

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik merupakan faktor penting yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan dari suatu organisasi. Begitu pun sebaliknya, jika sumber daya manusia kurang baik, maka dapat mengakibatkan dampak kurang baik juga terhadap organisasi. Pada dasarnya, sumber daya manusia berupa manusia yang bekerja untuk sebuah organisasi sebagai perencana dan pelaksana untuk membantu mencapai tujuan. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sangat penting. Ini mencakup ketersediaan dan kemampuan SDM. Saat ini, organisasi dituntut untuk memiliki SDM yang berkompeten untuk dapat menciptakan kinerja pegawai yang tinggi demi berkembangnya dan berjalannya suatu organisasi (Pradesi et al., 2024).

Menurut Sunarto & Zaenal Abidin (2024) kinerja merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam sebuah instansi dalam upayanya untuk menciptakan suatu produk atau jasa. Kinerja biasanya identik dengan proses pekerjaan di kalangan pegawai suatu organisasi. Karena kinerja inilah yang akan memberikan suatu hasil bagi organisasi tersebut. Hal ini juga bertujuan untuk menghemat waktu dalam pelaksanaan tugasnya bagi seorang pegawai, terutama tentang cara pegawai melakukan pekerjaannya sehingga hasil yang dicapai akan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Adapun dalam hal ini kinerja yang dimaksud bersifat spesifik dan jelas, yaitu dapat terukur secara objektif baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif, dapat menunjukkan pencapaian keluaran, hasil manfaat dan dampak, harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan, yaitu dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis datanya secara efektif dan efisien.

Untuk mencapai kinerja yang baik, diperlukan pegawai yang bersemangat dan bertanggung jawab dengan penuh pengabdian. Jadi, dengan demikian lebih menekankan pada perilaku masing-masing pelaksana dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan tugas. Kinerja pegawai dalam organisasi mengarah pada kemampuan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab. Kinerja pegawai dikatakan baik apabila ia memiliki semangat kerja yang tinggi, serta dapat menyelesaikan tugas yang diberikan tepat pada waktunya, selalu memberikan kontribusi dan memiliki sikap serta perilaku yang baik menurut standar kerja yang ditentukan, baik organisasi maupun nilai-nilai yang berlaku dalam lingkungan ia bekerja (Yunila et al., 2022).

Pusat Kesehatan Masyarakat atau lebih sering disingkat Puskesmas merupakan lembaga pelayanan kesehatan yang bertujuan untuk memberikan layanan kesehatan kepada masyarakat. Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor 43 tahun 2019 tentang puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perseorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya peningkatan kesehatan melalui promosi dan edukasi (seperti penyuluhan gaya hidup sehat) dan tindakan pencegahan agar penyakit tidak terjadi (seperti imunisasi dan skrining kesehatan) di wilayah kerjanya. Pembangunan kesehatan yang diselenggarakan di puskesmas bertujuan untuk mewujudkan masyarakat yang memiliki perilaku sehat yang meliputi kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat, mampu menjangkau pelayanan kesehatan bermutu, hidup dalam lingkungan sehat, memiliki derajat kesehatan yang optimal, baik individu, keluarga dan masyarakat.

Puskesmas merupakan organisasi fungsional yang menyelenggarakan upaya kesehatan yang bersifat menyeluruh, terpadu, merata, dapat diterima dan terjangkau oleh masyarakat, dengan peran serta aktif masyarakat dan

menggunakan hasil pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna, dengan biaya yang dapat dipikul oleh pemerintah dan masyarakat. Upaya kesehatan tersebut diselenggarakan dengan menitikberatkan kepada pelayanan untuk masyarakat luas guna mencapai derajat kesehatan yang optimal, tanpa mengabaikan mutu pelayanan kepada perorangan. Keberadaan Puskesmas sangat bermanfaat bagi keluarga tidak mampu. Dengan adanya puskesmas, setidaknya dapat menjawab kebutuhan pelayanan masyarakat yang memadai yakni pelayanan kesehatan yang mudah dijangkau.

