

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Seiring dengan perkembangan zaman, kebutuhan akan tenaga kerja profesional di berbagai sektor di Indonesia terus meningkat. Permasalahan terkait sumber daya manusia masih menjadi fokus utama bagi organisasi agar tetap dapat beroperasi secara optimal di era globalisasi. Meskipun suatu organisasi memiliki sarana, prasarana, serta sumber daya yang melimpah, tanpa tenaga kerja yang kompeten dan profesional, operasional organisasi tidak akan berjalan dengan optimal. Hal ini menegaskan bahwa sumber daya manusia adalah aspek penting yang harus diperhatikan dan dikelola dengan baik sesuai dengan kebutuhannya. Menurut (Dessler, 2020) pemanfaatan sumber daya manusia yang tepat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan keterlibatan pegawai terhadap organisasi. Hal ini dapat dicapai melalui program pelatihan, pengembangan karier, serta pemberian insentif yang sesuai dengan kontribusi pegawai.

Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat bergantung pada efektivitas sumber daya manusianya, yang dapat dinilai dari kinerja mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut (Mangkunegara, 2020) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai memiliki pengaruh besar terhadap perkembangan suatu organisasi,

Karena pegawai yang mampu bekerja secara optimal dan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Pegawai dengan kinerja tinggi tidak hanya membantu mencapai target, tetapi juga dapat meningkatkan daya saing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Oleh karena itu, Perusahaan perlu memastikan bahwa pegawai mendapatkan pelatihan, serta lingkungan kerja yang kondusif agar dapat bekerja secara maksimal dan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan.

Peran pemimpin memiliki signifikansi yang besar dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain membimbing dan mengarahkan, seorang pemimpin juga bertanggung jawab dalam menetapkan visi dan misi yang jelas untuk menentukan arah organisasi ke depan. Posisi pemimpin dalam perusahaan maupun organisasi memiliki peran strategis, karena mereka menjadi pusat dalam mengoordinasikan berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan (Kuswadi, 2004). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Danang Nugroho (Nugroho et al., 2024) mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang efektif memiliki korelasi positif dengan peningkatan kinerja karyawan. pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan yang memadai, dan memfasilitasi pengembangan profesional karyawan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan lebih efisien.

Pemimpin yang efektif harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik dan kepekaan terhadap kebutuhan serta perasaan bawahannya. Kecerdasan emosional memainkan peran penting dalam hal ini. Daniel Goleman menyatakan bahwa kecerdasan emosional memiliki hubungan positif yang kuat dengan kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi mampu bekerja sama secara efektif, mengelola stress, dan memimpin orang lain dengan lebih baik (Irkham, 2019). Pemimpin yang memiliki empati tinggi mampu mendengarkan dengan baik, baik secara verbal maupun non-verbal, serta menyesuaikan respons mereka sesuai dengan situasi, dan lebih mudah mempengaruhi bawahannya (Robbins & Judge, 2023).

Setiap individu yang memiliki kecerdasan emosional yang baik cenderung lebih mampu menyelesaikan masalah, menangani konflik dengan cara yang tepat, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja yang optimal, sebaliknya, individu dengan kecerdasan emosional yang rendah sering kali mengalami kesulitan dalam mengambil keputusan secara rasional dan menghadapi konflik dengan efektif. Dalam dunia kerja, kecerdasan emosional yang tinggi memungkinkan pegawai untuk mengelola stress, berinteraksi dengan rekan kerja secara harmonis, serta beradaptasi dengan berbagai tantangan pekerjaan. Dengan begitu, kecerdasan emosional menjadi salah satu faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Berdasarkan hasil penelitian dalam *Diponegoro Journal of Management* oleh (Ramadhana & Ratnawati, 2022), kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dimana, hal ini menunjukkan bahwa individu yang mampu mengelola emosinya

