

# Kontribusi Kecerdasan Emosional dan Motivasi Dimediasi Peran Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Puskesmas Kota Probolinggo

Gayuh Budi Mukhlisin<sup>1\*</sup>, Muryati Muryati<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Inspektorat Kota Probolinggo  
<sup>2</sup>Universitas Widya Gama Malang

\*Penulis Korespondensi: Gayuh Budi Mukhlisin email: yogayoe@gmail.com

---

## Abstrak

Tujuan utamanya adalah untuk menguji peran mediasi Budaya Organisasi dalam hubungan antara Kecerdasan Emosional dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe explanatory, bertujuan menguji dan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel: kecerdasan emosional, motivasi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai pada Puskesmas di lingkungan Dinas Kesehatan, Pemberdayaan Perempuan, dan Keluarga Berencana Kota Probolinggo. Hasilnya adalah kecerdasan emosional dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui budaya organisasi. Selain itu, kecerdasan emosional dan motivasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan budaya organisasi itu sendiri. Budaya organisasi berperan sebagai mediator parsial, artinya pegawai dengan kecerdasan emosional yang baik atau motivasi yang tinggi akan menunjukkan peningkatan kinerja yang lebih optimal ketika didukung oleh penerapan budaya organisasi yang baik pula.

## Abstract

*Factors that influence employee performance include organizational culture, emotional intelligence, motivation, discipline, and others. The main objective is to test the mediating role of Organizational Culture in the relationship between Emotional Intelligence and Motivation on Employee Performance. This study uses a quantitative approach with an explanatory type, aiming to test and explain the causal relationship between the variables: emotional intelligence, motivation, organizational culture, and employee performance at the Health Center in the Health, Women's Empowerment, and Family Planning Office of Probolinggo City. The results are that emotional intelligence and motivation have a positive and significant influence on employee performance, both directly and through organizational culture. In addition, emotional intelligence and motivation have also been shown to have a positive and significant influence on improving the organizational culture itself. Organizational culture acts as a partial mediator, meaning that employees with good emotional intelligence or high motivation will show more optimal performance improvements when supported by the implementation of a good organizational culture.*

## Informasi Artikel

**Kata Kunci:** Kecerdasan Emosional, Motivasi Dimediasi, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai

**Dikirim:** 24 Juni 2024

**Diterima:** 09 Agustus 2024

**Diterbitkan:** 15 Agustus 2024

## 1. Pendahuluan

Puskesmas di Kota Probolinggo berperan sebagai pusat pengembangan kesehatan masyarakat dan berada di bawah Dinas Kesehatan, PP dan KB, terdiri dari enam puskesmas utama. Kinerja organisasi diukur melalui pencapaian target dan realisasi indikator, seperti Standar Pelayanan Minimal (SPM), Total Fertility Rate (TFR), dan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Data tahun 2022–2023 menunjukkan penurunan pada beberapa indikator, khususnya realisasi SPM dan IKM, yang menandakan kinerja organisasi belum optimal. Nilai IKM di enam puskesmas tahun 2023 sebagian besar belum mencapai kategori maksimal, hanya satu yang masuk kategori sangat baik. Keluhan masyarakat terhadap pelayanan meliputi pelanggaran SOP, sikap kurang ramah, dan lambatnya pelayanan, yang bertentangan dengan maklumat dan prosedur pelayanan yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai sangat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja tidak hanya dari pimpinan, tetapi juga masyarakat melalui survei kepuasan (1–7). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai meliputi budaya organisasi, kecerdasan emosional, motivasi, disiplin, dan lain-lain. Pegawai dengan kecerdasan emosional tinggi mampu mengelola emosi, memahami orang lain, dan tetap produktif dalam menghadapi tantangan. Motivasi juga sangat penting, karena pegawai yang termotivasi akan lebih bersemangat, fokus, dan kreatif. Budaya organisasi berperan sebagai pedoman perilaku pegawai, menciptakan lingkungan kerja kondusif, serta dapat memediasi pengaruh kecerdasan emosional dan motivasi terhadap kinerja. Penelitian terdahulu menunjukkan hubungan signifikan antara kecerdasan emosional, motivasi, budaya organisasi, dan kinerja, meskipun ada beberapa hasil yang tidak signifikan. Penelitian ini difokuskan pada tenaga kesehatan (dokter, bidan, perawat) di enam puskesmas Kota Probolinggo, dengan populasi 187 orang. Judul penelitian adalah Kontribusi Kecerdasan Emosional dan Motivasi: Dimediasi Peran Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Puskesmas di Lingkungan Dinas Kesehatan PP dan KB Kota Probolinggo, yang bertujuan meneliti peran budaya organisasi sebagai mediator antara kecerdasan emosional dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