Puskesmas dapat menjalankan fungsinya secara optimal melalui pengelolaan organisasi secara baik yang meliputi kinerja pelayanan, proses pelayanan, serta sumber daya yang digunakan. Hal ini perlu dilakukan dalam rangka upaya peningkatan mutu, manajemen risiko dan keselamatan pasien di puskesmas serta menjawab kebutuhan masyarakat akan pelayanan kesehatan yang aman dan bermutu. Perbaikan mutu, peningkatan kinerja dan penerapan manajemen risiko dilaksanakan secara berkesinambungan di puskesmas, diperlukan adanya penilaian oleh pihak eksternal dengan mengacu pada standar yang telah ditetapkan, yaitu melalui mekanisme akreditasi.

Tujuan utama akreditasi puskesmas adalah untuk pembinaan peningkatan mutu, kinerja melalui perbaikan yang berkesinambungan terhadap sistem manajemen, sistem manajemen mutu dan sistem penyelenggaraan pelayanan dan program, serta penerapan manajemen risiko dan bukan sekedar penilaian untuk mendapatkan sertifikat akreditasi. Dalam Sistem Kesehatan Nasional dan Rencana Pokok Program Pembangunan Jangka Panjang Bidang Kesehatan, telah tertulis bahwa tujuan pembangunan kesehatan adalah tercapainya kemampuan untuk hidup sehat bagi setiap penduduk sehingga dapat mewujudkan derajat kesehatan masyarakat yang optimal sebagai salah satu unsur kesejahteraan umum dari tujuan nasional (Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor 43

tahun 2019). Upaya kesehatan ditujukan untuk tercapainya peningkatan kualitas sumber daya manusia serta kualitas kehidupan dan harapan hidup manusia.

Puskesmas adalah pelaksanaan teknis dinas kesehatan kabupaten/kota yang bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerja. Misi pembangunan kesehatan yang diselenggarakan oleh puskesmas adalah mendukung tercapainya misi pembangunan kesehatan nasional. Namun beberapa masyarakat masih enggan ke puskesmas karena masih adanya persepsi negatif. Beberapa kasus ditemukan di beberapa puskesmas di daerah bahwa masih adanya pelayanan puskesmas yang masih kurang optimal. Masyarakat menilai hal tersebut pada sarana dan prasarana serta tenaga medis. Meningkatnya persaingan dan tuntutan mutu pelayanan terhadap puskesmas serta munculnya tuntutan kemandirian dalam aspek pembiayaan kesehatan di daerah telah mendorong puskesmas agar dikelola dengan lebih baik dan profesional (Lutfiana et al., 2024).

Kinerja pegawai menjadi faktor utama dalam menilai efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik. Kinerja mencerminkan tingkat pencapaian hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas. Dalam konteks pelayanan kesehatan, kinerja pegawai memiliki peran langsung terhadap keselamatan pasien, kepuasan masyarakat, serta kepercayaan publik terhadap institusi layanan kesehatan. Dengan demikian, tuntutan terhadap kinerja pegawai puskesmas semakin tinggi seiring dengan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap mutu pelayanan kesehatan (Bella et al., 2025).

Salah satu contohnya yaitu Puskesmas Pejagoan. Puskesmas Pejagoan terletak di Jl Kenanga, Kecamatan Pejagoan, Kabupaten Kebumen. Instansi pemerintah ini berorientasi pada pelayanan publik sehingga terdapat tuntutan dalam pelayanan yang prima untuk semua lapisan masyarakat. Puskesmas Pejagoan sudah terakreditasi paripurna. Dari akreditasi tersebut, Puskesmas

Pejagoan memiliki tantangan untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. Selain itu, sebagai akreditasi paripurna dapat dijadikan inspirasi bagi puskesmas lainnya untuk terus berupaya mencapai standar dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan yang dilakukan dengan cara meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Puskesmas diharapkan mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga semakin efektif suatu pelayanan kesehatan yang diberikan, maka semakin tinggi mutu pelayanan kesehatan. Selain itu, puskesmas dapat mendukung pelaksanaan tugas dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Oleh karena itu, peran sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan untuk menunjang kinerja pegawai. Puskesmas Pejagoan memiliki visi menjadi garda terdepan dalam pelayanan kesehatan. Oleh karena itu, kinerja pegawai Puskesmas Pejagoan menjadi aspek penting yang perlu dikaji guna menjaga dan meningkatkan mutu pelayanan kesehatan.

