

**PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABLE INTERVENING PADA PEGAWAI PUSKESMAS  
KABUPATEN GARUT**

**TESIS**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat S2

**Program Studi S2 Manajemen**



**Disusun oleh:**

**Rama Daniel  
NIM. 20402400321**

**PROGAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2025**

**HALAMAN PERSETUJUAN  
PENELITIAN UNTUK TESIS**

**PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABLE INTERVENING PADA PEGAWAI PUSKESMAS  
KABUPATEN GARUT**



Semarang, 25 Agustus 2025  
Pembimbing,

  
**Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., PhD**  
**NIDN. 0627056201**

## HALAMAN PENGESAHAN

### PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABLE INTERVENING PADA PEGAWAI PUSKESMAS KABUPATEN GARUT

Disusun oleh:

Rama Daniel  
NIM. 20420400321

Telah dipertahankan penguji  
Pada tanggal, 25 Agustus 2025

#### Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., PhD  
NIK. 0627056201

Penguji I

Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE, MSi  
NIK. 210493032

Penguji II

Dr. Hj. Siti Sumaiti, SE, MSi  
NIK. 210492029

Penelitian tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 20 Juli  
2025

#### Ketua Program Studi

Manajemen

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.  
NIK 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Rama Daniel  
NIM : 20420400321  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Fakultas Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa tesis dengan judul :

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :  
**” Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Pada Pegawai Puskesmas Kabupaten Garut”**

merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Prof. Drs. Widiyanto, M.si., PhD.  
NIK. 0627056201

Semarang, 25 Agustus 2025



Rama Daniel  
NIM. 20402400321

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Rama Daniel  
NIM : 20402400321  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Fakultas Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa tesis dengan judul :

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

**“Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Pada Pegawai Puskesmas Kabupaten Garut”**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 25 Agustus 2025

  
Rama Daniel

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada dokter PNS di Puskesmas Kabupaten Garut. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Sampel penelitian berjumlah 84 responden yang ditentukan melalui metode probability sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner skala Likert, kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dokter. Lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dokter. Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dokter. Analisis jalur tidak langsung mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator utama dalam hubungan antara motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja dokter PNS di Puskesmas Kabupaten Garut tidak hanya bergantung pada motivasi dan kualitas lingkungan kerja secara langsung, melainkan juga melalui kepuasan kerja yang mereka rasakan. Temuan ini memberikan implikasi bahwa strategi manajemen sumber daya manusia di Puskesmas perlu diarahkan pada upaya peningkatan motivasi, perbaikan lingkungan kerja, serta pengelolaan kepuasan kerja untuk mendukung tercapainya pelayanan kesehatan yang optimal.

Kata kunci: motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, kinerja pegawai, Puskesmas.

## **ABSTRAC**

This study aims to analyze the influence of motivation and work environment on employee performance through job satisfaction as an intervening variable among civil servant doctors at community health centers (Puskesmas) in Garut Regency. The research employed a quantitative explanatory approach with a sample of 84 respondents, selected using probability sampling. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) method.

The results reveal that motivation has a positive and significant effect on both job satisfaction and doctor performance. Similarly, the work environment positively and significantly affects job satisfaction and performance. Furthermore, job satisfaction is proven to have a positive and significant effect on doctor performance. Indirect effect analysis confirms that job satisfaction acts as a key mediator in the relationship between motivation, work environment, and performance.

Overall, this study emphasizes that the improvement of doctor performance at Puskesmas in Garut Regency depends not only on direct factors such as motivation and work environment, but also strongly relies on the level of job satisfaction perceived by employees. These findings imply that human resource management strategies in Puskesmas should focus on enhancing motivation, improving the work environment, and managing job satisfaction to achieve optimal health service delivery.

**Keywords:** motivation, work environment, job satisfaction, employee performance, Puskesmas.

## KATA PENGANTAR

*Asalamualaikum Wr.Wb.*

Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia Nya sehingga tesis ini berhasil diselesaikan. Judul yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan tahun 2025 ini ialah **“Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Pada Pegawai Puskesmas Kabupaten Garut”**

Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat yang diajukan guna menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yangtelah memberikan bantuan dan dorongan hingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, yaitu:

1. Ibunda tersayang Aslinda Elisa, Istri tercinta Diyan Wulandari dan putri putri terkasih Silmi Urwah Salamah, Silma Urwah Salamah dan Salma Urwah Salamah yang selalu memberikan semangat dan cinta yang luar biasa kepada penulis.
2. Prof. Drs. Widiyanto, M.Si.,PhD selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak bantuan serta pengarahan selama proses penelitian dan penulisan.
3. Bapak Prof Dr Gunarto SH MH selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung.
4. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si
5. Ketua Program Magister Manajemen Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si yang telah memberikan motivasi dan bimbingan.
6. Seluruh Dosen Program Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung yang telah membagikan ilmu pengetahuan dan pengalamannya.
7. Teman-teman Pascasarjana Manajemen 2024 untuk kebersamaan, bantuan, dan kerjasama selama menempuh studi di Pascasarjana Manajemen.

8. Para staf administrasi dan pelayanan akademik Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung yang telah membantu dan memberikan pelayanan terkait akademik dan administrasi selama penulis menjalani proses belajar di Program Studi Manajemen.
9. Serta semua kerabat terdekat penulis yang sangat berjasa memberikan tawa canda, perhatian, support, motivasi, dan banyak bantuan dalam menyelesaikan tugas ini.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam tesis ini, penulis mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun. Semoga tulisan ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang membaca dan membutuhkan.



Jakarta, April 2025

Penulis,

Rama Daniel

## DAFTAR ISI

<b>PENELITIAN UNTUK TESIS .....</b>	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	ii
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....</b>	iii
<b>LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI ILMIAH .....</b>	iv
<b>ABSTRAK .....</b>	v
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	vi
<b>DAFTAR ISI .....</b>	ix
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	xii
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	6
1.2. Rumusan Penelitian .....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	9
2.1. Landasan Teori .....	9
2.1..1. Motivasi .....	9
2.1..2. Lingkungan Kerja .....	12
2.1..3. Kepuasan Kerja .....	16
2.1..4. Kinerja Pegawai .....	20
2.2. Pengembangan Hipotesis .....	25
2.2..1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	25
2.2..2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja ..	26
2.2..3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	27
2.2..4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ..	28
2.2..5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	29
2.3. Kerangka Fikir Teoritis .....	30
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	31

3.1.	Jenis Penelitian .....	31
3.2.	Populasi dan Sampel .....	31
3.2.1.	Populasi Penelitian .....	31
3.2.2.	Sampel Penelitian .....	31
3.3.	Jenis dan Sumber Data .....	33
3.3.1.	Jenis Data Penelitian .....	33
3.3.2.	Sumber Data Penelitian .....	33
3.4.	Teknik Pengumpulan Data .....	33
3.5.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	34
3.6.	Analisis Deskriptif Variabel .....	36
3.7.	Analisis SEM dengan Metode Partial Least Square (PLS) .....	37
3.8.	Pengujian Hipotesis .....	38
3.8.1.	Spesialis Model .....	38
3.8.2.	Evaluasi Model .....	39
3.8.3.	Model Pengukuran (Outer Model) .....	39
3.8.4.	Inner Model .....	40

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

4.1.	Deskripsi Objek Penelitian .....	41
4.1.1.	Gambaran Umum Responden .....	42
4.1.2.	Analisis Deskriptif Variabel .....	47
4.2.	Hasil Penelitian .....	58
4.2.1.	Hasil Outer Model (Measurement Model) .....	59
4.2.2.	Hasil Inner Model .....	65
4.2.3.	Indirect Effect .....	67
4.2.4.	Pengujian Hipotesis .....	69
4.2.5.	R Square .....	71
4.3.	Pembahasan .....	72
4.3.1.	Pengaruh Motivasi ke Kinerja Dokter .....	72
4.3.2.	Pengaruh Motivasi ke Kepuasan Kerja .....	73
4.3.3.	Pengaruh Lingkungan Kerja ke Kepuasan Kerja .....	73
4.3.4.	Pengaruh Lingkungan Kerja ke Kinerja Dokter .....	74

