

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepuasan kerja adalah kunci penting untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih efektif dalam menyelesaikan tugas. Kepuasan ini bersifat sangat personal karena setiap individu memiliki standar dan nilai yang berbeda. Kepuasan kerja merupakan satu hal penting yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam bekerja. Terdapat faktor-faktor yang memberikan dampak pada peningkatan kepuasan kerja yaitu, pemberian imbalan yang adil dan sesuai, penempatan posisi kerja yang sesuai dengan kemampuan individu, pembagian beban kerja yang proporsional, pengembangan karir yang jelas dan merata, kondisi lingkungan serta suasana kerja yang mendukung, ketersediaan sarana dan prasarana penunjang, perilaku atau sikap pimpinan, serta karakteristik dari pekerjaan itu sendiri (Hasibuan, 2020).

Berbagai perubahan pada kebijakan pemerintah yang menuntut organisasi, baik swasta maupun pemerintah, untuk melakukan berbagai inovasi dalam menghadapi dinamika lingkungan dan menyusun kebijakan yang selaras dengan tuntutan perubahan tersebut (Setiawan et al., 2024). Setiap organisasi harus mampu merumuskan kebijakan yang tepat guna mengantisipasi serta mengatasi setiap perubahan yang terjadi. Salah satu aspek penting yang menjadi perhatian dalam penyusunan kebijakan manajemen adalah pemberdayaan sumber daya manusia (Jamkhaneh et al., 2022).

Lingkungan kerja non fisik, seperti hubungan yang baik antar rekan kerja, dukungan dari atasan, dan suasana kerja yang nyaman, bisa meningkatkan rasa nyaman, semangat, produktivitas, dan kepuasan dalam bekerja (Prillia dan Marianti, 2024). Gaya kepemimpinan tipe *Servant leadership*, yang fokus pada melayani dan memberdayakan karyawan, membantu membangun rasa percaya dan kepuasan emosional yang meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian mendukung kinerjanya (Greenleaf, 2002). Pengembangan karir menggambarkan proses peningkatan posisi serta peluang bagi karyawan untuk memperluas kemampuan dan profesionalismenya (Fahrizi et al., 2021). Semua faktor ini berjalan selaras dan menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja non-fisik dan variabel lain terhadap kepuasan kerja telah banyak dilakukan seperti, penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (Pardosi dan Mardhiyah, 2023), pengaruh lingkungan kerja non fisik dan beban kerja terhadap kepuasan kerja yang dimediasi dengan reward (Wahyuningsih et al., 2024), pengaruh motivasi intrinsik, lingkungan kerja non-fisik, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen kerja (Hakim et al., 2023). Penelitian yang secara spesifik membahas kombinasi antara lingkungan kerja non fisik dan *servant leadership* terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh pengembangan karir, khususnya pada tenaga kesehatan di Puskesmas masih sangat jarang

ditemukan bahkan belum ada, sehingga penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami pengaruh antara faktor-faktor tersebut.

Puskesmas merupakan fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama yang berfokus pada upaya promotif dan preventif untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Sebagai pusat layanan kesehatan, tenaga kesehatan di Puskesmas ini dituntut untuk tetap memberikan pelayanan berkualitas tinggi kepada masyarakat meskipun kondisi kerja tidak selalu mendukung. Berbagai faktor dalam mempengaruhi kepuasan kerja tenaga kesehatan, termasuk lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan seperti *servant leadership*, dan peluang untuk pengembangan karir juga menjadi aspek yang berkontribusi signifikan terhadap kepuasan tenaga kesehatan.