Sasaran kinerja pegawai (SKP) merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia di lingkungan pelayanan publik. SKP dirancang untuk mengukur pencapaian target kerja individu sesuai dengan tanggung jawab jabatan masing-masing. Penerapan SKP tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan produktivitas pegawai, tetapi juga untuk memastikan bahwa pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Namun, tantangan dalam implementasi SKP masih sering terjadi, seperti kurangnya pemahaman pegawai terhadap indikator kinerja, beban kerja yang tidak merata, hingga kendala teknis dalam sistem penilaian (Herni Herawati et al., 2025).

Tabel I - 1
Penilaian SKP Hasil Kerja Individu Puskesmas Pejagoan Tahun 2024

No	Nama	Jabatan	Gol./Ruang	Rating Hasil Kinerja	Rating Perilaku Kerja	Predikat Kinerja
1	A	Bidan Ahli Madya	IV/C	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
2	B	Dokter Ahli Madya	IV/B	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
3	C	Dokter Gigi Ahli Madya	IV/A	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
4	D	Bidan Ahli Muda	III/D	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
5	E	Bidan Ahli Muda	III/D	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
6	F	Bidan Penyelia	III/D	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
7	G	Bidan Penyelia	III/D	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
8	H	Bidan Penyelia	III/D	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
9	I	Bidan Penyelia	III/D	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
10	J	Bidan Penyelia	III/D	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
11	K	Perawat Gigi Penyelia	III/D	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
12	L	Perawat Penyelia	III/D	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
13	M	Perawat Penyelia	III/D	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
14	O	Asisten Apoteker Penyelia	III/C	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
15	P	Bidan Penyelia	III/C	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
16	Q	Bidan Penyelia	III/C	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
17	R	Bidan Penyelia	III/C	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
18	S	Perawat Ahli Muda	III/C	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
19	T	Perawat Penyelia	III/C	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
20	U	Sanitarian/Tenaga Sanitasi Lingkungan	III/C	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
21	V	Bidan Ahli Pertama	III/B	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
22	W	Dokter Ahli Pertama	III/B	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
23	X	Perawat Ahli Pertama	III/B	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
24	Y	Perawat Pelaksana Lanjutan/Mahir	III/B	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
25	Z	Pranata Laboratorium	III/B	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
26	AA	Bidan Mahir	III/A	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
27	AB	Bidan Mahir	III/A	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
28	AC	Bidan Mahir	III/A	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
29	AD	Bidan Mahir	II/D	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
30	AF	Penyuluh Kesehatan	IX	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik
31	AG	Nutrisisionis (CJFT)	VII	Sesuai Ekspektasi	Sesuai Ekspektasi	Baik

Sumber : Data Puskesmas Pejagoan, Kebumen

Namun demikian, keberhasilan instansi tidak serta-merta mencerminkan kondisi optimal pada tingkat individu pegawai. Berdasarkan data pada Tabel I-1 dan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti di Puskesmas Pejagoan, menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Puskesmas Pejagoan memperoleh rating hasil kinerja dan perilaku kerja pada kategori "Sesuai Ekspektasi" dengan predikat kinerja "Baik". Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai

relatif stabil dan tidak mengalami penurunan. Namun demikian, capaian kinerja tersebut belum menunjukkan peningkatan yang signifikan menuju kategori "Di Atas Ekspektasi" atau predikat kinerja "Sangat Baik". Dominasi predikat "Sesuai Ekspektasi" menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum berkembang menuju level unggul, meskipun Puskesmas Pejagoan telah memperoleh akreditasi paripurna.