4.3.5. Pengaruh Lingkungan Kerja ke Kepuasan Kerja .....	75
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1. Kesimpulan .....	77
5.2. Implikasi Manajerial .....	77
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	78
5.4. Agenda Penelitian Mendatang .....	79
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	79



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Dokter PNS (Tahun 2020 – 2024).....	4
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin.....	42
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Menurut Usia.....	44
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Menurut Jabatan.....	46
Tabel 4.1 Variabel Motivasi.....	48
Tabel 4.1 Variabel Lingkungan Kerja.....	51
Tabel 4.1 Variabel Kepuasan Kerja.....	53
Tabel 4.1 Variabel Kinerja Dokter.....	56
Tabel 4.2 Uji Convergen Validity.....	59
Tabel 4.2 Uji Discriminant Validity.....	63
Tabel 4.2 Uji Composite Reliability.....	64
Tabel 4.2 Hasil Inner Model.....	66
Tabel 4.2 Indirect Effect.....	68
Tabel 4.2 R Square.....	71

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	30
Gambar 4.2 Model <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	59

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner.....	84
Lampiran 2. Output.....	88

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan yang sangat vital dalam keberlangsungan dan kemajuan suatu organisasi, lembaga, maupun instansi. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas SDM menjadi kunci utama dalam mendorong perkembangan organisasi. Upaya yang nyata dan tepat sasaran sangat diperlukan agar SDM dapat berkembang secara optimal dalam lingkungan kerjanya.

Peran strategis SDM juga tercermin dalam proses pembangunan, sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, khususnya pada Pasal 11. Dalam pasal tersebut dijelaskan bahwa tugas ASN meliputi pelaksanaan kebijakan publik yang dirumuskan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, memberikan layanan yang profesional dan berkualitas, serta memperkuat persatuan dan kesatuan dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia (Findart, 2016). Dengan demikian, keberadaan SDM yang kompeten sangatlah penting dalam suatu lembaga atau instansi, karena tanpa dukungan tersebut, visi dan misi instansi akan sulit tercapai.

Untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan, setiap instansi tentu mengharapkan kinerja optimal dari para pegawainya. Kinerja ini mencerminkan kemampuan pegawai dalam menghasilkan output sesuai harapan. Guna mencapai hasil tersebut, diperlukan sikap kerja yang positif dan konstruktif dari setiap individu. Oleh karena itu, penting bagi instansi untuk merancang sistem pengelolaan yang mempertimbangkan berbagai faktor yang dapat memengaruhi sikap kerja pegawai, agar target organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Menurut Ghozali (2017), kinerja merupakan suatu keadaan yang perlu diketahui serta disampaikan kepada pihak-pihak terkait guna menilai sejauh mana pencapaian hasil yang diraih oleh suatu instansi dalam kaitannya dengan visi organisasi yang diusung. Selain itu, kinerja juga menjadi indikator untuk melihat dampak positif maupun negatif dari kebijakan operasional yang telah dijalankan. Berbagai faktor dapat memengaruhi kinerja pegawai, antara lain lingkungan kerja, budaya

organisasi, kualitas kehidupan kerja, disiplin, motivasi, komunikasi, kompensasi, posisi jabatan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, pelatihan, dan faktor lainnya (Wahyuddin dalam Mahardikwanto, 2013). Tingkat pengaruh dari faktor-faktor tersebut bisa berbeda-beda, ada yang memberikan dampak besar (dominan) dan ada pula yang pengaruhnya relatif kecil.

Salah satu faktor utama yang dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai adalah motivasi. Motivasi menjadi pendorong bagi pegawai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih optimal. Namun, untuk meningkatkan semangat kerja tidak cukup hanya dengan memberikan motivasi, melainkan juga dibutuhkan upaya-upaya tambahan, seperti memberikan ruang kepada pegawai untuk menyampaikan ide atau pendapat dalam proses pengambilan keputusan, serta memberikan apresiasi dan pengakuan atas hasil kerja yang telah dicapai. Dengan cara seperti ini, pegawai akan merasa lebih dihargai dan termotivasi karena mendapatkan kepuasan atas kinerja yang telah mereka capai.

Lingkungan kerja mencakup seluruh elemen yang mengelilingi karyawan saat menjalankan tugasnya, baik berupa aspek fisik maupun nonfisik, serta dapat bersifat langsung maupun tidak langsung, yang berpotensi memengaruhi kondisi maupun hasil pekerjaannya (Logahan dkk, 2012). Secara umum, lingkungan kerja terbagi menjadi dua jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan nonfisik. Lingkungan kerja fisik merujuk pada semua hal yang bersifat nyata atau material, seperti fasilitas dan sarana penunjang pekerjaan. Sementara itu, lingkungan kerja nonfisik berkaitan dengan suasana atau kondisi hubungan sosial di tempat kerja, seperti interaksi antara atasan dan bawahan, hubungan antarpegawai, serta dinamika kerja tim secara keseluruhan.

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* secara umum dapat diartikan sebagai rasa senang yang dirasakan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya karena merasa nyaman dan puas atas pekerjaan tersebut (Lie dan Siagian, 2018). Berdasarkan teori dari Hackman dan Oldham yang dikutip dalam Putri dan Suhaeni (2014), terdapat lima aspek penting yang memengaruhi tingkat kepuasan karyawan, yang dikenal dengan *Job Characteristic Model (JCM)*, yaitu variasi keterampilan

(skill variety), identitas tugas (task identity), arti penting tugas (task significance), otonomi (autonomy), dan umpan balik (feedback).

Kepuasan kerja pegawai dapat meningkat seiring dengan adanya motivasi yang baik serta lingkungan kerja yang mendukung (Hanafi dan Yohana, 2017). Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan optimal dan melayani masyarakat secara maksimal. Hal ini sejalan dengan pernyataan Lie dan Siagian (2018) yang menegaskan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai dalam hal kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Instansi yang berhasil dalam mencapai tujuannya umumnya didukung oleh pegawai yang merasa nyaman dalam lingkungan kerjanya, serta mampu mengembangkan potensi yang dimiliki. Kepuasan kerja yang tinggi terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja secara signifikan.

Lingkungan kerja yang kondusif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Lestari dan Harmon, 2017). Tingginya tingkat kepuasan kerja akan selaras dengan meningkatnya kinerja. Hendri (2019) menambahkan bahwa ketika pegawai merasa pekerjaannya penting dan bermakna, maka integritas kerja juga akan meningkat, termasuk dalam hal kejujuran dan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku di tempat kerja.

Kepuasan kerja juga memainkan peran sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (Hanafi dan Yohana, 2017). Artinya, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui perantara kepuasan kerja.

Dalam konteks lembaga pemerintah, termasuk Puskesmas, keberhasilan dalam mencapai target ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, manajemen SDM menjadi penting agar tujuan instansi dapat tercapai secara efektif.

Puskesmas sebagai bagian dari struktur pelayanan kesehatan pemerintah memiliki peran penting dalam menyediakan layanan kesehatan dasar yang menyeluruh dan terintegrasi kepada masyarakat di wilayah kerjanya. Keberhasilan

kinerja Puskesmas dapat diukur melalui umpan balik dari masyarakat, yang sekaligus menjadi bahan evaluasi untuk meningkatkan pelayanan.

**Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Dokter PNS (Tahun 2020 – 2024)**

Tahun	Jumlah dokter PNS	Skor Kinerja Rata-Rata	Kategori Kinerja Dokter PNS
2020	98	75,8	Cukup
2021	100	82,8	Baik Sekali
2022	101	80,7	Baik
2023	102	79,6	Cukup
2024	107	81	Baik

Sumber : Puskesmas Kabupaten Garut

Meskipun skor kinerja mengalami peningkatan secara umum, tetapi ada fluktuasi yang tidak stabil, khususnya penurunan dari 2021 ke 2023. Ini menandakan adanya faktor lain yang belum sepenuhnya dikaji atau dikendalikan, seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

a. Motivasi Kerja

Jika motivasi internal dan eksternal tidak konsisten setiap tahun (misalnya karena beban kerja, insentif, atau kepemimpinan), maka hal ini dapat memengaruhi semangat dan produktivitas dokter.

b. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang tidak mendukung (misalnya fasilitas yang terbatas, kurangnya alat kesehatan digital, atau suasana kerja yang kurang kolaboratif) berpotensi menurunkan kualitas kerja.

c. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja erat kaitannya dengan kenyamanan, penghargaan, dan pengakuan. Jika dokter merasa kurang dihargai atau terbebani, ini bisa berdampak negatif pada kinerja.

