

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. SDM dipahami sebagai keseluruhan individu yang bekerja dalam organisasi dan memiliki peran sebagai perencana, pelaksana, serta pengendali aktivitas organisasi. Keberadaan SDM tidak hanya dilihat dari jumlah tenaga kerja, tetapi juga dari kualitas kompetensi, sikap, motivasi, dan perilaku kerja yang ditunjukkan dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek strategis yang harus diperhatikan secara serius oleh organisasi, khususnya organisasi sektor publik (Rahmawati, Al-Habsyi, and Mardiyah 2024).

Dalam perkembangan organisasi modern, sumber daya manusia tidak lagi diposisikan sekadar sebagai faktor produksi, melainkan sebagai aset strategis yang berkontribusi langsung terhadap kinerja organisasi. SDM yang berkualitas mampu meningkatkan efektivitas kerja, mendorong inovasi, serta memperkuat daya saing organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Sebaliknya, pengelolaan SDM yang kurang optimal dapat berdampak pada rendahnya kinerja pegawai, menurunnya kualitas pelayanan, serta tidak tercapainya tujuan organisasi secara maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa

kualitas SDM memiliki hubungan erat dengan tingkat kinerja yang dihasilkan oleh organisasi (Aditya, Haikal, and Darma Putra 2024).

Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi pelayanan publik, khususnya pada sektor kesehatan seperti Puskesmas yang berhadapan langsung dengan masyarakat. Puskesmas dituntut untuk memberikan pelayanan kesehatan yang cepat, tepat, dan berkualitas. Hal ini membuat puskesmas membutuhkan pegawai dengan kinerja yang optimal dan profesional. Kinerja pegawai tidak hanya diukur dari kemampuan teknis dalam menjalankan tugas, tetapi juga dari sikap, tanggung jawab, dan konsisten dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi aspek penting yang harus diperhatikan oleh manajemen Puskesmas guna menjaga mutu pelayanan kesehatan dan kepercayaan masyarakat.

Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh faktor manajerial dan psikososial di lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan yang tepat, khususnya kepemimpinan transformasional, serta lingkungan kerja non fisik yang kondusif terbukti mampu menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi pada pegawai (Utami and Parimita 2023); (Prayekti, Hizkia, and Kurniawan 2022). Kepuasan kerja tersebut kemudian berperan penting dalam mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal dan berkomitmen terhadap organisasi. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel intervening yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja

terhadap kinerja pegawai (Kosvera, Putro, and Zulfadil 2022), Oleh karena itu, penelitian mengenai kinerja pegawai dengan mempertimbangkan peran kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, dan kepuasan kerja menjadi penting untuk dilakukan, khususnya pada Puskesmas Kebumen I, guna memperoleh gambaran empiris sebagai dasar perumusan kebijakan peningkatan kinerja pegawai.

Puskesmas sebagai fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama memiliki peran strategis dalam mendukung pencapaian derajat kesehatan masyarakat. Kinerja tenaga kesehatan, termasuk PNS medis, dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, terutama kepemimpinan dan lingkungan kerja yang dirasakan pegawai (Curado and Santos 2021). Keberhasilan Puskesmas dalam memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) medis yang secara langsung berinteraksi dengan pasien dan masyarakat. Kinerja PNS medis menjadi faktor kunci dalam memastikan efektivitas, efisiensi, serta keberlanjutan pelayanan kesehatan primer.

Konteks organisasi sektor publik, khususnya pelayanan kesehatan, kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja. Kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi, inspirasi, dan penguatan komitmen kerja (Curado and Santos 2021). Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi pegawai

melalui visi yang jelas, keteladanan, serta perhatian individual. Pemimpin transformasional mendorong pegawai untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi, sehingga berpotensi meningkatkan kinerja individu maupun organisasi.