Kondisi ini menjadi perhatian penting mengingat puskesmas dengan akreditasi paripurna diharapkan mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Peningkatan kinerja individu menjadi hal yang penting agar capaian kinerja organisasi dapat terus berkembang dan selaras dengan tuntutan peningkatan mutu pelayanan kesehatan. Penetapan predikat kinerja "Baik" berasal dari penilaian dua komponen utama, yaitu dari hasil kinerja dan perilaku kerja. Dari sisi hasil kinerja, pegawai dinilai mampu memenuhi target standar rencana kerja tahunan maupun bulanan dengan konsisten dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan dari sisi perilaku kerja, pegawai menunjukkan penerapan nilai-nilai profesional seperti orientasi pelayanan, akuntabilitas, kerja sama, kompetensi, loyalitas, serta kemampuan beradaptasi sesuai dengan standar ASN.

Peran seorang pemimpin dalam suatu organisasi pada dasarnya adalah memotivasi pegawainya untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Untuk itu, dalam mengelola suatu organisasi agar selaras dengan tujuan organisasi, diperlukan sosok pemimpin yang dapat memberikan contoh positif karena kepemimpinan merupakan salah satu komponen penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan secara umum diartikan sebagai tindakan mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan dan menggerakkan bawahan agar bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan tanggung jawab dan fungsinya dalam organisasi tempatnya bekerja. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan

yang tepat, maka seorang pemimpin dapat memotivasi pegawainya untuk bekerja sebaik mungkin sesuai dengan tugasnya masing-masing, sehingga terjadi peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan (Fitriani & Muafi, 2023).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti di Puskesmas Pejagoan dengan Kepala Tata Usaha, bahwa pimpinan dalam hal ini Kepala Puskesmas selalu mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, membangun kepercayaan pada bawahannya serta mendukung pertumbuhan dan perkembangan bawahannya. Namun demikian, masih terdapat pegawai yang kurang semangat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sehingga kinerja yang dihasilkan belum sepenuhnya optimal.

Selain itu, pimpinan dinilai perlu lebih sering memberikan *feedback* terhadap kinerja pegawai, serta memberikan arahan dan evaluasi secara lebih intensif terkait pelaksanaan tugas yang dilakukan pegawai. Pemberian umpan balik yang rutin dan evaluasi kinerja yang jelas diharapkan dapat membantu pegawai memahami kekurangan dalam pekerjaannya serta mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, maka seorang pemimpin dapat memotivasi pegawainya untuk bekerja lebih optimal (Saprudin et al., 2025). Oleh karena itu, peneliti lebih fokus meneliti kepemimpinan transformasional, karena dapat memotivasi dan menginspirasi para pegawai dengan memberikan semangat dalam pekerjaan mereka.

Kepemimpinan transformasional, dimana atasan berusaha atau mampu melakukan perubahan pada bawahan agar memiliki semangat kerja tinggi dalam mencapai prestasi kerja sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan perkembangan dan kemajuan terhadap organisasi. Kepemimpinan ini mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menyusun visi yang akan membuka jalan bagi perubahan yang dibuat dan melaksanakan rencana yang diperlukan

agar perubahan tersebut terjadi. Kepemimpinan transformasional juga tipe pemimpin yang mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi yang luar biasa (Mahmud & Sopiah, 2022).

Seorang pemimpin seharusnya mampu mengelola para anggotanya serta mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam bentuk pencapaian tujuan. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Anbara & Zaimah Dalimunthe (2025), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kualitas kepemimpinan yang ditunjukkan oleh atasan (melalui inspirasi, perhatian individual dan dorongan intelektual), maka semakin baik pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

Selain kepemimpinan, faktor lain yang memengaruhi perilaku dan hasil kinerja pegawai adalah keadilan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti di Puskesmas Pejagoan, ditemukan adanya persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi. Dari aspek keadilan distributif, meskipun pembagian gaji dan tunjangan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, masih terdapat pegawai yang merasa bahwa imbalan yang diterima belum sepenuhnya sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab yang mereka jalankan. Kondisi tersebut terutama dirasakan ketika pegawai membandingkan beban kerja yang mereka lakukan dengan rekan kerja lainnya, sehingga menimbulkan persepsi bahwa pembagian imbalan belum sepenuhnya mencerminkan kontribusi kerja masing-masing pegawai.