dengan baik akan lebih termotivasi, memiliki keterikatan emosional dengan organisasi, dan pada akhirnya meningkatkan kinerjanya. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Sabir et al., 2023), juga mengonfirmasi bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja personel. Artinya, semakin baik kecerdasan emosional seorang pegawai, semakin tinggi pula motivasi dan kinerjanya dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain dari kepemimpinan dan kecerdasan emosional, kepuasan kerja merupakan faktor penting yang tidak hanya mempengaruhi kesejahteraan psikologis pegawai, tetapi juga berdampak signifikan terhadap kinerja mereka. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif atau negatif yang dirasakan oleh seorang pegawai terhadap pekerjaannya, yang muncul sebagai hasil dari interaksi antara harapan, kebutuhan, serta pengalaman kerja yang mereka alami. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu merasa nyaman, termotivasi, dan puas dengan berbagai aspek pekerjaan, termasuk lingkungan kerja, kompensasi, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta peluang pengembangan karier. Menurut (Robbins & Judge, 2023) kepuasan kerja berkaitan erat dengan bagaimana individu menilai pekerjaan mereka berdasarkan faktor tertentu. Sementara menurut (Luthans et al., 2021) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi seseorang tentang sejauh mana pekerjaan memberikan hal-hal yang dianggap penting. Definisi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja bersifat subjektif dan dapat berbeda bagi setiap individu. Dalam *Herzberg's Two-Factor Theory*, kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivator (*intrinsic factors*) seperti pencapaian dan tanggung jawab, serta *hygiene*

factors (*extrinsic factors*) seperti gaji dan kebijakan Perusahaan. Motivator meningkatkan kepuasan kerja, sementara ketidakcukupan faktor *hygiene* dapat menyebabkan ketidakpuasan meskipun motivator tetap ada

Kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi dalam konteks kecerdasan emosional dan kepemimpinan, dimana memperkuat hubungan antara kedua komponen tersebut terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang dapat memberikan arahan yang jelas, menciptakan lingkungan kerja yang ramah, dan memotivasi karyawan akan membuat karyawan lebih bahagia di tempat kerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka. Ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, yang pada akhirnya menyebabkan pegawai lebih baik dalam bekerja (Putri & Wahyudi, 2021). Pada kecerdasan emosional, pegawai yang dapat mengidentifikasi, mengendalikan, dan menkomunikasikan emosi mereka dengan tepat cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Studi yang dilakukan oleh (Ridwan et al., 2024) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja pegawai yang juga kemudian meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai terhadap organisasi dan berdampak positif pada kinerja mereka.

Pusat Kesehatan Masyarakat (PUSKESMAS) merupakan instansi pelayanan kesehatan tingkat pertama yang memiliki peran vital dalam sistem kesehatan di Indonesia. Puskesmas tersebar di setiap kecamatan dan bertanggung jawab dalam memberikan layanan kesehatan dasar kepada masyarakat. Salah satu Puskesmas yang menjadi fokus dalam penelitian ini terletak di Kabupaten Tasikmalaya, Provinsi Jawa

Barat. Puskesmas ini bertanggung jawab dalam menangani berbagai program kesehatan, seperti pelayanan kesehatan ibu dan anak, imunisasi, pengendalian penyakit menular, serta administrasi kesehatan lainnya. Di lingkungan puskesmas, pegawai sering kali menghadapi tantangan dalam pekerjaannya, seperti beban kerja yang tinggi, keterbatasan sumber daya, serta tuntutan dari masyarakat dan pemerintah dalam memberikan pelayanan kesehatan yang cepat dan akurat dapat menyebabkan stress kerja dan perubahan emosi pada pegawai Puskesmas. Tekanan kerja yang tinggi, keterbatasan fasilitas, kurangnya peran pemimpin dapat berdampak pada kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja mereka dalam memberikan layanan kesehatan kepada masyarakat.

Dalam Upaya meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, Puskesmas Gunung Tanjung dalam satu tahun sekali melakukan evaluasi terhadap pencapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM). Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas program yang telah dijalankan serta mengidentifikasi kendala yang mungkin terjadi dalam implementasi di lapangan. Perbandingan pencapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM) Puskesmas Gunung Tanjung antara tahun 2023 dan 2024 dapat dilihat pada tabel 1.1.

Berdasarkan data pada tabel 1.1 pencapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM) Puskesmas Gunung Tanjung, sebagian besar mengalami peningkatan yang cukup signifikan pada indikator layanan. Namun terdapat juga pelayanan yang mengalami penurunan. Pelayanan kesehatan ibu bersalin mengalami penurunan dari 99,75% di tahun 2023 menjadi 94,31% di tahun 2024 dengan penurunan sebesar (-5,44%). Begitu

juga dengan pelayanan bagi penderita hipertensi yang mengalami penurunan sebesar (-0,16%) dari 14,10% menjadi 13,94%.