Tabel kinerja menunjukkan bahwa kenaikan dan penurunan kinerja tidak terjadi secara linier, meskipun secara umum terjadi peningkatan jumlah dokter atau fasilitas. Maka, muncul kesenjangan penelitian yang menunjukkan bahwa : “Kinerja dokter tidak hanya ditentukan oleh faktor struktural atau jumlah tenaga

medis, tetapi juga oleh faktor psikologis dan lingkungan seperti motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

Di Kabupaten Garut Jawa Barat, Puskesmas memiliki kontribusi besar dalam pencapaian pembangunan kesehatan. Hal ini sangat dipengaruhi oleh pengelolaan SDM yang menjalankan tugas-tugas pokok. Pelayanan yang optimal tentunya lahir dari kinerja pegawai yang baik, yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan motivasi mereka (Rivai, 2014).

Namun, dalam praktiknya, masih ditemukan fenomena di mana sebagian pegawai Puskesmas belum menunjukkan semangat kerja yang optimal. Beberapa di antaranya bekerja hanya sekadar memenuhi kewajiban tanpa motivasi yang kuat, serta hanya menjalankan tugas sesuai dengan bagian masing-masing. Hal ini menyebabkan rendahnya disiplin kerja, seperti keterlambatan dalam menyelesaikan tugas atau pulang sebelum waktunya, yang berujung pada menurunnya kualitas pelayanan.

Ketidakdisiplinan dan kurangnya semangat kerja berakibat pada rendahnya kepuasan pegawai, prestasi kerja, dan produktivitas organisasi. Ada pula rasa jemu karena pekerjaan yang monoton, serta tidak adanya inovasi dalam pelaksanaan tugas.

Beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi hubungan antarpegawai, kondisi individu, faktor eksternal, suasana kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi. Salah satu faktor utama adalah lingkungan kerja, seperti jam kerja, jenis tugas, sistem kerja, dan ketersediaan peralatan yang memadai. Ketidaksesuaian antara jenis pekerjaan dan kemampuan pegawai, beban kerja yang tinggi, serta fasilitas kerja yang tidak memadai dapat menyebabkan tekanan kerja yang berdampak pada kondisi psikologis pegawai.

Selain itu, suasana kerja yang tidak harmonis antara pegawai dan pimpinan atau antar pegawai juga memperburuk kondisi kerja. Keterbatasan ruang kerja dan fasilitas yang belum ideal membuat pegawai merasa tidak nyaman, sehingga pelayanan terhadap masyarakat menjadi kurang maksimal dan memunculkan kesan negatif terhadap Puskesmas.

Tingginya beban kerja juga diperburuk oleh sistem tunjangan yang dianggap tidak sesuai dengan harapan pegawai. Jika motivasi dan kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui kebijakan yang adil dan sesuai dengan regulasi yang berlaku, maka kinerja pegawai pun akan membaik. Pegawai yang termotivasi cenderung patuh terhadap peraturan dan menunjukkan kedisiplinan tinggi. Tinggi rendahnya kepuasan kerja selaras dengan penghargaan atau balasan yang diterima atas kerja yang telah dilakukan.

Kinerja pegawai Puskesmas yang belum optimal menunjukkan adanya persoalan mendasar yang berkaitan dengan aspek manajerial dan organisasi. Ketidakpuasan terhadap kebutuhan-kebutuhan utama pegawai menjadi salah satu penyebabnya. Oleh karena itu, penting bagi instansi untuk memahami kebutuhan prioritas pegawai dan menyesuaikannya dengan karakteristik mereka.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan isu penting yang harus diperhatikan oleh instansi pemerintah. Rendahnya kepuasan kerja akan berdampak langsung pada menurunnya kualitas kinerja pegawai. Oleh sebab itu, motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja harus menjadi perhatian utama dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, khususnya di Puskesmas.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan dengan judul: **“Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pegawai Puskesmas di Kabupaten Garut Jawa Barat.”**

## 1.2. Rumusan Penelitian

Berdasarkan Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Di Kabupaten Garut Jawa Barat?
2. Bagaimana Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Di Kabupaten Garut Jawa Barat?
3. Bagaimana Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Di

Kabupaten Garut Jawa Barat?

4. Bagaimana Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Di Kabupaten Garut Jawa Barat?
5. Bagaimana Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Di Kabupaten Garut Jawa Barat?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang disampaikan di atas, maka tujuan penelitian tersebut adalah:

1. Untuk mengetahui motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai puskesmas di Kabupaten Garut Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai puskesmas di Kabupaten Garut Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai puskesmas di Kabupaten Garut Jawa Barat.
4. Untuk mengetahui lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai puskesmas di Kabupaten Garut Jawa Barat.
5. Untuk mengetahui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai puskesmas di Kabupaten Garut Jawa Barat.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian tersebut diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

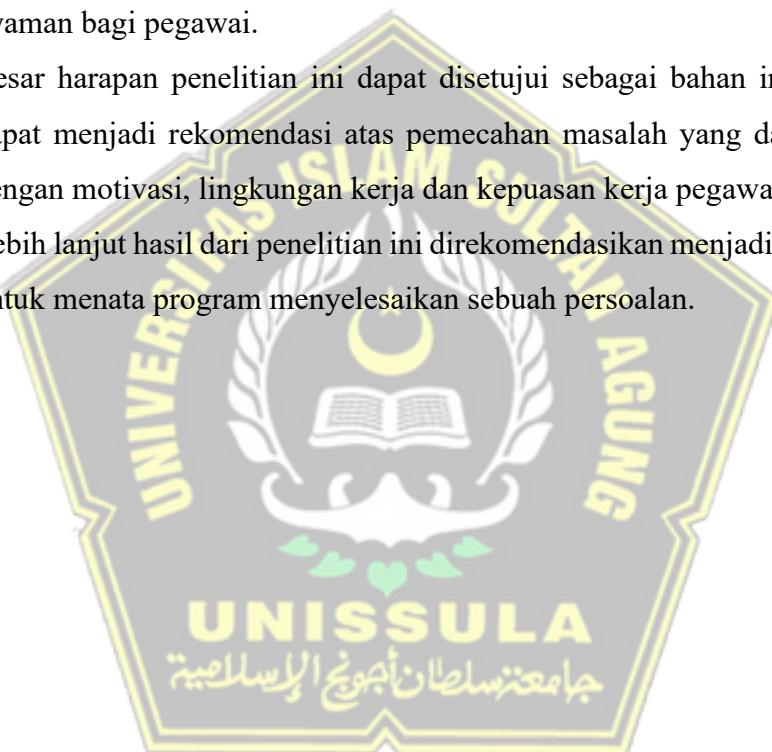
#### **1.4.1. Manfaat Teoritis:**

1. Memberikan tambahan ilmu pengetahuan untuk dipergunakan untuk pembaca serta menjadi bahan masukan yang diharapkan dapat memberikan sumbangsi pemikiran dalam hal mengembangkan penelitian lebih lanjut pada masa yang akan datang.
2. Penelitian ini dinantikan akan dapat memperuntukkan manfaat secara teoritis, sekurang kurangnya akan diperlukan menjadi sumbangsi ide-ide untuk dunia kesehatan.

3. Akan dapat menambah teori atau konsep yang menjadi tumpuan dalam proses perkembangan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu cabang ilmu.