Dari aspek keadilan prosedural, beberapa pegawai mengharapkan adanya keterlibatan yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan maupun kebijakan yang memengaruhi aktivitas kerja sehari-hari. Pegawai merasa bahwa keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi

serta memperkuat persepsi bahwa kebijakan yang diambil telah melalui proses yang transparan dan adil.

Selanjutnya, dari aspek keadilan interaksional, komunikasi antara pimpinan dan pegawai masih cenderung berlangsung dalam rapat formal terbatas. Kondisi tersebut menyebabkan intensitas interaksi antara pimpinan dan pegawai masih terbatas sehingga kesempatan bagi pegawai untuk menyampaikan aspirasi, masukan, maupun permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan belum sepenuhnya optimal. Komunikasi yang terbuka dan hubungan interpersonal yang baik antara pimpinan dan pegawai dapat meningkatkan rasa dihargai serta memperkuat persepsi keadilan dalam organisasi.

Keadilan organisasi merupakan perlakuan adil di tempat kerja, memungkinkan secara efektif meningkatkan kepuasan kerja para anggota kelompok. Persoalan ketidakadilan dapat menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja. Berbagai perilaku menyimpang seperti malas bekerja, mengabaikan aturan, atau menggunakan fasilitas perusahaan di luar kewenangan. Keadilan organisasi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan mengenai keadilan di tempat kerja berdasarkan pada performa yang telah ditampilkan. Pegawai akan merasa memperoleh keadilan organisasi apabila dalam mempromosikan, pemberian upah, gaji, perlakuan prosedur pemilihan pegawai itu secara adil (Karlinda et al., 2022).

Dari hal di atas dapat dijelaskan bahwa keadilan organisasi adalah bentuk perlakuan adil kepada pegawainya atas performa yang telah ditampilkan dari jabatan yang telah ditentukan oleh atasan organisasi. Menurut penelitian terdahulu Ryamizard Rasyid et al. (2024), menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini diakibatkan karena pegawai merasakan bahwa dirinya telah diperlakukan secara

adil, dimana mereka memiliki kesetaraan hak dan kewajiban sesuai dengan fungsinya pada organisasi. Pegawai merasa diperlakukan dengan adil cenderung lebih termotivasi, loyal, sehingga dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Terciptanya keadilan organisasi merupakan wujud perlakuan adil terhadap pegawai berdasarkan kinerja yang telah mereka tunjukkan. Keseimbangan yang dilakukan organisasi diwujudkan dalam perlakuan organisasi kepada pegawai, sehingga keadilan organisasi didasari oleh bagaimana setiap pegawai menilai sikap dan perilaku pegawai lain dan bagaimana perilaku organisasi yang mereka rasakan.

Selain keadilan organisasi, kesesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan (*person job fit*) juga menjadi faktor yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti di Puskesmas Pejagoan, ditemukan adanya ketidaksesuaian penempatan kerja, di mana sebagian pegawai medis yang memiliki latar belakang pendidikan dan kompetensi di bidang pelayanan kesehatan justru lebih banyak diberikan tugas administratif. Kondisi tersebut belum sepenuhnya sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki pegawai. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat mempengaruhi optimalisasi kinerja pegawai karena pekerjaan yang dilakukan tidak sepenuhnya sesuai dengan kompetensi dan keterampilan kerja yang dimiliki oleh pegawai. Ketidaksesuaian tersebut juga dapat menghambat pengembangan potensi pegawai dalam bidang keahlian yang sebenarnya mereka miliki.