Dalam konteks organisasi pelayanan publik, khususnya sektor kesehatan, kinerja pegawai menjadi indikator utama keberhasilan penyelenggaraan layanan kepada masyarakat. Puskesmas sebagai fasilitas kesehatan tingkat pertama memiliki peran strategis dalam memberikan pelayanan promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif. Oleh karena itu, PNS yang bekerja di puskesmas dituntut untuk memiliki kinerja yang optimal agar pelayanan kesehatan dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknis pekerjaan, tetapi juga oleh faktor manajerial dan psikologis yang melekat dalam lingkungan kerja organisasi (Rahman et al. 2025).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap seluruh PNS di Puskesmas Kebumen 1, PNS yang bertugas menunjukkan kinerja yang optimal dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pelayanan kesehatan yang ditunjukkan dengan tabel di bawah ini:

Tabel 1.1
Hasil Wawancara di Puskesmas 1 Kebumen

No	Indikator	Rata-rata skor	Ket
1	Efektivitas dan efisiensi	86,7%	Baik
2	Tanggung jawab	87,1%	Baik
3	Disiplin	86,3%	Baik
4	Inisiatif	86,5%	Baik

Sumber: Hasil Wawancara Tahun 2026

Data yang tersaji pada tabel di atas menunjukkan bahwa kinerja PNS di Puskesmas Kebumen I tergolong dalam kategori baik, sesuai dengan yang dinyatakan oleh (Sedarmayanti 2012) bahwa pegawai memberikan hasil kerja yang sesuai dengan standar kerja yang diterapkan. Hal ini terlihat dari indikator variabel kinerja pegawai yang menunjukkan: Efektivitas dan efisiensi memiliki rata-rata skor 86,7 dengan kategori baik, hal ini dapat diartikan bahwa kinerja pegawai di Puskesmas Kebumen I sudah dilaksanakan sesuai dengan prosedur sehingga mampu mencapai sasaran atau tujuan yang diinginkan. Indikator tanggung jawab memiliki rata-rata skor 87,1 dengan kategori baik, artinya pegawai mematuhi aturan yang diterapkan, seperti Indikator tanggung jawab memiliki rata-rata skor 86,3 dengan kategori baik, artinya karyawan mematuhi aturan yang diterapkan, seperti datang tepat waktu, jujur dalam melakukan pekerjaan yang diberikan, konsisten dalam bekerja, memiliki etika yang baik dan bisa bekerja dalam tim. Sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan pihak puskesmas. Indikator disiplin memiliki rata-rata skor 86,5 dengan kategori baik, hal ini menunjukkan pegawai pelayanan medis dapat bertanggung jawab dalam menerapkan disiplin waktu, dan penerapan tanggung jawab yang diterapkan saat ini. Hal ini terbukti dari hasil instrumen penelitian yang menunjukkan kedisiplinan dalam peraturan berpakaian, tingkah laku dan berbicara. Indikator inisiatif memiliki rata-rata skor 85,9 dengan kategori baik. pegawai pelayanan medis puskesmas memiliki keinginan untuk mengerti akan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya sebagai pelayanan medis puskesmas.

Dalam pelaksanaan pelayanan kesehatan, pegawai Puskesmas Kebumen 1 mampu memberikan layanan secara efektif dengan menciptakan suasana pelayanan

yang kondusif, ramah, dan komunikatif. Pegawai melaksanakan pelayanan dengan sikap responsif, memberikan penjelasan yang jelas dan mudah dipahami kepada pasien, serta membuka ruang komunikasi bagi pasien untuk menyampaikan keluhan atau pertanyaan terkait kondisi kesehatannya. Selain itu, pegawai juga menunjukkan kemampuan bekerja sama antarunit pelayanan sehingga proses pelayanan berjalan lancar dan terkoordinasi dengan baik.

Selanjutnya, dalam aspek evaluasi dan tindak lanjut pelayanan, pegawai Puskesmas Kebumen 1 melaksanakan pencatatan dan pelaporan hasil pelayanan secara berkelanjutan dan tertib administrasi. Data pelayanan dianalisis untuk mengetahui efektivitas layanan dan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan serta perbaikan pelayanan di masa mendatang. Hasil evaluasi tersebut dimanfaatkan sebagai bahan tindak lanjut berupa peningkatan kualitas pelayanan, penyesuaian prosedur kerja, serta upaya perbaikan berkelanjutan guna meningkatkan kepuasan pasien dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Salah satu faktor manajerial yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi bawahan melalui visi yang jelas, keteladanan, serta perhatian terhadap kebutuhan individu pegawai. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada pembentukan nilai, sikap, dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional

berkontribusi positif terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia dan produktivitas kerja pegawai (Rahmawati et al. 2024).