Kecerdasan emosional adalah kemampuan individu untuk merasakan, memahami, mengelola, dan memanfaatkan emosi diri dan orang lain dalam berpikir dan bertindak (8–12). Indikator: kesadaran diri (self-awareness), pengaturan diri (self-regulation), motivasi, empati, dan kecakapan sosial (social skills). Manfaat: Meningkatkan toleransi, mengelola amarah, meminimalisir emosi negatif, bertanggung jawab, komunikatif, dan disenangi banyak orang. Kesimpulan: Kecerdasan emosional penting untuk sukses kerja dan kinerja menonjol, dengan indikator utama: kesadaran diri, pengaturan diri, empati, dan keterampilan sosial.

Motivasi adalah dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan individu untuk bertindak, memberi energi, dan memelihara perilaku. Jenis: Motivasi intrinsik (dari dalam diri) dan ekstrinsik (dari luar) (13–16). Indikator motivasi kerja: kerja keras, orientasi masa depan, tingkat cita-cita tinggi, orientasi tugas, usaha untuk maju, ketekunan, pemanfaatan waktu, dan pemilihan rekan kerja. Kesimpulan: Motivasi mendorong semangat kerja, kerjasama, efektivitas, dan kepuasan kerja. Indikator utama yang digunakan adalah achievement, power, dan affiliation.

Budaya organisasi (17–20) adalah sistem nilai, norma, kebiasaan, dan kepercayaan yang berkembang dalam organisasi dan memengaruhi perilaku anggota. Fungsi: Memberi identitas, menumbuhkan komitmen, alat pengorganisasian, memperkuat prinsip, kontrol perilaku. Indikator: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada detail, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, orientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas. Kesimpulan: Budaya organisasi membedakan satu organisasi dengan yang lain dan menjadi sistem nilai yang mengikat anggota.

Kinerja adalah hasil kerja pegawai secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab (5,6). Faktor yang memengaruhi: Kapasitas, kesempatan, kemauan, faktor individu (psikis & fisik), dan lingkungan organisasi. Indikator: Sasaran Kerja Pegawai (SKP): kuantitas, kualitas, waktu, biaya, Perilaku kerja: pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, kolaboratif. Kesimpulan: kinerja pegawai yang baik berdampak positif bagi organisasi dan diukur melalui skp serta perilaku kerja.

Hasil-hasil utama penelitian sebelumnya:

1. Kecerdasan emosional umumnya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi.
2. Motivasi kerja juga banyak ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja.
3. Budaya organisasi kadang berpengaruh positif, namun beberapa penelitian menemukan pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja.
4. Terdapat penelitian yang menunjukkan budaya organisasi dapat memediasi atau memperkuat pengaruh kecerdasan emosional dan motivasi terhadap kinerja pegawai.
5. Beberapa penelitian juga menemukan bahwa kecerdasan emosional dan motivasi perlu didukung oleh budaya organisasi agar berdampak signifikan pada kinerja.

Tujuan penelitian adalah memperoleh bukti empiris tentang:

1. Pengaruh kecerdasan emosional dan motivasi terhadap kinerja pegawai.
2. Pengaruh kecerdasan emosional dan motivasi terhadap budaya organisasi.
3. Peran budaya organisasi sebagai mediator antara kecerdasan emosional/motivasi dan kinerja pegawai.

## 2. Metode

### 2.1. Pendekatan

Kerangka konseptual adalah model yang menggambarkan hubungan logis antar variabel penelitian. Penelitian ini menelaah bagaimana kecerdasan emosional, motivasi, dan budaya organisasi saling berinteraksi dan mempengaruhi kinerja pegawai.