Person job fit merupakan kesesuaian antara seseorang dan tugasnya di tempat kerja. Untuk memenuhi persyaratan pekerjaan, harus ada kesesuaian antara kebutuhan pegawai dan persediaan pekerjaan agar keterampilan mereka dapat dimanfaatkan (Dinanjar Sayuga et al., 2023). Kesesuaian pekerjaan digunakan untuk menarik bakat. Ini menghilangkan kesalahan perekrutan yang

mahal dan meningkatkan kinerja. *Person job fit* didasari oleh kepribadian pegawai dengan pekerjaannya. Ketika kepribadian pegawai dengan pekerjaan sejalan, maka kinerja pegawai akan meningkat dengan sendirinya. Dalam hal ini seseorang akan memahami makna dari pekerjaannya sehingga dapat berkesempatan mengembangkan dirinya di dalam dunia kerja (Saifuddin, 2022).

Sejalan dengan penelitian Aprilia et al. (2023), *person job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berpengaruh positif dapat diartikan bahwa apabila *person job fit* ditingkatkan dengan lebih baik maka kinerja pegawai akan meningkat. Berpengaruh signifikan dapat diartikan bahwa apabila *person job fit* ditingkatkan, maka kinerja pegawai akan meningkat dengan peningkatan yang signifikan.

Berdasarkan uraian di atas dan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, serta masih terbatasnya penelitian tentang kinerja pegawai yang dikaitkan dengan variabel kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi dan *person job fit* secara simultan pada puskesmas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi dan *Person Job Fit* Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PNS Medis Puskesmas Pejagoan, Kebumen).**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang, dapat diidentifikasi bahwa belum optimalnya kinerja pegawai Puskesmas Pejagoan. Kondisi ini terlihat dari capaian predikat kinerja pegawai yang mayoritas masih berada pada kategori “Baik”, rating hasil kinerja “Sesuai Ekspektasi” dan belum mencapai predikat kinerja “Sangat Baik” serta rating perilaku kerja “Di Atas Ekspektasi”. Selain itu, penerapan kepemimpinan transformasional masih perlu ditingkatkan dalam

memberikan motivasi, inspirasi dan arahan kepada pegawai. Disisi lain, masih diperlukan keadilan organisasi yang lebih baik. Selain itu juga terlihat pada aspek *person job fit*, dimana sebagian pegawai menjalankan tugas di luar kompetensi utamanya, sehingga berpotensi memengaruhi kenyamanan kerja, efektivitas pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja secara maksimal. Hal ini dapat berdampak pada kinerja pegawai dan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pejagoan, Kebumen?
2. Apakah keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pejagoan, Kebumen?
3. Apakah *person job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pejagoan, Kebumen?
4. Apakah kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi dan *person job fit* berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pejagoan, Kebumen?

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini tidak terlalu luas dan jelas ruang lingkupnya, serta penelitian ini lebih terarah, maka dikemukakan pembatasan masalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini dibatasi hanya pada faktor kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi dan *person job fit* terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pejagoan, Kebumen.
2. Sampel pada penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Puskesmas Pejagoan dengan jumlah 31 pegawai.

3. Masalah yang diteliti meliputi :

a. Kinerja pegawai

Menurut Kristianto et al. (2024), kinerja pegawai merupakan sebuah pencapaian yang diperoleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh instansi maupun organisasi. Tujuan dilakukannya pengukuran kinerja pegawai guna memotivasi pegawai dalam mencapai tujuan, untuk memenuhi standar perilaku dalam mencapai hasil yang ditentukan oleh organisasi, dan harus dilakukan dengan arah dan tujuan yang tepat. Menurut Amelia & Setyawati (2023) , indikator kinerja pegawai, yaitu :

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Ketepatan Waktu
- 4) Efektivitas
- 5) Kemandirian

b. Kepemimpinan Transformasional

Menurut R. Firmansyah & Kurniawan (2021), Kepemimpinan transformasional adalah bagaimana cara pemimpin tersebut memberikan pengaruh positif terhadap pegawai atau yang biasa disebut memotivasi pegawai untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan untuk kemajuan organisasi. Artinya, kepemimpinan transformasional menjadi sebuah gaya kepemimpinan yang berupaya meyakinkan para bawahan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Menurut Kartini, K. (2010) dalam Fauzan et al. (2023) , indikator kepemimpinan transformasional, yaitu :