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memengaruhi bawahan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi serta berkomitmen terhadap visi dan tujuan organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target kerja, tetapi juga pada pengembangan potensi individu, pembentukan nilai, serta peningkatan kepuasan dan komitmen kerja pegawai. Melalui komunikasi visi yang jelas, keteladanan, serta perhatian terhadap kebutuhan bawahan, kepemimpinan transformasional mampu menciptakan perubahan positif baik pada individu maupun organisasi secara keseluruhan (Ambalele and Tellu 2023).

Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional memiliki implikasi yang signifikan dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan kepuasan kerja, komitmen pegawai, dan efektivitas praktik pengelolaan SDM. Pemimpin transformasional mampu menciptakan budaya kerja yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan individu, sehingga pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai melalui pembentukan lingkungan kerja yang positif dan mendukung (Ambalele and Tellu 2023).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan di Puskesmas Kebumen 1, Kepala Puskesmas menunjukkan penerapan kepemimpinan transformasional yang

sangat positif. Penerapan kepemimpinan transformasional di Puskesmas Kebumen 1 tercermin dari kemampuan pimpinan dalam memberikan motivasi, keteladanan, dan dukungan kepada pegawai untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Pimpinan mendorong pegawai untuk berinovasi dalam pelaksanaan pelayanan kesehatan, bersikap responsif terhadap kebutuhan masyarakat, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan evaluasi dan pengembangan pelayanan. Kondisi ini menunjukkan adanya peran kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada tugas, tetapi juga pada pengembangan potensi dan kinerja pegawai.

Kondisi tersebut semakin diperkuat oleh hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan puskesmas, tenaga kesehatan, tenaga administrasi, dan masyarakat sebagai pengguna layanan. Hubungan yang baik ini ditunjukkan melalui komunikasi yang efektif, sikap saling menghormati, serta terciptanya suasana kerja yang aman, nyaman, dan kondusif. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan di Puskesmas Kebumen 1 berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

Selain kepemimpinan, lingkungan kerja non fisik merupakan faktor lain yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja non fisik berkaitan dengan aspek psikososial di tempat kerja, seperti hubungan antarpegawai, komunikasi organisasi, keadilan, rasa aman, serta dukungan dari atasan. Lingkungan kerja non fisik yang kondusif dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan harmonis, sehingga pegawai merasa dihargai dan didukung dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, lingkungan kerja non fisik yang kurang baik

dapat menimbulkan konflik, stres kerja, serta menurunkan motivasi dan kinerja pegawai (Rahman et al. 2025).

Lebih lanjut, lingkungan kerja non fisik mencerminkan kualitas relasi sosial dalam organisasi yang meliputi hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang efektif, serta adanya dukungan dan perhatian dari pimpinan. Lingkungan kerja non fisik yang baik memungkinkan pegawai merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses kerja, sehingga berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang menegaskan pentingnya pengelolaan aspek non fisik dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif di organisasi sektor publik (Puspita and Darwin 2023).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan di Puskesmas Kebumen 1, PNS yang bertugas menunjukkan kondisi lingkungan kerja non fisik yang sangat baik, yang tercermin dari hubungan kerja yang harmonis, pola komunikasi yang efektif, serta dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas pelayanan kesehatan. Lingkungan kerja non fisik yang positif tersebut terlihat dari adanya kerja sama yang baik antarpegawai dan antara pegawai dengan pimpinan dalam menjalankan tugas pelayanan, perencanaan program kerja, serta penyelesaian berbagai permasalahan operasional secara kolaboratif.