Sembiring et al. (2022) menemukan pengaruh positif dan signifikan secara statistik antara lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja. Sedangkan, penelitian lain menemukan lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Wahyuningsih et al., 2024). Kepuasan di tempat kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *servant leadership* (Singh dan Ryhal, 2021). Sedangkan penelitian lain menemukan bahwa *servant leadership* tidak efektif dalam meningkatkan kepuasan karyawan di tempat kerja (Anshori et al., 2023). Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Panjaitan dan Sinaga, 2022). Penelitian Mardiyana dan Hidayat (2023) tidak menemukan pengaruh antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja terpengaruhi sejumlah faktor, salah satu yang terpenting adalah lingkungan kerja non-fisik seperti, interaksi interpersonal, kerja sama tim, dan dukungan dari rekan kerja, berbeda dengan lingkungan fisik, yang mengacu pada bangunan dan fitur arsitekturnya. Penelitian terdahulu menemukan bahwa tingkat kepuasan kerja lebih tinggi ketika lingkungan kerja non fisik mereka di tempat kerja menumbuhkan rasa nyaman dan mendorong interaksi sosial karyawan (Sugianti et al., 2024). Hubungan yang baik antar tenaga kesehatan dan dukungan dari pimpinan membuat mereka merasa dihargai dan didukung dalam tugasnya, sehingga berdampak positif pada kepuasan kerja (Ruki, 2024). Lingkungan kerja yang baik sangat diperlukan untuk menjaga kesejahteraan tenaga kesehatan dan berpengaruh juga terhadap kinerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanannya (Hapsari et al., 2022).

Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dapat meningkatkan rasa puas dalam bekerja. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat menjadi langkah penting dalam upaya mewujudkan kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang tepat pada karakter organisasi puskesmas yang melayani adalah *Servant Leadership*. Gaya kepemimpinan ini menekankan pelayanan kepada orang lain, baik dalam hubungan antar pemimpin maupun antara pemimpin dengan staf, pelanggan, dan masyarakat (Hasanuddin et al., 2021). *Servant leadership* dapat membuat karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan dihargai di tempat kerja (Fakhri et al., 2024). Gaya kepemimpinan yang buruk mempengaruhi hubungan kerja antara staf dan atasan mereka.

Khususnya di bidang medis, peluang untuk pengembangan karir menempati peringkat tinggi di antara faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Auris et al., 2025). Peluang untuk kemajuan, pelatihan, dan sertifikasi merupakan bagian dari program pengembangan karir yang menyeluruh. Tenaga kesehatan ketika melihat ruang untuk pengembangan dalam karir mereka, mereka melaporkan tingkat kepuasan kerja dan dedikasi yang lebih tinggi (Ashwini dan Padhy, 2024). Pengembangan karir juga meningkatkan kompetensi tenaga kesehatan, yang pada gilirannya meningkatkan pelayanan masyarakat (Musfiratun et al., 2024).

Pengembangan karir berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja non-fisik dan *servant leadership* terhadap tingkat kepuasan kerja. Artinya, pengaruh lingkungan kerja non-fisik dan *servant leadership* terhadap kepuasan kerja dapat terjadi melalui adanya pengembangan karir yang baik. Organisasi yang menyediakan peluang pengembangan karir akan membuat tenaga kesehatan merasa didukung dalam mencapai kemajuan dan pertumbuhan profesionalnya (Tahiry dan Ekmekcioglu, 2023). Dukungan ini kemudian meningkatkan semangat kerja dan kepuasan mereka terhadap pekerjaan yang dijalankan. Pengembangan karir menjadi jalur perantara yang menyalurkan pengaruh positif lingkungan kerja non-fisik dan *servant leadership* terhadap kepuasan kerja tenaga kesehatan. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa pengembangan karir berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja (Dwiyanti et al., 2023). Pengembangan karir memediasi gaya kepemimpinan

terhadap kepuasan kerja (Cui et al., 2025). Sedangkan penelitian lain menemukan bahwa pengembangan karir tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja (Febrian dan Sani, 2023).

Terdapat sejumlah penelitian terdahulu yang menemukan pengaruh positif dan signifikan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Pengembangan Karir (Syahrul, 2024), pengaruh positif dan signifikan *Servant Leadership* terhadap Pengembangan Karir (Agusta dan Azmy, 2023), serta pengaruh positif dan signifikan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja (Rahman et al., 2021). Berdasarkan temuan-temuan tersebut, peneliti menambahkan variabel Pengembangan Karir sebagai variabel mediasi yang diduga berperan dalam menjembatani pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.

Konsep pengembangan karir di Puskesmas diatur dalam Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 43 Tahun 2019 dengan tujuan menumbuhkan SDM kesehatan yang kompeten dan profesional di tingkat primer. Puskesmas Brondong sudah menerapkan kegiatan pengembangan karir seperti pelatihan sertifikasi dan rotasi jabatan untuk mencapai standar pelayanan kesehatan yang lebih baik. Terdapat beberapa tantangan seperti perbedaan status kepegawaian (PNS, non-PNS) yang berdampak apabila pemimpin tidak memiliki visi pengembangan SDM. Selain itu, pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik seperti hubungan tim dan dukungan rekan, serta *Servant Leadership* seperti mentoring dan empowerment, juga menjadi faktor yang mempengaruhi usaha Puskesmas untuk menumbuhkan karir berkelanjutan terhadap seluruh tenaga kesehatan untuk meningkatkan retensi, kepuasan, dan kualitas layanan.

Puskesmas Brondong di wilayah pesisir Kabupaten Lamongan, Jawa Timur, merupakan fasilitas kesehatan dasar yang melayani masyarakat dengan berbagai program pemerintah. Sebagai Puskesmas dengan wilayah yang cukup luas dan padat penduduk, puskesmas ini menghadapi tantangan berupa sumber daya yang terbatas, serta tingginya beban kerja akibat banyaknya pasien. Kondisi tersebut menuntut tenaga kesehatan untuk tetap memberikan pelayanan maksimal, sehingga diperlukan lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang mendukung guna menjaga kepuasan kerja mereka.

Tabel 1. 1 Pra Penelitian

Pertanyaan	PPPK		PNS		Non-PNS	
	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak
Apakah anda puas dengan pekerjaan yang sedang dijalani?	3	7	4	6	2	8
Apakah terdapat ketersediaan dan keterbukaan akses informasi mengenai peluang pengembangan karir?	4	6	5	5	3	7
Apakah atasan serta rekan kerja anda mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung dan nyaman?	5	5	4	6	3	7
Apakah pemimpin di tempat kerja memberikan dukungan emosional dalam mengatasi tekanan dalam bekerja?	2	8	3	7	2	8

Sumber: Puskesmas Brondong

Pra-penelitian dilakukan kepada pegawai dengan status PPPK, PNS, dan non-PNS melalui beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan indikator kepuasan kerja, pengembangan karir, lingkungan kerja, serta *servant leadership* untuk mengetahui gambaran awal yang terjadi di lapangan. Tujuan pra-penelitian ini adalah untuk memperoleh pemahaman mengenai sejauh mana tenaga kesehatan merasa puas terhadap pekerjaannya serta sejauh mana

organisasi memberikan dukungan terhadap karier dan kesejahteraan mereka dalam bekerja.

Tingkat kepuasan kerja tenaga kesehatan menunjukkan kondisi yang masih tergolong rendah. Sebanyak 3 dari 10 tenaga kesehatan berstatus PPPK menyatakan puas terhadap pekerjaan yang dijalani, sedangkan 7 lainnya merasa belum puas. Pada pegawai berstatus PNS, hanya 4 dari 10 responden yang menyatakan puas terhadap pekerjaannya. Kondisi serupa juga terjadi pada kelompok non-PNS, di mana 8 dari 10 responden mengaku belum puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja tenaga kesehatan secara umum belum mencapai kondisi yang optimal.

Aspek pengembangan karir menunjukkan bahwa ketersediaan serta keterbukaan informasi mengenai peluang karir masih belum merata. Sebanyak 6 dari 10 tenaga kesehatan PNS dan 7 dari 10 non-PNS menyatakan program pengembangan karir di Puskesmas Brondong masih belum merata. Beberapa karyawan mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan atau workshop untuk meningkatkan kompetensi, sedangkan sebagian tenaga kesehatan belum memperoleh pelatihan bersertifikat yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensi dalam menangani kondisi darurat. Kondisi tersebut berdampak pada rendahnya kemampuan dalam memberikan pelayanan yang optimal serta terbatasnya ketersediaan tenaga yang terampil. Fakta ini mengindikasikan bahwa sistem pengembangan karir di Puskesmas Brondong belum berjalan

secara merata, sehingga berpotensi menurunkan semangat kerja serta rasa keadilan dan kepuasan kerja di antara pegawai.

Aspek lingkungan kerja non-fisik juga menunjukkan kondisi yang perlu diperhatikan. Sebanyak 5 dari 10 tenaga kesehatan PPPK menilai hubungan kerja dengan atasan dan rekan kerja telah berjalan baik, namun sebagian besar pegawai PNS dan non-PNS, masing-masing 6 dan 7 orang, masih menilai bahwa lingkungan kerja belum cukup nyaman dan harmonis. Situasi tersebut menggambarkan masih adanya hambatan komunikasi, kerja sama, serta dukungan sosial di lingkungan kerja Puskesmas Brondong.