- 1) Karisma
- 2) Inspirasional
- 3) Stimulasi Intelektual
- 4) Perhatian Individu

c. Keadilan organisasi

Menurut Adani & Achmadi (2023), keadilan organisasi merupakan konsep evaluasi individu terhadap perlakuan yang mereka terima dari organisasi serta respons perilaku yang ditunjukkan sebagai tanggapan terhadap perlakuan tersebut. Keadilan organisasi juga dapat dipahami sebagai studi mengenai kesetaraan di dalam konteks lingkungan kerja. Keadilan organisasi dapat digambarkan dengan melibatkan penilaian individu terhadap adil atau tidaknya kompensasi dan tunjangan yang diterima dari organisasi. Keadilan organisasi mencerminkan persepsi individu terkait keadilan pada alur pengambilan kebijakan dan distribusi hasil akhir yang akan diterima. Pegawai merasa bahwa organisasi mereka telah berlaku adil jika mereka meyakini hasil yang diterima dan bagaimana mereka memperolehnya adalah adil. Menurut Robbins & Timothy A (2016) dalam Eliana Manihuruk (2023), indikator keadilan organisasi, yaitu :

- 1) Keadilan distributif
- 2) Keadilan prosedural
- 3) Keadilan interaksional

d. *Person Job Fit*

Menurut Nela et al. (2025), *person job fit* merupakan tingkat kecocokan atau kesesuaian antara karakteristik individu (pegawai) seperti keterampilan, pengetahuan, pengalaman, nilai dan minat, dengan tuntutan pekerjaan yang dijalankan, seperti tugas, tanggung jawab dan tujuan organisasi. *Person job fit* memiliki hubungan yang erat dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan seberapa efektif seseorang dalam menjalankan tugasnya. Ketika seorang pegawai merasa bahwa kemampuan, pengalaman, serta nilai-nilainya sesuai

dengan pekerjaan yang dijalankan, maka hal tersebut akan meningkatkan rasa percaya diri, motivasi dan komitmen kerja. Dalam praktiknya, *person job fit* menciptakan kondisi kerja yang harmonis antara apa yang diharapkan organisasi dan apa yang mampu diberikan oleh pegawai. Pegawai yang memiliki kecocokan dengan pekerjaannya cenderung lebih mudah menyelesaikan tugas, menghasilkan kualitas kerja yang tinggi, serta mampu merespons dinamika pekerjaan dengan cepat dan tepat. Selain itu, pegawai juga lebih sedikit mengalami stres kerja karena merasa nyaman dan kompeten dalam posisi yang dijalankan. Menurut Kristof-Brown et al (2005) dalam Dinanjar Sayuga et al. (2024), indikator *person job fit*, yaitu :

- 1) *Demand – abilities fit*
- 2) *Need-supplies fit*

1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan dalam penelitian ini, maka tujuan yang ingin dicapai, yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pejagoan, Kebumen
2. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pejagoan, Kebumen
3. Untuk mengetahui pengaruh *person job fit* terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pejagoan, Kebumen
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi dan *person job fit* secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pejagoan, Kebumen.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini, adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini, yaitu :

- a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang ilmu sumber daya manusia dalam kaitanya kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi dan *person job fit*.
- b. Penelitian ini merupakan tambahan informasi bagi pembaca yang berkepentingan dan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini, yaitu :

- a. Dapat memberikan gambaran bagi Puskesmas Pejagoan mengenai sejauh mana kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi dan *person job fit* terhadap kinerja pegawai dan untuk pembanding bagi penulis antara teori manajemen khususnya SDM yang didapatkan di bangku perkuliahan dengan keadaan atau realistik sebenarnya.
- b. Manfaat untuk penelitian yang akan datang bisa memberikan wawasan dan dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya.