sistem pembiayaan kesehatan yang saat ini masih didominasi oleh *out of pocket payment*, mengarah kepada sistem pembiayaan yang lebih tertata berbasiskan asuransi kesehatan sosial.

Dalam Sistem Asuransi Sosial terdapat tiga Pilar yang harus dilaksanakan oleh BPJS Kesehatan yaitu *Risk Pooling* (Rekrutmen Peserta), *Revenue Collection* (Pengumpulan Iuran) dan *Purchasing* (Pembelian/ Pembayaran kepada Pemberi Pelayanan Kesehatan seperti RS, Klinik, Puskesmas, Apotik dan lain-lain).

BPJS Kesehatan Cabang Batam merupakan unit kerja BPJS Kesehatan di wilayah kerja BPJS Kesehatan Divisi Regional II yang berkedudukan di Kota Batam

propinsi Kepulauan Riau yang bertanggung jawab menyelenggarakan program jaminan kesehatan terhadap 2 (dua) Kabupaten/Kota yaitu Kota Batam dan Kabupaten Karimun. Struktur Organisasi BPJS Kesehatan Cabang Batam terdiri dari 1 (satu) Kepala Cabang dan 7 (Tujuh) Unit yang di pimpin oleh kepala unit dan 1 (satu) Kepala Kantor Layanan Operasional (KLO) Kabupaten Karimun.

Keberhasilan kantor cabang memberikan kontribusi yang cukup besar didalam mencapai visi BPJS Kesehatan yaitu Terwujudnya Jaminan Kesehatan (JKN-KIS) yang berkualitas dan berkesinambungan bagi seluruh Penduduk Indonesia pada tahun 2019 berlandaskan gotong royong yang berkeadilan melalui BPJS Kesehatan yang handal, unggul dan terpercaya.. Berbagai masalah yang timbul dalam mewujudkan visi tersebut telah dicoba diatasi dengan perubahan peraturan perundang-undangan dan meluncurkan berbagai program ataupun kegiatan untuk memperluas kepesertaan JKN-KIS mencakup seluruh penduduk Indonesia pada tahun 2019 dan mengoptimalkan kolektibilitas iuran serta meningkatkan pelayanan kepada peserta JKN-KIS yang merupakan tugas dan tanggungjawab kantor cabang BPJS Kesehatan dimana Kepala Cabang adalah penanggung jawab terhadap pelaksanaan berbagai program tersebut di wilayah kerja kantor cabang.

Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi menuntut untuk diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam suatu organisasi serta sebesar apapun modal organisasi, pegawai dalam organisasi lah yang pada akhirnya yang menjalankan. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung dengan kualitas yang baik dari pegawai dalam melaksanakan tugasnya

keberhasilan organisasi tidak tercapai. Kontribusi pegawai pada suatu organisasi akan menentukan maju atau mundurnya organisasi. Kontribusi pegawai pada organisasi akan menjadi penting, jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar. Sifat-sifat yang ada pada diri pegawai, upaya atau kemauan untuk bekerja, serta berbagai hal yang merupakan dukungan dari organisasi sangat besar artinya bagi keberhasilan kinerja pegawai. Dengan demikian setiap pegawai perlu mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab utamanya, kinerja seperti apa yang harus dicapainya serta dapat mengukur sendiri sesuai indikator keberhasilannya.

Salah satu faktor yang dapat menjadikan sumber daya manusia menjadi sumber daya yang memiliki kinerja yang baik adalah pimpinan, jika pemimpin mengarahkan, membimbing dan membantu pegawai dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi maka kinerja pegawai juga dapat ditingkatkan. Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan. Seorang pemimpin harus dapat mentransformasikan organisasi untuk memenuhi realita-realita yang baru, pemimpin memegang peranan penting dalam memastikan bahwa anggota organisasi mengetahui, memahami, dan menerima nilai-nilai inti dari organisasi yang mempunyai relevansi dalam mengambil keputusan sebagai langkah dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pengamatan terlihat pimpinan jarang memberikan bimbingan kepada bawahan dan sangat jarang melakukan *Coaching* dan *Counseling* kepada bawahan dalam rangka memberikan inspirasi dan meningkatkan kreativitas bawahan. Pimpinan jarang melakukan monitoring dan evaluasi terhadap perkembangan atau kemajuan pekerjaan bawahan. Disisi lain pimpinan juga jarang melakukan komunikasi

dua arah dengan orang-orang yang di pimpinnya dan belum memberikan pembaharuan dalam memimpin, serta belum mempunyai ide-ide yang cemerlang dalam melakukan perubahan.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai BPJS Kesehatan, motivasi kerja pegawai merupakan faktor psikologis dalam diri seseorang sebagai pendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas. Pegawai yang mempunyai motivasi kerja akan terdorong melakukan tugas-tugas dengan baik sehingga kinerjanya akan berhasil dengan baik.