Tabel 1.1
Pencapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM)
Puskesmas Gunung Tanjung tahun 2023 dan 2024

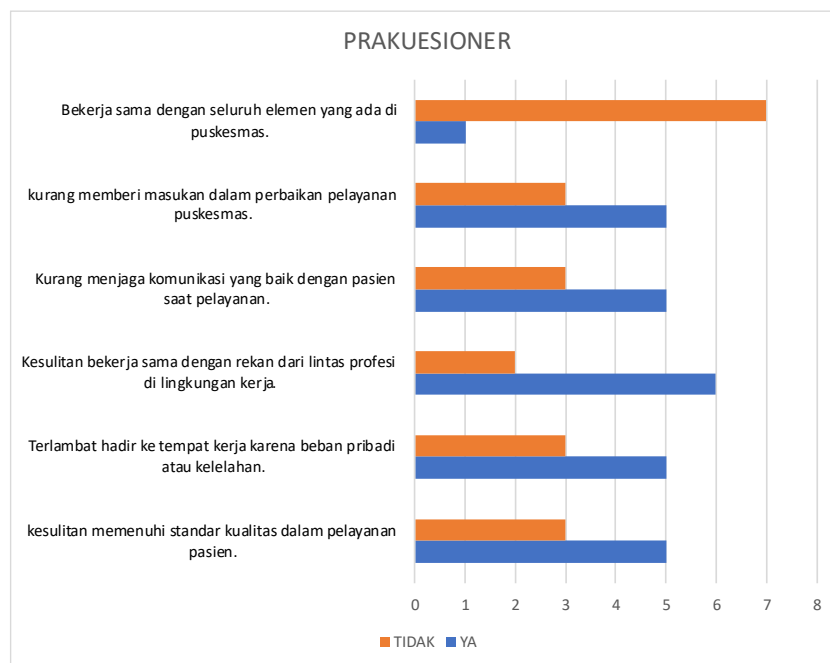
No.	Pelayanan Dasar	Capaian 2023 (%)	Capaian 2024 (%)	Perubahan (%)
1.	Pelayanan Kesehatan Ibu Hamil	15.06%	94.31%	+79.25%
2.	Pelayanan Kesehatan Ibu Bersalin	99.75%	94.31%	-5.44%
3.	Pelayanan Kesehatan Bayi Baru Lahir	98.52%	99.46%	+0.94%
4.	Pelayanan Kesehatan Balita	33.72%	98.26%	+64.54%
5.	Pelayanan Kesehatan Usia Pendidikan Dasar	41.53%	100.00%	+58.47%
6.	Pelayanan Kesehatan Usia Produktif (15-59 tahun)	7.33%	41.57%	+34.24%
7.	Pelayanan Kesehatan Usia Lanjut (≥ 60 tahun)	29.75%	94.99%	+65.24%
8.	Pelayanan Kesehatan Penderita Hipertensi	14.10%	13.94%	-0.16%
9.	Pelayanan Kesehatan Penderita Diabetes Melitus	2.36%	102.50%	+100.14%
10.	Pelayanan Kesehatan Orang dengan Gangguan Jiwa Berat	8.37%	75.86%	+67.49%
11.	Pelayanan Kesehatan Orang dengan TB	-	84.90%	-
12.	Pelayanan Kesehatan Orang dengan Risiko terinfeksi HIV	-	56.59%	-

Sumber: UPTD Puskesmas Gunung Tanjung (Diolah kembali)

Perubahan capaian layanan terutama di pelayanan kesehatan ibu bersalin dan penderita hipertensi menjadi celah untuk meneliti lebih lanjut faktor-faktor yang

mempengaruhi keberhasilan maupun hambatan dalam pencapaian standar pelayanan di Puskesmas Gunung Tanjung. Berbagai faktor seperti beban kerja, keterbatasan sumber daya, kondisi lingkungan kerja, serta tuntutan administratif yang kompleks dapat berdampak pada kesejahteraan dan kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kualitas layanan yang diberikan kepada Masyarakat.

Selain melihat pencapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM), untuk mengetahui kondisi kerja pegawai Puskesmas, maka dilakukan penyebaran kuesioner awal kepada sepuluh pegawai UPTD Puskesmas Gunung Tanjung untuk memperoleh gambaran awal terkait pencapaian kinerja pegawai. Sesuai dengan hasil identifikasi data yang dilakukan diperoleh hasil pada gambar 1.1.



Sumber: UPTD Puskesmas Gunung Tanjung (Diolah kembali)

Gambar 1.1
Hasil Kuesioner Awal Pegawai UPTD Puskesmas Gunung Tanjung

Berdasarkan hasil survei awal yang dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 8 pegawai Puskesmas Gunung Tanjung, ditemukan bahwa terdapat indikasi permasalahan terkait kinerja pegawai. Hasil survei menunjukkan 5 dari 8 pegawai kesulitan memenuhi standar kualitas pelayanan pasien, terlambat hadir ke tempat kerja karena bebas pribadi atau kelelahan, kurang menjaga komunikasi yang baik dengan pasien saat pelayanan, dan kurang memberi masukan dalam perbaikan pelayanan puskesmas. Hasil lain menunjukkan 7 dari 8 pegawai menyatakan kurang mampu bekerja sama dengan seluruh elemen yang ada di Puskesmas. Temuan ini mengindikasikan adanya potensi permasalahan dalam hal komunikasi dan koordinasi antar pegawai. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kondisi tersebut adalah kurangnya arahan dan komunikasi yang efektif dari pihak pimpinan, sejalan dengan hasil wawancara penulis kepada beberapa pegawai puskesmas dimana kurang arahan komunikasi dari pimpinan. Ketika pemimpin tidak secara aktif menyampaikan informasi, memberikan petunjuk kerja yang jelas, ataupun menciptakan ruang dialog yang terbuka, maka hal tersebut dapat menimbulkan ketidakselarasan antar pegawai dalam menjalankan tugasnya. Minimnya komunikasi vertikal antara pimpinan dan pegawai berdampak pada lemahnya sinergi tim, yang kemudian berpengaruh terhadap kualitas kerja sama di lingkungan Puskesmas secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan sangat penting dalam membentuk pola kerja yang terintegrasi dan produktif.

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan**

***Emotional Intelligence* terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai *Intervening* (Penelitian Pada Pegawai UPTD Puskesmas Gunung Tanjung).”**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepemimpinan, *Emotional Intelligence*, dan Kepuasan Kerja, terhadap Kinerja Pegawai UPTD Puskesmas Gunung Tanjung.
2. Bagaimana Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai UPTD Puskesmas Gunung Tanjung.
3. Bagaimana *Emotional Intelligence* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai UPTD Puskesmas Gunung Tanjung.
4. Bagaimana Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai UPTD Puskesmas Gunung Tanjung.
5. Bagaimana Kepuasan Kerja memediasi Kepemimpinan dan *Emotional Intelligence* terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai UPTD Puskesmas Gunung Tanjung.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Kepemimpinan, *emotional intelligence*, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai UPTD Puskesmas Gunung Tanjung.

2. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai UPTD Puskesmas Gunung Tanjung.
3. *Emotional Intelligence* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai UPTD Puskesmas Gunung Tanjung.
4. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai UPTD Puskesmas Gunung Tanjung.
5. Kepuasan Kerja memediasi Kepemimpinan dan *Emotional Intelligence* terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai UPTD Puskesmas Gunung Tanjung.

1.4. Kegunaan Hasil Penelitian

Adapun kegunaan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1. Bagi Pengembangan Ilmu

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur terkait pengaruh antara kepemimpinan dan *emotional intelligence* terhadap kinerja pegawai, khususnya dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam memperluas wawasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan instansi kesehatan, seperti UPTD Puskesmas Gunung Tanjung, sehingga dapat menjadi referensi bagi penelitian lain dalam melakukan penelitian sejenis pada masa mendatang, terutama dalam konteks pelayanan publik dan sektor kesehatan.

1.4.2. Bagi Praktisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi pimpinan UPTD Puskesmas Gunung Tanjung dalam upaya meningkatkan kinerja

pegawai. Melalui pemahaman lebih lanjut mengenai pentingnya peran kepemimpinan dan kecerdasan emosional dalam meningkatkan kepuasan kerja, pihak manajemen dapat merancang strategi dan kebijakan kerja yang mendorong terciptanya lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan motivasi pegawai, serta meminimalisir risiko menurunnya kinerja akibat ketidakpuasan kerja atau pengelolaan emosi yang kurang optimal.

1.5. Lokasi dan Jadwal Penelitian

Penelitian dilakukan di UPTD Puskesmas Gunung Tanjung yang beralamat di Jalan Raya Gunung Tanjung No. 17, Cinunjang, Kecamatan Gunung Tanjung, Kabupaten Tasikmalaya, Jawa Barat. Penelitian berlangsung selama 6 bulan terhitung dari bulan Januari 2025 sampai bulan Juni 2025, dengan rincian jadwal yang terlampir pada lampiran 1.