Gaya kepemimpinan *servant leadership* belum sepenuhnya dirasakan secara optimal oleh tenaga kesehatan. Sebanyak 8 dari 10 pegawai PPPK, 7 dari 10 pegawai PNS, dan 8 dari 10 pegawai non-PNS menyatakan bahwa pemimpin belum memberikan dukungan emosional secara maksimal dalam menghadapi tekanan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam memahami kebutuhan serta kesulitan bawahannya masih perlu ditingkatkan agar tercipta iklim kerja yang lebih positif dan meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil pra-penelitian tersebut memberikan gambaran bahwa rendahnya tingkat kepuasan kerja tenaga kesehatan di Puskesmas Brondong tidak terlepas dari berbagai faktor, antara lain keterbatasan terhadap pengembangan karir, lingkungan kerja yang belum kondusif, serta dukungan kepemimpinan yang belum optimal. Kondisi ini menjadi dasar bagi manajemen Puskesmas untuk melakukan evaluasi terhadap aspek sumber daya manusia, terutama dalam memperkuat sistem pengembangan karir, meningkatkan komunikasi

antarpegawai, serta mengembangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dan pemberdayaan tenaga kesehatan.

Penelitian sebelumnya telah mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan *servant leadership* terhadap kepuasan kerja di berbagai bidang, termasuk kesehatan. Penelitian mengenai peran pengembangan karir sebagai variabel mediasi dalam hubungan ini khususnya di Puskesmas, masih menunjukkan adanya kesenjangan yang perlu diteliti lebih lanjut. Pengembangan karir menjadi salah satu faktor penting dalam sektor kesehatan, karena tenaga kesehatan membutuhkan peningkatan kapasitas yang berkelanjutan untuk menghadapi perubahan di dunia medis. Berdasarkan fenomena dan kajian empiris yang telah dipaparkan serta adanya gap dari beberapa hasil penelitian terdahulu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengembangan Karir Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja pada Tenaga Kesehatan Puskesmas Brondong.”**

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana Lingkungan Kerja Non Fisik, *Servant Leadership*, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja di Puskesmas Brondong?
2. Apakah Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja tenaga kesehatan di Puskesmas Brondong?
3. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja tenaga kesehatan di Puskesmas Brondong?
4. Apakah Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir tenaga kesehatan di Puskesmas Brondong?

5. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir tenaga kesehatan di Puskesmas Brondong?
6. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja tenaga kesehatan di Puskesmas Brondong?
7. Apakah Pengembangan Karir memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja tenaga kesehatan di Puskesmas Brondong?
8. Apakah Pengembangan Karir memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja tenaga kesehatan di Puskesmas Brondong?

C. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan Lingkungan Kerja Non Fisik, *Servant Leadership*, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja di Puskesmas Brondong.
2. Mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja tenaga kesehatan di Puskesmas Brondong.
3. Mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja tenaga kesehatan di Puskesmas Brondong.
4. Mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Pengembangan Karir tenaga kesehatan di Puskesmas Brondong.
5. Mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap Pengembangan Karir tenaga kesehatan di Puskesmas Brondong.
6. Mengetahui pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja tenaga kesehatan di Puskesmas Brondong.

7. Mengetahui Pengembangan Karir memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja tenaga kesehatan di Puskesmas Brondong.
8. Mengetahui Pengembangan Karir memediasi Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja tenaga kesehatan di Puskesmas Brondong.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis:

- a. Bagi Peneliti Selanjutnya

Memberikan data empiris yang memperkaya referensi terkait pengaruh lingkungan kerja non fisik, *servant leadership*, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, serta pengembangan karir sebagai variabel mediasi dalam bidang kesehatan.

2. Manfaat Praktis:

- a. Bagi Kepala dan Manajemen Puskesmas

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar untuk merancang program peningkatan kepuasan kerja tenaga kesehatan, seperti pengembangan karir yang terstruktur, perbaikan lingkungan kerja non fisik untuk menciptakan suasana yang kondusif, serta konsistensi dalam penerapan gaya kepemimpinan yang memberdayakan dan mempercayai bawahan.

- b. Bagi Lembaga Kesehatan Lain

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dalam merumuskan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan karir, lingkungan kerja, dan kepemimpinan.