Hubungan Antar Variabel

1. Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai
  - a. Kecerdasan emosional (kemampuan memahami dan mengelola emosi diri dan orang lain) sangat penting untuk kinerja pegawai yang optimal.
  - b. Penelitian sebelumnya menunjukkan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
  - c. Hipotesis 1 (H1): Kecerdasan emosional mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai.
2. Motivasi terhadap Kinerja Pegawai
  - a. Motivasi adalah dorongan yang membuat pegawai bekerja dengan giat dan mencapai hasil optimal.
  - b. Motivasi yang tinggi (berprestasi, berafiliasi, berkuasa) meningkatkan kinerja pegawai.
  - c. Hipotesis 2 (H2): Motivasi mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai.
3. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai
  - a. Budaya organisasi (nilai, norma, perilaku bersama) merupakan faktor eksternal yang memengaruhi kinerja pegawai.
  - b. Budaya yang kuat dan positif memotivasi dan meningkatkan kinerja.
  - c. Hipotesis 3 (H3): Budaya organisasi mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai.
4. Kecerdasan Emosional terhadap Budaya Organisasi
  - a. Kecerdasan emosional pegawai berperan dalam membangun budaya organisasi yang positif dan produktif.
  - b. Hipotesis 4 (H4): Kecerdasan emosional mampu secara signifikan meningkatkan budaya organisasi.
5. Motivasi terhadap Budaya Organisasi
  - a. Motivasi tinggi pada pegawai dapat memperkuat budaya organisasi yang positif.
  - b. Hipotesis 5 (H5): Motivasi mampu secara signifikan meningkatkan budaya organisasi.
6. Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Budaya Organisasi\*\*
  - a. Budaya organisasi dapat memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai.

- b. Hipotesis 6 (H6): Kecerdasan emosional mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai dengan dimediasi budaya organisasi.
- 7. Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Budaya Organisasi
  - a. Budaya organisasi juga dapat memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.
  - b. Hipotesis 7 (H7): Motivasi mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai dengan dimediasi budaya organisasi.

Definisi Operasional Variabel: Penelitian ini menggunakan empat variabel utama dengan indikator sebagai berikut:

1. Kecerdasan Emosional (X1): Mengacu pada teori Goleman, terdiri dari:
  - Kesadaran diri (self-awareness)
  - Pengaturan diri (self-regulation)
  - Motivasi
  - Empati
  - Keterampilan sosial
2. Motivasi (X2): Berdasarkan teori McClelland:
  - Kebutuhan akan prestasi (achievement)
  - Kebutuhan akan kekuasaan (power)
  - Kebutuhan akan afiliasi (affiliation)
3. Budaya Organisasi (Z):
  - Inovasi dan pengambilan risiko
  - Perhatian pada detail
  - Berorientasi pada hasil
  - Berorientasi pada manusia
  - Berorientasi pada tim
  - Agresivitas
  - Stabilitas
4. Kinerja Pegawai (Y): Mengacu pada Permen-PAN RB No. 6 Tahun 2022:
  - Sasaran Kerja Pegawai (SKP): kuantitas, kualitas, waktu, biaya
  - Perilaku kerja: pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, harmonis, loyalitas, adaptif, kolaboratif

## 2.2. Metode pengambilan data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe explanatory, bertujuan menguji dan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel: kecerdasan emosional, motivasi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai pada Puskesmas di lingkungan Dinas Kesehatan, Pemberdayaan Perempuan, dan Keluarga Berencana Kota Probolinggo. Pengujian dilakukan melalui hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Objek: Kontribusi kecerdasan emosional dan motivasi yang dimediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas. Subjek: Tenaga kesehatan (dokter, bidan, perawat) di enam Puskesmas Kota Probolinggo. Lokasi:

1. UPTD Puskesmas Kanigaran
2. UPTD Puskesmas Sukabumi
3. UPTD Puskesmas Jati
4. UPTD Puskesmas Kedopok
5. UPTD Puskesmas Ketapang
6. UPTD Puskesmas Wonoasih

Populasi: 187 tenaga kesehatan (dokter, perawat, bidan) di enam Puskesmas.