Berdasarkan observasi awal, penulis melihat adanya beberapa pegawai BPJS Kesehatan kurang mampu mengembangkan kreativitasnya. Pegawai bekerja sesuai dengan tugas rutin dan yang diperintahkan pimpinan unit kerja. Pegawai sangat jarang memberikan masukan dan saran yang positif terhadap perbaikan pola kerja dan hasil kerja. Perbaikan atau koreksi dilakukan apabila telah ada keluhan atau umpan balik baik dari atasan maupun pelanggan. Selain itu juga disebabkan karena kurang adanya dorongan bagi pegawai dalam meningkatkan kinerja.

Motivasi yang menjadi dasar utama bagi seseorang memasuki suatu organisasi adalah dalam rangka usaha orang yang bersangkutan memuaskan berbagai kebutuhannya. Oleh karena itu kunci keberhasilan seorang pimpinan dalam menggerakkan bawahannya terletak pada kemampuannya memahami teori motivasi sehingga menjadi daya pendorong yang efektif dalam upaya peningkatan kepuasan kerja suatu organisasi. Motivasi pegawai BPJS Kesehatan dapat berpengaruh baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, kedua hal ini merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja pegawai BPJS Kesehatan.

Selain itu mengenai disiplin kerja pegawai BPJS Kesehatan, disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mendukung tewujudnya tujuan suatu organisasi, oleh karena itu setiap pimpinan selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang pimpinan dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin dengan baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sangat sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Sumber Daya Manusia yang tersedia dalam melaksanakan kegiatan operasional BPJS Kesehatan Cabang Batam selama tahun 2017 terdiri dari Pegawai Tetap sebanyak 60 orang, Pegawai Tidak Tetap sebanyak 25 orang dan Tenaga Alih Daya/*Outsourcing* sebanyak 17 orang. Sumber daya manusia tersebut di atas mengisi posisi yang tersedia di Kantor Cabang maupun di Kantor Layanan Operasional Kabupaten (KLOK) Karimun.

Berdasarkan pengamatan di lapangan terlihat bahwa sebagian pegawai sering menggunakan waktu kerja untuk hal-hal yang tidak produktif atau bahkan ada yang meninggalkan kantor untuk kepentingan pribadinya. Selain itu dari hasil wawancara penulis dengan sebagian pegawai, masih ada pegawai yang terlambat datang dengan berbagai macam alasan, salah satunya adalah lembur. Keluar pada saat jam dinas dengan alasan menghadiri acara dan ada pula yang pulang belum pada waktunya, dengan alasan makan siang serta masih adanya pegawai yang belum memanfaatkan waktu kerja secara efektif seperti sarapan pada saat jam kerja telah dimulai, setelah sarapan mengobrol dulu, Merokok saat jam kerja, menerima telepon dari

pacar/keluarga, *chatting* di medsos saat jam kerja, istirahat siang sering melebihi waktu yang ditentukan. Kondisi seperti ini, menunjukkan rendahnya tingkat disiplin kerja yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja unit kerja dan lingkungan kerja secara keseluruhan.

Kinerja yang baik bertujuan untuk menyempurnakan tatakelola pelaksanaan tugas pokok dan fungsi utamanya untuk memperbaiki pelayanan menuju terciptanya manajemen penyelenggaraan pelayanan secara akuntabel bersih dan bebas dari korupsi. Berdasarkan data dibawah ini, ada beberapa indikator tingkat capaian kinerja pada BPJS Kesehatan Cabang Batam yang masih belum tercapai yang menyebabkan tidak maksimalnya hasil dari kinerja Kantor Cabang Batam, seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Pencapaian Kinerja Kantor Cabang Batam Tahun 2015**

No.	Uraian Kinerja	Pencapaian			Bobot (%)	Rating	Nilai	Keterangan
		Target	Realisasi	%				
1	2	3	4	5=4/3	6	7	8	6
1	Rekrutmen Peserta (Jiwa)	522,005	235,234	45.06	35%	3	1.05	
2	Pendapatan luran (juta)	348,003	416,020	119.54	35%	6	2.10	
3	Realisasi Biaya Pelayanan Kesehatan (juta)	340,617	354,642	104,12	30%	3	0.90	Realisasi Biaya tidak boleh lebih dari 100%
	<b>Pencapaian Kinerja</b>						<b>4.05</b>	

Sumber: BPJS Kesehatan Cabang Batam

Kriteria Penilaian :

Antara 5,6 sampai 6 = Kinerja Unggul (KU)

Antara 4,6 sampai 5,5 = Sangat Baik (KSB)

Antara 3,6 sampai 4,5 = Baik (KB)

Antara 2,6 sampai 3,5 = Kurang Berprestasi (KKB)

Antara 1,6 sampai 2,5 = Sangat Kurang Berprestasi (KKSB)

Antara 0 sampai 1,5 = Tidak Berprestasi (KTB)

Berdasarkan data diatas pada masing-masing uraian kinerja terlihat belum maksimal pada BPJS Kesehatan Cabang Batam Tahun 2015 namun masih termasuk

kategori Kinerja Baik atau pencapaian sesuai dengan target yang diberikan yaitu 4. Ada indikator kinerja yang tingkat capaian jauh dibawah target yang ditetapkan, misalnya pada target rekrutmen peserta, dimana rekrutmen peserta merupakan salah satu pilar utama dalam menyelenggarakan asuransi sosial yang berfungsi untuk memastikan adanya subsidi silang antar peserta dengan menitikberatkan kepada masuknya peserta yang muda dan sehat akan tetapi capaian targetnya hanya berkisar 45%, sedangkan anggaran telah disediakan untuk kegiatan tersebut, yang artinya pegawai terkait belum sepenuhnya melaksanakan tugas dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab sehingga belum dapat mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat kita lihat bahwa kinerja dari pegawai masih perlu ditingkatkan.

Berdasarkan hal diatas, maka penulis mengangkat dalam sebuah tulisan berbentuk tesis, dengan judul penelitian **Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPJS Kesehatan Cabang Batam.**

## **1.2.Perumusan Masalah**

Bertitik tolak dari latar belakang di atas, maka masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Pada BPJS Kesehatan Cabang Batam?
2. Bagaimanakah Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada BPJS Kesehatan Cabang Batam?
3. Bagaimanakah Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada BPJS Kesehatan Cabang Batam?

4. Bagaimanakah Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada BPJS Kesehatan Cabang Batam?

### **1.3. Tujuan Penelitian.**

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Pada BPJS Kesehatan Cabang Batam.
2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada BPJS Kesehatan Cabang Batam.
3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada BPJS Kesehatan Cabang Batam.
4. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada BPJS Kesehatan Cabang Batam

### **1.4. Manfaat Penelitian.**

Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat untuk kepentingan :

1. Teoritis
  - a. Untuk menambah dan memperluas pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia dan sekaligus hasil penelitian ini diharapkan berguna dalam pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.
  - b. Sebagai referensi untuk penelitian berikutnya tentang model pengembangan Sumber Daya Manusia, tentang Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin kerja
2. Praktis

- a. Dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan dasar pertimbangan bagi pengambil keputusan yang berkaitan dengan pengembangan SDM dilingkungan BPJS Kesehatan, khususnya BPJS Kesehatan Cabang Batam yang berkaitan dengan kepemimpinan dan Motivasi Kerja, dan Disiplin kerja pegawai.

### **1.5. Ruang Lingkup Penelitian.**

Mengingat banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka berdasarkan fenomena yang ada pada sebagaimana terurai di atas, dan dikarenakan Keterbatasan **waktu** dalam penelitian, **lokasi dan objek** penelitian pada BPJS Kesehatan Cabang Batam yang memudahkan penulis sebagai pegawai yang bertugas pada perusahaan tersebut dan untuk kepentingan analisis serta agar lebih fokus dan terarahnya penelitian maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian pada faktor yang mempengaruhi permasalahan dibatasi pada kajian , kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai

### **1.6. Sistematika Penulisan.**

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bab dengan kerangka sebagai berikut :

**BAB I** Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan pada penelitian ini.

- BAB II Merupakan bab tinjauan literatur yang terdiri dari pembahasan teori dalam penelitian. Dalam hal ini mencakup teori konsep kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan kinerja, Penelitian Terdahulu serta Kerangka Konseptual.
- BAB III Merupakan bab metode penelitian yang membahas tata cara penelitian secara teknis, seperti jenis penelitian, model yang digunakan, pengambilan sampel, teknik pengumpulan data, metode analisis dengan Regresi dan korelasi dan teknik analisis data.
- BAB IV Merupakan bab pembahasan hasil penelitian secara komprehensif. Dengan terlebih dahulu menjabarkan deskripsi responden, kemudian hasil pengujian data, hasil pengujian hipotesis yang dilengkapi analisis ilmiah terhadap output atau hasil penelitian yang telah dilakukan.
- BAB V Merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran. Kesimpulan substansial yang didapat dari hasil penelitian ini serta saran yang direkomendasikan untuk berbagai pengambil kebijakan (stakeholder) serta peneliti berikutnya terkait topik ini.