Lingkungan kerja non fisik yang kondusif juga tercermin dari sikap saling menghargai, keterbukaan dalam berkomunikasi, serta adanya dukungan pimpinan terhadap pelaksanaan tugas pegawai. Pimpinan puskesmas memberikan arahan yang jelas, bimbingan, serta kesempatan bagi pegawai untuk menyampaikan

pendapat dan masukan terkait pelaksanaan pelayanan kesehatan. Kondisi ini menciptakan rasa aman dan nyaman bagi pegawai dalam bekerja, sehingga mendorong keterlibatan aktif dan tanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Kepuasan kerja menjadi aspek psikologis yang penting dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pegawai merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, serta sistem manajemen yang diterapkan dalam organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap positif, loyalitas, dan komitmen yang kuat terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (Rahmawati et al. 2024).

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menunjukkan perasaan positif atau menyenangkan yang dirasakan pegawai sebagai hasil dari penilaian terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja muncul ketika pegawai merasa bahwa kondisi pekerjaan, hubungan kerja, serta sistem organisasi telah sesuai dengan harapan dan kebutuhan individu. Kepuasan kerja bersifat subjektif karena tingkat kepuasan antara individu satu dengan individu lainnya dapat berbeda, tergantung pada persepsi, nilai, dan pengalaman kerja masing-masing pegawai (Rahmadhani and Priyanti 2022).

Lebih lanjut, kepuasan kerja dipahami sebagai sikap emosional pegawai terhadap pekerjaannya yang mencerminkan tingkat kesenangan atau ketidakpuasan dalam menjalankan tugas. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap positif, loyalitas, serta keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Sebaliknya, tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat berdampak pada menurunnya kinerja, meningkatnya absensi, serta keinginan untuk berpindah kerja (Atmaja 2022), (Sitorus and Jufrizen 2021).

Kepuasan kerja juga memiliki peran penting dalam keberhasilan organisasi karena berkaitan langsung dengan produktivitas dan kualitas kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kondisi dan lingkungan kerja, hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja, sistem penghargaan, serta budaya organisasi. Oleh karena itu, organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperhatikan kesejahteraan pegawai akan lebih berpeluang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan kinerja pegawai yang optimal (Rahmadhani and Priyanti 2022).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan di Puskesmas Kebumen 1, PNS yang bertugas memperlihatkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hal tersebut terlihat dari kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas pelayanan kesehatan secara efektif, yang didukung oleh adanya arahan, pengawasan, dan pengendalian kerja yang jelas serta bersifat konstruktif dari pimpinan puskesmas. Pola kepemimpinan tersebut membuat pegawai merasa terbimbing, dihargai, dan memiliki kepercayaan diri dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai

dengan standar pelayanan yang berlaku. Selain itu, bentuk apresiasi dari pimpinan juga turut meningkatkan kepuasan kerja pegawai, salah satunya melalui pemberian penghargaan kepada pegawai yang menunjukkan kinerja terbaik setiap bulan. Penghargaan bulanan tersebut menjadi bentuk pengakuan atas dedikasi, kedisiplinan, dan kualitas kerja pegawai, sehingga dapat mendorong motivasi serta semangat pegawai untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Selain itu, pegawai Puskesmas Kebumen 1 memperoleh dukungan dari pimpinan untuk mengembangkan inovasi dalam pelayanan kesehatan serta menjalin kolaborasi antar tenaga kesehatan dan tenaga administrasi. Dukungan tersebut mendorong terciptanya kerja tim yang solid, koordinasi yang baik antarunit pelayanan, serta peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai tidak hanya terbentuk dari aspek individual, tetapi juga dipengaruhi oleh dukungan organisasi dan iklim kerja yang kondusif di Puskesmas Kebumen 1.

Berdasarkan hasil fenomena dan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PNS di Puskesmas Kebumen I)”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan, kinerja PNS memiliki peranan yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan

penyelenggaraan pelayanan kesehatan di Puskesmas Kebumen 1. Tingkat kinerja PNS tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan kompetensi profesional yang dimiliki, tetapi juga oleh faktor internal dan organisasi lainnya, seperti kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, dan kepuasan kerja. PNS yang bekerja di bawah kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, motivasi, dan dukungan, serta berada dalam lingkungan kerja non fisik yang kondusif, cenderung merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja tersebut berperan dalam membentuk sikap positif dan komitmen kerja PNS, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan kesehatan. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani dan Malangkuçeçwara (2026) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fortuna dan Setiawati (2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja, serta kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja PNS di Puskesmas Kebumen 1?
2. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kepuasan kerja PNS di Puskesmas Kebumen 1?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja

PNS di Puskesmas Kebumen 1?

4. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja PNS di Puskesmas Kebumen 1?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja PNS di Puskesmas Kebumen 1?
6. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja PNS di Puskesmas Kebumen I melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja PNS di Puskesmas Kebumen I melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah dan fokus, maka diperlukan batasan masalah sebagai berikut:

1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian dibatasi hanya pada **PNS** yang aktif bekerja di Puskesmas Kebumen 1 pada saat penelitian dilaksanakan.

2. Penelitian ini dibatasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja PNS dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Puskesmas Kebumen 1.

a. Variabel Kinerja Pegawai

Menurut Sitorus and Jufrizen (2021) kinerja pegawai didefinisikan sebagai perwujudan perilaku kerja pegawai yang tercermin dari pencapaian target kerja ketepatan waktu penyelesaian tugas tanggung jawab serta kemampuan bekerja sama dalam organisasi.

Menurut Wiryanto and Wahyudi (2022), kinerja pegawai dapat diukur melalui beberapa indikator utama, yaitu:

- 1) Kualitas Kerja
- 2) Kuantitas Kerja
- 3) Ketepatan Waktu
- 4) Tanggung Jawab
- 5) Kerja Sama

b. Variabel Kepuasan Kerja

Menurut Atmaja (2022) Kepuasan kerja diartikan sebagai tingkat kesenangan pegawai terhadap pekerjaannya yang terbentuk dari persepsi terhadap beban kerja dukungan pimpinan serta kesempatan pengembangan diri dalam organisasi.

Menurut Rahman et al. (2025) indikator kepuasan kerja meliputi:

- 1) Kepuasan terhadap pelaksanaan tugas pelayanan
- 2) Kepuasan terhadap dukungan pimpinan
- 3) Kepuasan terhadap iklim kerja
- 4) Kepuasan terhadap kerja sama tim
- 5) Kepuasan terhadap system organisasi

c. Variabel Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yukl (2013) Kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang bertujuan meningkatkan motivasi dan komitmen pengikut melalui pengaruh ideal inspirasi dan pemberdayaan sehingga kinerja individu dan organisasi dapat meningkat.

Menurut Northouse (2020) kepemimpinan transformasional diukur melalui empat indikator utama yaitu:

- 1) *Idealized Influence* (pengaruh ideal/keteladanan)
- 2) *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional)
- 3) *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual)
- 4) *Individualized Consideration* (perhatian individual)

d. Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Colquitt et al. (2018), lingkungan kerja non fisik merupakan kondisi psikologis dan sosial yang dirasakan pegawai dalam organisasi dan memengaruhi sikap, emosi, serta perilaku kerja. Lingkungan kerja non fisik dibentuk oleh persepsi pegawai terhadap hubungan kerja, keadilan, dukungan, dan iklim organisasi.

Menurut Colquitt et al. (2018) indikator lingkungan kerja non fisik meliputi:

- 1) Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)
- 2) Dukungan Sosial di Tempat Kerja
- 3) Keamanan Psikologis (*Psychological Safety*)
- 4) Kualitas Hubungan Kerja
- 5) Iklim Organisasi

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja PNS di Puskesmas Kebumen 1.

2. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja PNS di Puskesmas Kebumen 1.
3. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja PNS di Puskesmas Kebumen 1.
4. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja PNS di Puskesmas Kebumen 1.
5. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja PNS di Puskesmas Kebumen 1.
6. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja PNS di Puskesmas Kebumen I dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja PNS di Puskesmas Kebumen I dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening..

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai pada sektor publik bidang kesehatan.

2. Manfaat Praktis

Bagi Puskesmas Kebumen 1, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan kepemimpinan dan pengelolaan lingkungan kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja PNS. Bagi

pimpinan Puskesmas, penelitian ini dapat menjadi dasar evaluasi gaya kepemimpinan yang diterapkan.