Sampel: 65 responden, dihitung menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%.

Teknik Sampling: Probability sampling dengan proportionate stratified random sampling, agar setiap profesi di setiap Puskesmas terwakili secara proporsional.

Jenis Data:

- Kuantitatif (skor kuesioner)

- Kualitatif (profil Puskesmas)

Sumber Data:

- Primer: Kuesioner kepada tenaga kesehatan
- Sekunder: Dokumen dan data dari website resmi Puskesmas

Metode Pengumpulan Data

- Kuesioner: Pertanyaan tertutup dengan skala Likert (1-5), mengukur variabel kecerdasan emosional, motivasi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai.
- Dokumentasi: Mengumpulkan data pendukung dari dokumen, laporan, dan profil Puskesmas.
- Instrumen utama adalah angket/kuesioner tertutup berbasis skala Likert.
- Skor:
  - Sangat Setuju (5)
  - Setuju (4)
  - Ragu-ragu (3)
  - Tidak Setuju (2)
  - Sangat Tidak Setuju (1)

### 2.3. Metode analisis

Metode Analisis Data pada penelitian ini:

1. Analisis Statistik Deskriptif: Memberikan gambaran rata-rata skor tiap variabel, diklasifikasikan ke dalam kategori (Sangat Tidak Baik–Sangat Baik) berdasarkan interval skor.
2. Analisis Statistik Inferensial:
  - a. Menggunakan Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS 4.
  - b. Pengujian validitas (convergent, discriminant, AVE), reliabilitas (composite reliability, Cronbach's alpha), dan goodness of fit.
  - c. Pengujian hipotesis langsung (uji-t, p-value) dan tidak langsung (specific indirect effect).

Hipotesis Penelitian:

- Pengaruh Langsung:

1. Kecerdasan emosional → kinerja pegawai
2. Motivasi → kinerja pegawai
3. Budaya organisasi → kinerja pegawai
4. Kecerdasan emosional → budaya organisasi
5. Motivasi → budaya organisasi

- Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi):

6. Kecerdasan emosional → budaya organisasi → kinerja pegawai
7. Motivasi → budaya organisasi → kinerja pegawai

Kuesioner:

- Terdiri dari 49 item pertanyaan yang mengukur indikator-indikator pada variabel:
  - Kecerdasan emosional (kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, keterampilan sosial)
  - Motivasi (berprestasi, afiliasi, kekuasaan)
  - Budaya organisasi (inovasi, perhatian pada detail, hasil, manusia, tim, agresivitas, stabilitas)
  - Kinerja pegawai (sasaran kerja, perilaku kerja)

Tahapan Analisis PLS:

1. Spesifikasi model struktural (hubungan antar variabel laten)
2. Penaksiran parameter (estimasi)
3. Evaluasi model (goodness of fit, loading factor, reliabilitas gabungan, AVE)
4. Pengujian hipotesis (langsung dan tidak langsung, menggunakan bootstrapping)

Penelitian ini secara sistematis menguji pengaruh kecerdasan emosional dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai mediator, menggunakan pendekatan kuantitatif,

pengambilan sampel proporsional, instrumen kuesioner tertutup, serta analisis data dengan SEM-PLS untuk pengujian hipotesis baik secara langsung maupun tidak langsung.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1. Hasil

Gambaran Umum Objek Penelitian. Kota Probolinggo: Kota terbesar ke-4 di Jawa Timur berdasarkan penduduk (242.246 jiwa tahun 2021), terletak  $\pm 100$  Km tenggara Surabaya. Luas 56,667 km<sup>2</sup>, terbagi atas 5 kecamatan dan 29 kelurahan. Dinas Kesehatan (Puskesmas): Lembaga kesehatan tingkat pertama di bawah Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk dan KB. Bertujuan mencegah, mengobati, dan mengendalikan penyakit. Terdapat 6 Puskesmas di Kota Probolinggo dengan total 187 tenaga kesehatan PNS (Bidan, Perawat, Dokter). Disajikan pula Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Puskesmas secara umum. Karakteristik Responden (n=65). Responden adalah pegawai Puskesmas (Dokter, Perawat, Bidan) dengan karakteristik sebagai berikut: Jenis Kelamin: Mayoritas wanita (57 orang, 87.69%), Pria (8 orang, 12.31%). Dominasi wanita sesuai dengan data Kemenkes untuk dokter dan norma profesi bidan serta persepsi umum sifat perawat. Usia: Mayoritas berada pada rentang usia 25-34 tahun (30 orang, 46.15%) dan 35-44 tahun (27 orang, 41.54%). Usia ini sesuai dengan periode pengadaan PNS Puskesmas tahun 2010-2013 dan 2019-2022 beserta batasan usianya. Pendidikan: Mayoritas berpendidikan Diploma (D1/D2/D3) (43 orang, 66.15%) dan Sarjana (S1) (22 orang, 33.85%). Hal ini sesuai dengan syarat minimal pendidikan saat rekrutmen CPNS (S1 untuk Dokter, D3 untuk Perawat/Bidan). Tingkat pendidikan diharapkan berkorelasi positif dengan keahlian dan kemampuan problem solving. Lama Kerja: Mayoritas memiliki masa kerja 11-20 tahun (33 orang, 50.77%), diikuti  $\leq 10$  tahun (25 orang, 38.46%). Ini juga berkaitan dengan periode pengadaan PNS. Lama kerja diasumsikan meningkatkan pengetahuan, pengalaman, dan kinerja (Dale Beach, 1991).

Deskripsi Variabel Penelitian: Penilaian menggunakan skala Likert 5 poin. Interpretasi rata-rata: 4.2-5.0 (Sangat Baik), 3.4-4.19 (Baik), dst.

1. Kecerdasan Emosional (X1): Rata-rata (Grand Mean) = 4.34 (Sangat Baik). Semua dimensi (Kesadaran Diri, Pengaturan Diri, Motivasi, Empati, Keterampilan Sosial) dinilai sangat baik oleh responden.
2. Motivasi (X2): Rata-rata (Grand Mean) = 4.28 (Sangat Baik). Semua dimensi (Kebutuhan Berprestasi, Kebutuhan Afiliasi, Kebutuhan Kekuasaan) dinilai sangat baik.
3. Budaya Organisasi (Z): Rata-rata (Grand Mean) = 4.38 (Sangat Baik). Semua dimensi (Inovasi & Pengambilan Risiko, Perhatian Hal Rinci, Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas) dinilai sangat baik.
4. Kinerja Pegawai (Y): Rata-rata (Grand Mean) = 4.45 (Sangat Baik). Semua dimensi (Sasaran Kerja Pegawai/SKP, Perilaku Kerja) dinilai sangat baik.

Analisis Data (Metode SEM-PLS dengan SmartPLS 3.0):

1. Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran): Convergent Validity:\*\* Semua indikator memiliki nilai \*outer loading\* > 0.70 (melebihi standar 0.6 atau 0.7), menunjukkan semua indikator valid. Discriminant Validity: Nilai \*cross loading\* menunjukkan indikator lebih kuat berkorelasi dengan konstruksya sendiri. Nilai AVE (Average Variance Extracted) semua konstruk > 0.5. Menunjukkan \*discriminant validity\* terpenuhi. Reliability: Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability untuk semua konstruk > 0.9 (melebihi standar 0.7), menunjukkan semua konstruk reliabel.
2. Evaluasi Inner Model (Model Struktural): R-Square: R<sup>2</sup> untuk Budaya Organisasi (Z) = 0.622 (62.2% varians dijelaskan oleh X1 dan X2). R<sup>2</sup> untuk Kinerja Pegawai (Y) = 0.764 (76.4% varians dijelaskan oleh X1, X2, dan Z). Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>): Nilai Q<sup>2</sup> = 0.9107 (91.07%), menunjukkan model memiliki \*goodness of fit\* yang baik.
3. Pengujian Hipotesis (Bootstrapping, signifikansi jika  $t > 1.96$  dan  $p < 0.05$ ):  
H1: X1 → Y (Positif & Signifikan,  $t=1.994$ ,  $p=0.046$ ) - Diterima.  
H2: X2 → Y (Positif & Signifikan,  $t=2.163$ ,  $p=0.031$ ) - Diterima.

H3:  $Z \rightarrow Y$  (Positif & Signifikan,  $t=3.056$ ,  $p=0.002$ ) - Diterima.

H4:  $X1 \rightarrow Z$  (Positif & Signifikan,  $t=3.343$ ,  $p=0.001$ ) - Diterima.

H5:  $X2 \rightarrow Z$  (Positif & Signifikan,  $t=2.780$ ,  $p=0.005$ ) - Diterima.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi):

H6:  $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$  (Positif & Signifikan,  $t=2.037$ ,  $p=0.042$ ) - Diterima.

H7:  $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$  (Positif & Signifikan,  $t=2.161$ ,  $p=0.031$ ) - Diterima.

Efek Mediasi: Karena pengaruh langsung ( $X1 \rightarrow Y$ ,  $X2 \rightarrow Y$ ) dan pengaruh tidak langsung ( $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$ ,  $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$ ) keduanya signifikan, maka Budaya Organisasi (Z) berperan sebagai mediator parsial (sebagian) dalam hubungan antara Kecerdasan Emosional dan Kinerja Pegawai, serta antara Motivasi dan Kinerja Pegawai.

### 3.2. Pembahasan

Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis:

1. Analisis Deskriptif: Merangkum kembali temuan deskriptif, mengaitkan skor tinggi pada variabel dengan karakteristik responden (usia, pendidikan, masa kerja dominan pada kelompok tertentu). Menyoroti area yang sudah baik (misal: kesadaran diri, orientasi tim) dan area yang perlu ditingkatkan (misal: keterampilan sosial dalam kepemimpinan/konflik, pemenuhan target/SOP).
2. Analisis Inferensial: Membahas setiap hipotesis yang diterima, mengaitkannya dengan teori (Goleman, McClelland, Robbins, dll.) dan penelitian terdahulu yang mendukung.
3. Kecerdasan Emosional (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), baik secara langsung maupun dimediasi sebagian oleh Budaya Organisasi (Z).
4. Motivasi (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), baik secara langsung maupun dimediasi sebagian oleh Budaya Organisasi (Z).
5. Budaya Organisasi (Z) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).
6. Kecerdasan Emosional (X1) dan Motivasi (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap Budaya Organisasi (Z).
7. Pembahasan juga mengaitkan temuan ini dengan karakteristik responden (gender, usia, masa kerja, pendidikan) dan bagaimana faktor-faktor ini dapat memoderasi hubungan antar variabel.
8. Implikasi Praktis:
  - a. Pegawai disarankan meningkatkan kecerdasan emosional dan motivasi untuk meningkatkan kinerja.
  - b. Puskesmas/Organisasi disarankan memperkuat budaya organisasi yang positif untuk mendukung kinerja pegawai.
  - c. Hasil penelitian dapat menjadi rujukan bagi ilmu manajemen SDM dan penelitian selanjutnya.

### 4. Kesimpulan

Penelitian ini menggunakan data primer dari 65 pegawai puskesmas di bawah Dinas Kesehatan PP dan KB Kota Probolinggo, dengan tujuan menganalisis peran Budaya Organisasi dalam memediasi hubungan antara Kecerdasan Emosional, Motivasi, dan Kinerja Pegawai. Berikut adalah poin-poin kesimpulan:

1. Kecerdasan Emosional: Kecerdasan emosional yang baik secara signifikan dan positif meningkatkan kinerja pegawai. Aspek pendukung meliputi kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial.
2. Motivasi: Motivasi tinggi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Faktor pendukung motivasi meliputi kebutuhan akan berprestasi, afiliasi, dan kekuasaan.
3. Budaya Organisasi: Budaya organisasi yang baik secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Aspek pendukung budaya organisasi antara lain inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas.

4. Kecerdasan Emosional terhadap Budaya Organisasi: Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Pegawai dengan kecerdasan emosional baik dapat membangun budaya organisasi yang baik.
5. Motivasi terhadap Budaya Organisasi: Motivasi tinggi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Pegawai dengan motivasi tinggi dapat memperkuat budaya organisasi.
6. Peran Mediasi Budaya Organisasi: Budaya organisasi memediasi sebagian hubungan tidak langsung antara kecerdasan emosional dan kinerja pegawai. Artinya, pegawai dengan kecerdasan emosional baik yang juga menerapkan budaya organisasi akan memiliki kinerja lebih baik.
7. Mediasi Motivasi dan Kinerja oleh Budaya Organisasi: Budaya organisasi juga memediasi sebagian hubungan tidak langsung antara motivasi dan kinerja pegawai. Pegawai dengan motivasi tinggi dan budaya organisasi yang baik akan menunjukkan kinerja lebih tinggi.

#### Daftar Pustaka

1. Darmawan A, Bagis F, Handani AT, Rahmawati DV. Pengaruh Efikasi Diri, Karakteristik Pekerjaan Dan Perilaku Kewargaan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Karyawan Java Heritage Hotel Purwokerto. *Derivatif: Jurnal Manajemen*. 2021;15(2):342–53.
2. Setyawan PC, Bagis F. Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan Dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Gudang PT. Hyup Sung Indonesia, Purbalingga). *Master: Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*. 2021;1(2):43–56.
3. Tijow G, Areros WA, Rumawas W. Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Manado. *Productivity*. 2021;2(1):26–30.
4. Iryani I, Yulianto H, Nurpadilah L. Pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kinerja sebagai variabel mediasi. *SEIKO: Journal of Management & Business*. 2022;5(1):343–54.
5. Toto MI. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). In 2024. p. 504–18.
6. Ardiansyah R, Pracandra AP, Sari DPA, Rahmawati SM, Fajri MA, Nuraini D. Manajemen Sumber Daya Manusia Global dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*. 2024;3(2):42–8.
7. Dirwan D, Ahmad F, Nurul Aqilah A, Shafira AA. Mengkaji Dampak Beberapa Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Pegawai. *Economics and Digital Business Review*. 2024;5(1):251–65.
8. Aprilia A, Nururly S. Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Sosial, Kecerdasan Spiritual Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Besar Pengawas Obat Dan Makanan (BBPOM) Di Mataram. *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*. 2023;2(3):01–16.
9. Jeffry J, Handayani S. Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pt Pln (Persero) Unit Induk Pemangunan Sumbagut. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*. 2024;8(1):1388–405.
10. Irwan I, Latief F. Peningkatan Produktifitas Kerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja, Kecerdasan Emosional Dan Komunikasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*. 2023;7(1):148–55.
11. Pahmi P, Hidayatullah R, Busman B, Mahmud M. Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. *YUME: Journal of Management*. 2022;5(3):21–30.
12. Juwita J, Hanum F. Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Cipta Karya Provinsi Aceh. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*. 2023;9(3):1017–26.
13. Said A. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Perusahaan Air Minum

- Kota Makassar) A. Nabilah Aliyah. An Analysis of the Influence Of Organizational Commitment And Work Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable (Supervised by Sumardi and Andi Reni). 2024;
14. ARIFIN JT. Praktek Motivasi Menurut Teori Maslow Di Pekerja Proyek Konstruksi. 2020
  15. Radyasmita A, Suryaningsih SA. Analisis Pengaruh Budaya Kerja Islam dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Sidoarjo. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam*. 2022;5(1):120-9.
  16. Adinda TN, Firdaus MA, Agung S. Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*. 2023;1(3):134-43.
  17. Hartawan A, Heryati H. Pengaruh budaya kerja dan kemampuan terhadap komitmen pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Empat Lawang. *Jurnal Manajemen dan Investasi (MANIVESTASI)*. 2021;3(2):146-55.
  18. Sukartini S, Gaol PL. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kelurahan Pejagalan Kota Administrasi Jakarta Utara. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*. 2022;
  19. Wahyudin H. Budaya Organisasi. *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal*. 2022;1(3).
  20. Tamimi M, Soetjipto BE, Sopiah S, Kurniawan DT. Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan:: A Systematic Literature Review. *Husnayain Business Review*. 2022;2(2):11-21.