#### **1.4.2. Manfaat Praktis:**

1. Diharapkan dengan adanya penelitian ini akan dapat menjadi ulasan puskesmas di Kabupaten Garut berkaitan dengan bagaimana memupuk motivasi dan kepuasan kerja pegawai serta penciptaan lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai.
2. Besar harapan penelitian ini dapat disetujui sebagai bahan informasi serta dapat menjadi rekomendasi atas pemecahan masalah yang dapat dikaitkan dengan motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja pegawai puskesmas.
3. Lebih lanjut hasil dari penelitian ini direkomendasikan menjadi sumber acuan untuk menata program menyelesaikan sebuah persoalan.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Motivasi**

###### **2.1.1.1. Pengertian Motivasi**

Motivasi merupakan suatu bentuk cara untuk memuaskan dengan memenuhi kebutuhan seorang pegawai yang dapat diartikan bahwa ketika kebutuhan seseorang dapat dipenuhi oleh beberapa faktor-faktor tertentu, seseorang tersebut akan berupaya mengerahkan usaha terbaik dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Rivai dan Sagala (2011:837) motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sedangkan menurut Robbins (2007:129), motivasi merupakan proses kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai “suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*)”

Menurut Nawawi (2011:351) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Sebuah teori *Highienis Fredrik Herzberg* dalam Robbins (2007:133) menyatakan bahwa faktor intrinsik terkait dengan kepuasan dan motivasi kerja. Mempercayai bahwa setiap orang terhadap pekerjaannya dapat menentukan kesuksesan atau kegagalan. Dalam teori motivasi ini dapat dibagi menjadi dua faktor yakni motivator atau yang lebih dikenal dengan motivasi intrinsik dan faktor *hygiene* atau yang lebih dikenal dengan motivasi ekstrinsik yang dibedakan menjadi dua dimensi, dimana masing-

masing dimensi tersebut mempengaruhi satu aspek yang terpisah dari kepuasan kerja.

### **2.1.1.2. Jenis-Jenis Motivasi**

Hasibuan (2003) membagi motivasi menjadi dua jenis yaitu sebagai berikut:

#### **1. Motivasi Positif**

Motivasi positif memiliki arti yaitu bahwa pimpinan meransang bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi dan melewati target yang telah ditetapkan. Motivasi positif akan membuat semangat kerja bawahan meningkat karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

#### **2. Motivasi Negatif**

Motivasi negatif memiliki arti yaitu pimpinan memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman atau sanksi apabila tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Motivasi negative yang diberlakukan akan membuat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi dalam jangka waktu yang panjang akan berakibat kurang baik.

Dari kedua jenis motivasi yang telah dijelaskan, maka pihak pimpinan harus jeli dalam pemberlakuan motivasi tersebut. Pemberlakuan motivasi yang keliru akan berdampak buruk bagi perusahaan serta memerlukan control dari pimpinan agar kinerja bawahan tetap berada pada koridor dan tidak melewati batas yang dapat berakibat negative.

### **2.1.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Menurut Maslow dalam Robbins (2007: 131) terdapat lima variabel yang mempengaruhi produktivitas yakni sebagai berikut:

#### **1. Kebutuhan fisiologis.**

Kebutuhan pokok manusia sehari-hari, misalnya kebutuhan akan makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan kebutuhan fisik lainnya. Ini merupakan kebutuhan pokok untuk mempertahankan hidupnya. Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal pokok yaitu sandang, pangan dan papan.

Bagi karyawan yang dimaksud adalah kebutuhan akan gaji, uang lembur, hadiah-hadiah, dan fasilitas lainnya seperti rumah dinas, kendaraan, dan lain-lain. Hal-hal tersebut menjadi motif dasar bagi seseorang mau bekerja efektif dan dapat memberikan produktifitas yang tinggi untuk perusahaan.

## 2. Kebutuhan akan Rasa Aman.

Kebutuhan untuk memperoleh keselamatan, keamanan, jaminan atau perlindungan dari sesuatu yang membahayakan kelangsungan hidup dan kehidupan dengan segala aspeknya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat kedua. Seseorang mempunyai harapan untuk dapat memenuhi standar hidup yang dianggap wajar. Kebutuhan ini mengarah kepada rasa keamanan, ketentraman dan jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatannya, wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Dia dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.

## 3. Kebutuhan sosial.

Kebutuhan ini mencerminkan kebutuhan akan afiliasi dan memiliki teman. Acara-acara sosial perusahaan (seperti pesta liburan, tim-tim olahraga, menjadi sponsor kegiatan-kegiatan sosial masyarakat) menyediakan peluang-peluang sosialisasi.

## 4. Kebutuhan dihargai.

Kebutuhan ini meliputi pemerolehan pengakuan dan status, yaitu dengan memberikan penghargaan seperti tropi dan sertifikat.

### **2.1.1.4. Indikator Motivasi**

Menurut Maslow yang dikutip Hasibuan (2003), menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu:

1. Fisiologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi,

- fasilitas perumahan dan lain sebagainya.
2. Keamanan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
  3. Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
  4. Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
  5. Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

### **2.1.2. Lingkungan Kerja**

#### **2.1.2.1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja diidentifikasi sebagai suasana kerja yang punya andil cukup besar dalam mendorong pegawai untuk lebih partisipatif dalam menyelesaikan tugas yang didapatkan. Sebagaimana pengertian lingkungan kerja yang didefinisikan sebagai suatu keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri (Saydam, 2000: 226).

Nitisemito (1996: 109) memiliki pandangan tersendiri dalam mendefinisikan lingkungan kerja yang diartikan menjadi suatu hal yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Sedangkan pendapat lain oleh Sedarmayati (2001: 1) memiliki pendapat yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya,

serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

### **2.1.2.2. Faktor-Faktor Lingkungan Kerja**

Dalam beberapa penelitian yang telah dilakukan dan dirangkum dalam Lestary dan Harmon (2017) mengemukakan bahwa lingkungan kerja terbagi atas dua yakni:

#### **1. Lingkungan Kerja Fisik**

Adapun faktor-faktor lingkungan kerja yang termasuk dalam lingkungan kerja fisik yakni :

##### a. Pencahayaan

Penerangan/cahaya merupakan suatu hal yang penting dan hal utama dalam melakukan kegiatan kerja. Lingkungan kerja tanpa pencahayaan yang baik dan sesuai akan menjadi penyebab utama dalam kualitas dan efisiensi kerja yang buruk. Adapun ciri-ciri penerangan yang baik menurut Robbins (2002) adalah sebagai berikut:

- 1) Sinar cahaya yang cukup
- 2) Sinarnya yang tidak berkilau dan menyilaukan
- 3) Tidak terdapat kontras yang tajam
- 4) Cahaya yang terang
- 5) Distribusi cahaya yang merata
- 6) Warna yang sesuai

##### b. Suhu Udara

Suhu adalah suatu variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Suhu memainkan peran penting dalam lingkungan tempat kerja, terutama bagaimana tubuh manusia mencoba untuk mempertahankan suhu yang ideal. Temperatur atau suhu udara harus diperhatikan karena dapat mempengaruhi suhu tubuh dari karyawan yang sedang bekerja (Badayai, 2012).

##### c. Kelembaban

Kelembaban adalah banyaknya jumlah air yang terkandung dalam udara dan dinyatakan dalam bentuk persentase. Kelembaban memiliki hubungan dan

dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

d. Sirkulasi Udara

Sirkulasi udara merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan dalam suatu organisasi karena sebagian besar waktu dihabiskan oleh karyawan di dalam area kerjanya. Pertukaran udara sangat menentukan kesegaran fisik karyawan. Di dalam ruangan kerja diperlukan suatu pertukaran udara yang cukup, apabila didalam ruangan kerja tersebut tidak seimbang antara luas ruangan kerja dengan karyawan yaitu ruangan kerja yang sempit tetapi jumlah karyawan yang cukup banyak (Sedarmayanti, 2013:26).

e. Tingkat Kebisingan

Kebisingan menurut Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1405/MENKES/SK/XI/2002 adalah terjadinya bunyi yang tidak dikehendaki sehingga mengganggu atau membahayakan kesehatan. Tata cara untuk menghilangkan kebisingan tersebut menurut Keputusan di atas yaitu dengan cara meredam, menyekat, memindahkan, pemeliharaan, penanaman pohon, membuat bukit buatan, dan lain-lain. Berdasarkan peraturan tersebut tingkatan kebisingan dalam Nilai Ambang Batas bagi pekerja dengan durasi kerja harian selama 8 jam adalah sebesar 85 db.

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Adapun faktor-faktor yang terlibat didalamnya meliputi:

a. Hubungan Karyawan dengan Atasan

Sikap atasan terhadap bawahan memberikan pengaruh bagi karyawan dalam melaksanakan aktivitasnya sikap yang bersahabat, saling menghormati dan menghargai perlu dalam mencapai tujuan perusahaan. Sikap bersahabat yang diciptakan atasan akan menjadikan karyawan lebih betah untuk bekerja dan dapat menimbulkan semangat kerja bagi karyawan (Nitisemito, 2008:171-173).

b. Hubungan Kerja dengan Sesama Karyawan

Hubungan kerja antar karyawan sangat diperlukan untuk melakukan pekerjaan, terutama bagi karyawan yang bekerja secara kelompok. Apabila terjadi konflik maka akan memperkeruh suasana kerja dan akan menurunkan semangat kerja karyawan. Hubungan kerja yang baik antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya maka akan meningkatkan semangat kerja bagi karyawan, di mana mereka saling bekerjasama atau saling membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan (Nitisemito, 2008:171-173).

#### **2.1.2.3. Indikator Lingkungan Kerja**

Adapun yang termasuk indikator dalam lingkungan kerja menurut Parlinda dan Wahyudin dalam Logahan dkk (2012) yang mendeskripsikan sebagai berikut:

1. Perlengkapan Kerja

Perlengkapan kerja adalah segala sesuatu yang berada di perusahaan yang meliputi sarana dan prasarana penunjang kerja, seperti komputer, mesin ketik, dan lain-lain

2. Pelayanan Kepada Pegawai

Pelayanan kepada pegawai adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan pelayanan perusahaan kepada pegawai, misalnya penyediaan tempat ibadah, sarana kesehatan.

3. Kondisi Kerja

Kondisi kerja adalah segala yang berada di perusahaan yang berbentuk fisik misalnya ruang, suhu, penerangan, ventilasi udara

4. Hubungan Personal

Hubungan personal adalah segala sesuatu yang ada di perusahaan yang berkaitan dengan relasi antar sesama misalnya kerja sama antar pegawai dan atasan.

### 2.1.3. Kepuasan Kerja

#### 2.1.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi salah satu problema yang menarik dan penting, karena besar pemanfaatannya baik untuk kepentingan perseorangan, masyarakat dan industri. Kepuasan kerja menurut Sutrisno (2009:74) merupakan suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Kaswan (2012:283) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan pandangan karyawan yang bersifat positif maupun negatif, menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka, perasaan itu akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Robbins (2007:53) mengungkapkan bahwa “Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya”. Orang yang kepuasan kerjanya tinggi akan bersikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan orang yang kecewa terhadap pekerjaannya akan bersikap negatif.

Pada hakikatnya kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda disesuaikan dengan sistem nilai-nilai pribadi yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian dalam sebuah kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula kepuasannya terhadap kegiatan yang dikerjakan. Oleh karena itu, kepuasan adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai dan Sagala, 2011:856)

#### 2.1.3.2. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja berusaha mengungkapkan apa yang dapat membuat sebagian orang lebih puas pada suatu pekerjaan dibanding orang lain. Teori ini juga berupaya mencari landasan terhadap proses perasaan seseorang pada kepuasan kerja. Beberapa teori tentang kepuasan kerja diantaranya sebagai berikut:

1. *Two Factor Theory*

Teori ini mengutamakan kepuasan dan ketidakpuasan adalah bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivators dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai hygiene atau maintainance faktors. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivators.

Teori *two factor* dikembangkan oleh Herzberg dalam Kaswan (2012:285) mengungkapkan bahwa karakteristik kerja dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. Penyebab ketidakpuasan (*dissatisfaction*) yang disebut *factor hygiene* atau faktor pemeliharaan. Apabila kebutuhan ini tidak terpenuhi maka dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, tetapi jika terpenuhi belum tentu menjamin kepuasan kerja. Adapun yang termasuk faktor-faktor ini adalah gaji, kebijakan pengawasan, hubungan antara atasan dan bawahan, kondisi kerja, keamanan kerja dan status pekerjaan
- b. Kategori kedua adalah penyebab kepuasan (*satisfaction*) yang disebut motivator factor. Adapun yang termasuk faktor-faktor ini adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, dan pengendalian diri

## 2. *Value Theory*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan.

### **2.1.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Gilmer dalam Sutrisno (2009: 82-84) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

1. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Keamanan kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.

5. Pengawasan.

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.

6. Faktor Intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja

Termasuk di sini kondisi kerja tempat, ventilasi, penyinaran, kantin dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.

9. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasannya untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

#### **2.1.3.4. Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu (Robbins, 2015: 181-182):

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

3. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian-pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

#### 5. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

#### 2.1.4. Kinerja Pegawai

##### 2.1.4.1. Definisi Kinerja

Kinerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja yang dikerjakan. Kinerja merupakan pendayagunaan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Byars dan Rue dalam Harsuko (2011) kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Oleh karena itu, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Withmore dalam Mahesa (2010) berpendapat bahwa kinerja adalah ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wirawan (2007) mengemukakan bahwa Kinerja Karyawan adalah suatu hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor - faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal karyawan, faktor lingkungan internal organisasi, dan faktor lingkungan eksternal organisasi.

Kinerja pegawai merupakan suatu kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama - sama yang dijadikan sebagai acuan (Sinambela dkk., 2012).

Menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Berdasarkan pendapat di atas kinerja merupakan prestasi kerja ataupun hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam mengerjakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Mutu kerja pegawai secara langsung dapat mempengaruhi kinerja lembaga ataupun instansi terkait. Untuk mendapatkan kontribusi pegawai yang optimal, pimpinan dianjurkan dapat memahami dengan baik strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai pada menentukan tolok ukur kinerja.

Adapun syarat tolok ukur kinerja yang baik, sebagai berikut :

1. Tolok ukur yang baik, haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
2. Tolok ukur yang baik, harus mampu membedakan individu - individu sesuai dengan kinerja mereka.
3. Tolok ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakan - tindakan dari pemegang jabatan.
4. Tolok ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

#### **2.1.4.2. Kriteria Kinerja**

Kriteria kinerja merupakan dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja individu, suatu tim, pemegang jabatan, dan suatu unit kerja. Secara bersama - sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berupaya terpenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi.

Menurut Bernandin & Russell dalam Riani (2011) terdapat kriteria yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan yakni:

1. *Quantity of Work* (kuantitas kerja)

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.

2. *Quality of Work* (kualitas kerja)

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat - syarat kesesuaian dan ditentukan.

3. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

4. *Creativeness* (kreativitas)

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan - persoalan yang timbul.

5. *Cooperation* (kerja sama)

Kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.

6. *Dependability* (ketergantungan)

Kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

7. *Initiative* (inisiatif)

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8. *Personal Qualities* (kualitas personal)

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

#### **2.1.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Steers dalam Suharto dan Cahyono (2005) adapun faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yakni :

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Sementara itu, menurut Simanjuntak dalam Devita (2017) ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yakni :

1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokan dalam dua golongan, yaitu kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.
2. Faktor dukungan organisasi, yaitu dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut adalah dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.
3. Dukungan manajemen, yaitu kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

#### **2.1.4.4. Metode – Metode Penilaian Kinerja**

Ada beberapa metode yang dapat diterapkan oleh lembaga ataupun instansi

dalam melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai. Menurut Dessler (2013), terdapat beberapa metode dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale Method*) adalah sebuah skala yang mencatatkan sejumlah ciri - ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri.
2. Metode Peringkat Alternasi (*Alternation Ranking Method*), dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk pada satu atau banyak ciri.
3. Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*) merupakan metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.
4. Metode Distribusi Paksa (*Forced Distribution Method*) adalah sistem penilaian kinerja yang mengklasifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukkannya ke dalam klasifikasi karyawan.
5. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*), dalam metode ini penilai membuat catatan yang berisi contoh - contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti kemudian penilai mengulasnya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
6. *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) adalah metode penilaian kinerja yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (*quantified ratings*) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk.
7. *Management By Objectives* (MBO), dilakukan dengan cara menetapkan tujuan spesifik setiap karyawan yang dapat diukur perkembangannya secara periodik.
8. *Electronic Performance Monitoring*, dilakukan melalui pengawasan secara elektronik. Dengan metode ini, dihasilkan data terkomputerisasi seorang karyawan per hari dan kinerjanya.

#### **2.1.4.5. Indikator Kinerja**

Indikator dari kinerja karyawan menurut Bernardin (2001) yaitu sebagai berikut :

1. *Quality*

*Quality* terkait dengan proses atau hasil yang mendekati sempurna atau ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.

2. *Quantity*

*Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.

3. *Timelines*

*Timelines* terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menyelesaikan produk.

4. *Cost effectiveness*

*Cost effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi.

5. *Need for supervision*

*Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi.

6. *Interpersonal Impact*

*Interpersonal Impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerjasama diantara sesama pekerja dan anak buah.

#### **2.2. Pengembangan Hipotesis**

##### **2.2.1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi seseorang untuk bertindak dan bertahan dalam suatu aktivitas kerja guna mencapai tujuan tertentu. Menurut Robbins dan Judge (2015), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Dalam konteks organisasi, motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih giat dan berkomitmen terhadap pekerjaannya.

Herzberg dalam teorinya *Two Factor Theory* (2019) membagi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi dua, yaitu motivator (faktor intrinsik)

seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pertumbuhan; serta hygiene factors (faktor ekstrinsik) seperti gaji, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif atau negatif pegawai terhadap pekerjaan mereka. Menurut Luthans (2011), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting. Kepuasan kerja berhubungan dengan faktor-faktor seperti penghargaan, pengembangan karier, dan hubungan kerja.

Beberapa penelitian telah menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja. Karyawan yang termotivasi cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka karena mereka melihat pekerjaan sebagai sarana untuk mencapai tujuan pribadi dan profesional.

Penelitian oleh Riyadi (2011) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Begitu pula, penelitian oleh Pranowo & Mahendra (2020) menemukan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

H1 : Motivasi Berpengaruh Positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja

### **2.2.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Sedarmayanti, 2017). Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan semangat kerja pegawai.

Menurut Nitisemito (2013), lingkungan kerja meliputi kondisi fisik (seperti pencahayaan, suhu, dan kebisingan) serta kondisi non-fisik (seperti hubungan antarpegawai, sistem komunikasi, dan budaya kerja).

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerja secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2015). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor,

termasuk lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta fasilitas kerja.

Lingkungan kerja yang baik cenderung meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Ketika pegawai merasa lingkungan kerjanya mendukung, aman, dan nyaman, mereka akan merasa lebih puas dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya.

Hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan adanya hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja:

Penelitian oleh Setiawan & Prabowo (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai rumah sakit.

Penelitian oleh Utami dan Suryani (2021) pada pegawai puskesmas menyimpulkan bahwa aspek lingkungan kerja seperti hubungan sosial, kebersihan, dan kenyamanan fisik secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja pegawai.

H2 : Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja

### **2.2.3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi adalah dorongan internal atau eksternal yang mendorong seseorang untuk bertindak atau bekerja secara optimal demi mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2015). Dalam konteks kerja, motivasi menjadi faktor penting yang menentukan sejauh mana karyawan bersedia mengerahkan tenaga, waktu, dan pikiran untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2017), motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2016).

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah motivasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih disiplin, bekerja lebih giat, dan menunjukkan hasil kerja yang lebih baik.

Motivasi yang kuat akan mendorong individu untuk bekerja lebih keras dan mencapai target kerja yang ditetapkan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian sebelumnya yang mendukung hubungan ini antara lain:

Kurniawan & Wibowo (2021) dalam jurnal *Manajemen Sumber Daya Manusia* menemukan bahwa motivasi kerja secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja pegawai di sektor kesehatan.

Lestari & Santoso (2020) dalam penelitian pada pegawai puskesmas menyimpulkan bahwa tingginya motivasi berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan dan produktivitas kerja pegawai.

H3 : Motivasi Berpengaruh Positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

#### **2.2.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan, baik secara langsung maupun tidak langsung (Sedarmayanti, 2017). Lingkungan kerja dapat mencakup kondisi fisik (penerangan, kebisingan, ventilasi, tata ruang) maupun kondisi psikologis dan sosial (hubungan antarpegawai, budaya kerja, dan iklim organisasi).

Menurut Nitisemito (2013), lingkungan kerja yang baik adalah lingkungan yang dapat memberikan rasa aman, nyaman, dan mendukung kegiatan kerja, sehingga pegawai dapat bekerja secara optimal.

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sesuai dengan indikator tertentu seperti kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu (Mangkunegara, 2016). Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah lingkungan kerja.

Lingkungan kerja yang nyaman, bersih, aman, serta harmonis akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga pegawai dapat bekerja lebih fokus, produktif, dan berkualitas. Lingkungan kerja yang tidak mendukung sebaliknya dapat menurunkan motivasi dan produktivitas kerja.

Putri & Hidayat (2020) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor pelayanan kesehatan.

Fauziah & Santoso (2021) dalam penelitian pada pegawai puskesmas menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik secara langsung meningkatkan semangat kerja dan kinerja pegawai.

H4 : Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

### **2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Robbins & Judge, 2015). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti lingkungan kerja, gaji, hubungan dengan atasan, peluang pengembangan karier, serta keamanan kerja.

Menurut Luthans (2011), kepuasan kerja adalah hasil persepsi pegawai tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2016). Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

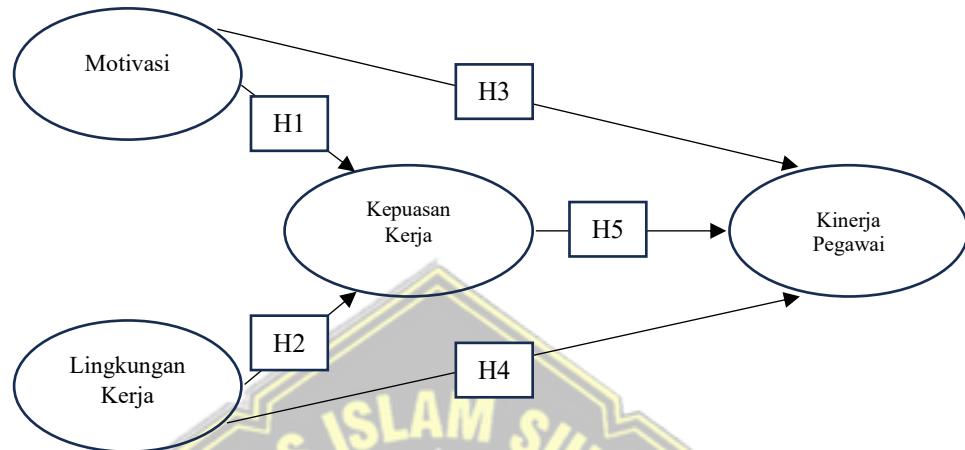
Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang tinggi, loyalitas terhadap organisasi, serta semangat kerja yang lebih besar, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada peningkatan kinerja. Yuliana & Rahayu (2020) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan pelayanan publik.

Prasetyo & Widodo (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai puskesmas, terutama dalam aspek pelayanan kepada masyarakat.

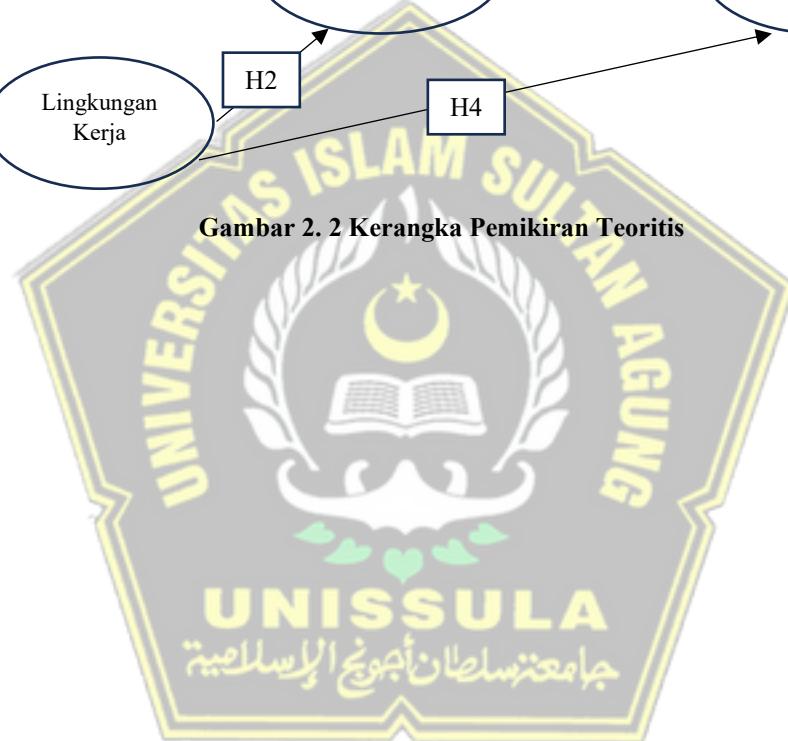
H5 : Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

### 2.3. Kerangka Fikir Teoritis

Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu dan hipotesis maka disusun kerangka berpikir penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 2 Kerangka Pemikiran Teoritis



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis guna membuktikan atau memperkuat kebenarannya, yang pada akhirnya dapat mendukung teori yang menjadi dasar penelitian. Jenis penelitian yang digunakan adalah eksplanatori dengan pendekatan asosiatif, yaitu penelitian yang ditujukan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Selain itu, penelitian ini juga dimaksudkan untuk menggali dan memahami lebih dalam mengenai fenomena sumber daya manusia yang belum sepenuhnya dipahami (Sugiyono, 2014). Fokus dari penelitian ini adalah untuk menganalisis model yang melibatkan variabel motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai).

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1. Populasi Penelitian**

Menurut Sugiyono (2020), populasi merupakan sekumpulan objek atau subjek yang berada dalam suatu wilayah generalisasi dan memiliki karakteristik tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk diteliti serta dijadikan dasar dalam menarik kesimpulan. Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh dokter PNS yang bekerja di Puskesmas yang berada di wilayah Kabupaten Garut.

Kecamatan <i>Distict</i>	Dokter Spesialis <i>Specialists</i>	Dokter Umum <i>General Practitioners</i>	Dokter Gigi <i>Dentists</i>	Jumlah <i>Total</i>
1	2	3	4	5
<b>Jumlah</b>	<b>0</b>	<b>91</b>	<b>16</b>	<b>107</b>

*Sumber: Dinas Kesehatan Kabupaten Garut*

##### **3.2.2. Sampel Penelitian**

Menurut (Sugiyono, 2022) sampel adalah bagian dari jumlah atau karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan sampel dilakukan secara acak dengan memperhatikan status yang ada dalam populasi itu. Adapun

sampel untuk penelitian ini dikarenakan jumlah populasi sampel sebanyak (107) responden maka teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling*.

Probability sampling adalah teknik pengambilan sampel dalam penelitian di mana setiap anggota populasi memiliki peluang (probabilitas) yang sama atau diketahui untuk terpilih menjadi sampel. Tujuan utama dari metode ini adalah untuk menghasilkan sampel yang representatif terhadap populasi, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi.

Peneliti memiliki daftar seluruh pegawai PNS di Puskesmas Kabupaten Garut (populasi), lalu menggunakan software Smart PLS untuk memilih 107 pegawai PNS (Dokter) secara acak.

Penentuan jumlah sampel dapat dilakukan dengan cara perhitungan statistic yaitu dengan menggunakan Rumus Taro Yamane digunakan untuk menentukan ukuran sampel dari populasi yang telah diketahui jumlahnya yaitu sebanyak 107 pegawai. Untuk tingkat presisi yang ditetapkan dalam penentuan sampel adalah 5%.

$$\text{Rumus Taro Yamane : } n = \frac{N}{N.d^2+1}$$

Keterangan:

$n$  = Jumlah sampel

$N$  = Jumlah populasi

$d$  = Margin of Error (5%)

Berdasarkan rumus *Taro Yamane*, maka besarnya penarikan jumlah sampel penelitian adalah:

$$n = \frac{N}{N.d^2+1}$$

$$n = \frac{107}{1+107(0,05)^2} = 84,25$$

Dibulatkan menjadi 84 responden

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, jumlah sampel yang di dapat sebanyak 84 responden atau pegawai.

### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

#### **3.3.1. Jenis Data Penelitian**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, data kuantitaif merupakan model data yang diterapkan pada observasi ini. Kuantitatif adalah data berupa angka-angka yang dihasilkan berdasarkan jawaban responden terhadap kuesioner. Terutama data yang dihasilkan dari jawaban para responden melalui kuesioner yang disebar kepada dokter PNS pegawai puskesmas di kabupaten Garut.

#### **3.3.2. Sumber Data Penelitian**

Menurut Suharsimi Arikunto (2013:172) sumber informasi/data merupakan subjek darimana informasi bisa didapatkan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai puskesmas (dokter) di Kabupaten Garut.

Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer, data primer menurut Suharsimi Arikunto (2013:172) Data primer yaitu data yang dikumpulkan melalui pihak pertama, biasanya dapat melalui kuisioner, wawancara, jejak pendapat dan lain-lain. Data primer dalam penelitian tersebut berupa hasil dari pengisian kuesioner yang di sebar melalui SDM di lingkungan Puskesmas Kabupaten Garut.

### **3.4. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian yaitu skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2017:168). Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social. Dengan menggunakan skala *likert* jawaban responden dari setiap item pernyataan yang diajukan akan memiliki gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif yang berhubungan dengan motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Sedangkan tempat objek penelitian penulis memilih Puskesmas di Kabupaten Garut.

### Skala Likert

Indikator	Skor Penilaian
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2019:168)

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing- masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokan dalam satu katagori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut

$$RS = \frac{TT - TR}{Skala}$$

Keterangan :

$$RS = \text{Rentang Skala} = 1,33$$

$$TT = \text{Skor tertinggi} \quad \text{Skor tertinggi} = 5$$

$$TR = \text{Skor terendah} \quad \text{Skor terendah} = 1$$

Dengan demikian intervalnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

Interval 1 – 2,33      Kategori      Rendah

Interval 2,34 – 3,67      Kategori      Sedang/Cukup

Interval 3,68 – 5      Kategori      Tinggi

### 3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional merupakan penentuan construk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur (Indrianto dan Supomo, 2012). Definisi operasional variabel di dasarkan pada satu atau lebih referensi yang di sertai dengan alasan

pengunaan definisi tersebut. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Variabel bebas atau independen, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini variabel independen adalah motivasi dan lingkungan kerja
- b. Variabel terikat atau dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja pegawai.
- c. Variabel intervening yaitu variabel yang memediasi hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel intervening adalah kepuasan kerja.

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
Motivasi	Motivasi merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi semangat, arah, dan ketekunan pegawai dalam mencapai tujuan kerja. Motivasi dalam penelitian ini diukur melalui indikator kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri berdasarkan teori hierarki kebutuhan Maslow	Indikator Motivasi 1. Fisiologis atau kebutuhan fisik 2. Keamanan 3. Sosial 4. Penghargaan 5. Aktualisasi diri	Skala Likert 1 s/d 5
Lingkungan Kerja	Lingkungan kerja adalah segala aspek fisik maupun non-fisik yang ada di tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan, keselamatan, dan efisiensi kerja pegawai. Lingkungan kerja diukur berdasarkan kondisi fisik, hubungan antar rekan kerja, dukungan atasan, dan suasana kerja.	Indikator Lingkungan Kerja 1. Perlengkapan Kerja 2. Pelayanan Kepada Pegawai 3. Kondisi Kerja 4. Hubungan Personal	Skala Likert 1 s/d 5

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau positif pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya, termasuk aspek pekerjaan, atasan, rekan kerja, kompensasi, dan peluang pengembangan. Kepuasan kerja diukur berdasarkan kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang diterima di tempat kerja.	Indikator Kepuasan Kerja 1. Pekerjaan yang secara mental menantang 2. Kondisi kerja yang mendukung 3. Gaji atau upah yang pantas 4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan 5. Rekan sekerja yang mendukung	Skala Likert 1 s/d 5
Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai berdasarkan standar, tujuan, dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Kinerja dalam penelitian ini diukur melalui indikator kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab.	Indikator dari kinerja 1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timelines</i> 4. <i>Cost effectiveness</i> 5. <i>Need for supervision</i> 6. <i>Interpersonal Impact</i>	Skala Likert 1 s/d 5

### 3.6. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012). Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan mengenai distribusi perilaku data sampel yang memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian. Data demografi tersebut antara lain: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan dan lama berkerja.

Langkah-langkah untuk menentukan kategori atau jenis deskriptif yang diperoleh masing-masing variabel, dari perhitungan deskriptif kemudian mendiskripsikan ke dalam kalimat. Cara menentukan tingkat kriteria untuk variasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Sudjana, 2005):

1. Menentukan skor tertinggi
2. Menentukan skor terendah

3. Menetapkan rentang, rentang diperoleh dengan cara mengurangi skor tertinggi dengan skor terendah
4. Menetapkan interval kelas, interval diperoleh dengan cara membagi rentang ditambah dengan jawaban terkecil kemudian dibagi dengan jawaban tertinggi yang ditetapkan.
5. Menetapkan jenjang kriteria.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap variabel penelitian, maka dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 yaitu kategori tinggi, sedang dan rendah. Hal ini sesuai pernyataan Ferdinand (2009) bahwa untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi menjadi 3 yaitu kondisi yaitu rendah, sedang, tinggi.

### **3.7. Analisis SEM dengan Metode *Partial Least Square* (PLS)**

*Partial Least Square* adalah salah satu metode statistika *The Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (missing values) dan multikolinearitas. Menurut Ghazali & Latan (2015) *Partial Least Square* (PLS) mempunyai keunggulan sebagai berikut :

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model komplek)
2. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independen
3. Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang
4. Menghasilkan variabel lain independen secara langsung berbasis cross product yang melibatkan variabel lain dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Dapat digunakan untuk pada sampel kecil
6. Tidak dapat mensyaratkan data berdistribusi normal
7. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda yaitu nominal, ordinal dan kontinus.

PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara stimultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Berikut persamaannya :

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \quad \text{persamaan ..... (1)}$$

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y_1 + e \quad \text{persamaan ..... (2)}$$

Keterangan :

$Y_1$  = Kepuasan Kerja

$Y_2$  = Kinerja karyawan

$X_1$  = Motivasi

$X_2$  = Lingkungan Kerja

$\beta$  = Koefisien Regresi

$e$  = Standart Error

### 3.8. Pengujian Hipotesis

Adapun langkah – langkah pengujian model empiris penelitian berbasis Partial Least Square (PLS) dibantu dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

#### 3.3.1. Spesialis Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- a. *Outer model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifesnya.
- b. *Inner Model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten (*structural model*) disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varians sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.
- c. Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi weight relation.

### 3.3.2. Evaluasi Model

PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi para meter tidak diperlukan. Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Model pengukuran atau outer model dengan indikator refleksif dievaluasi dengan convergent dan discriminant validity dari indikatornya dan composit reliability untuk blok indikator.

Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang tidak dijelaskan yaitu dengan melihat R<sup>2</sup> untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran Stone Gaisser Q Square test dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t statistik yang didapat lewat prosedur bootstrapping.

### 3.3.3. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model dengan indikator refliksif masing-masing diukur dengan (Ghozali, 2014:45):

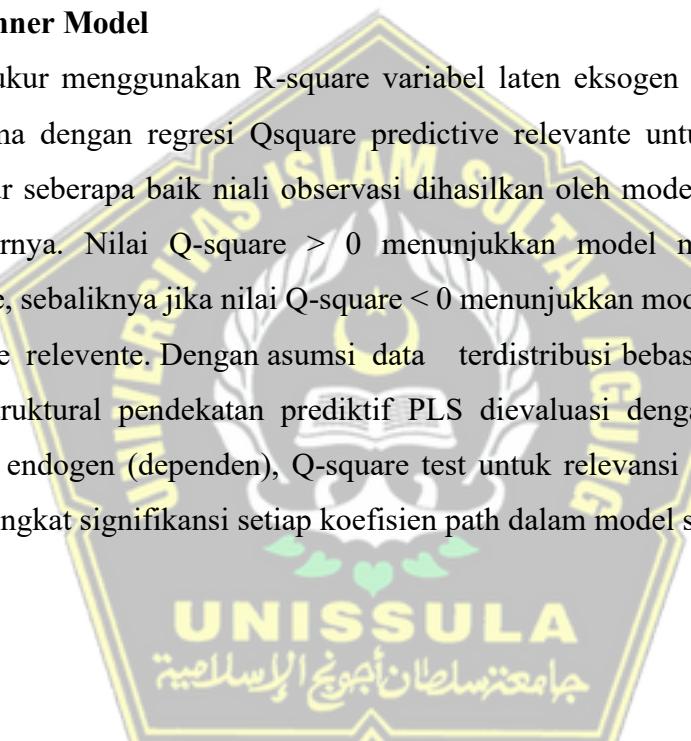
- a. Convergent Validity yaitu korelaso korelasi antar skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal itu loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.
- b. Discriminant Validity yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan cross loading dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan kondruk tersebut memiliki nilai discriminant validity yang baik dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran lebih besar dari 0,50.
- c. Composit Reliability adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengidentifikasi common latent (unobserved). Nilai batas yang diterima

untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

- d. Interaction Variabel, pengukuran untuk variabel moderator dengan Teknik menstandarkan skor variabel laten yang dimoderasi dan memoderasi, kemudian membuat konstruk interaksi dengan cara mengalihkan nilai standart indikator laten dengan variabel moderator, baru dikalikan iterasi ulang.

#### **3.3.4. Inner Model**

Diukur menggunakan R-square variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi Qsquare predictive relevante untuk model konstruk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square  $> 0$  menunjukkan model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai Q-square  $< 0$  menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (distribution free), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Deskripsi Objek Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada pegawai Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) di Kabupaten Garut. Puskesmas merupakan ujung tombak pelayanan kesehatan tingkat pertama yang berada di bawah naungan Dinas Kesehatan Kabupaten Garut. Sebagai lembaga pelayanan publik yang berhubungan langsung dengan masyarakat, Puskesmas memiliki peran strategis dalam upaya peningkatan derajat kesehatan masyarakat. Oleh karena itu, kinerja para pegawai Puskesmas menjadi faktor penting dalam keberhasilan pelaksanaan program-program kesehatan di daerah.

Dalam pelaksanaan tugasnya, pegawai Puskesmas menghadapi berbagai tantangan seperti beban kerja yang tinggi, keterbatasan sumber daya, serta ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi terhadap pelayanan kesehatan. Dalam konteks ini, motivasi kerja dan lingkungan kerja menjadi dua faktor yang sangat penting dan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja juga memainkan peran sebagai variabel psikologis yang dapat memediasi hubungan antara motivasi dan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Objek penelitian ini mencakup seluruh pegawai Puskesmas di Kabupaten Garut, baik tenaga kesehatan (dokter, perawat, bidan, tenaga gizi, tenaga farmasi, dsb) maupun tenaga non-kesehatan (administrasi, petugas kebersihan, sopir ambulans, dsb) yang memiliki peran dalam mendukung operasional dan pelayanan kesehatan di Puskesmas.

Pemilihan objek ini didasarkan pada pentingnya peningkatan kinerja aparatur kesehatan di tingkat layanan dasar sebagai fondasi keberhasilan sistem kesehatan nasional. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam perumusan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif di lingkungan Puskesmas, khususnya di Kabupaten Garut.

#### 4.1.1. Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden merupakan bagian dari laporan penelitian yang menyajikan deskripsi singkat mengenai karakteristik atau profil para responden yang berpartisipasi dalam penelitian. Informasi ini disusun berdasarkan data demografis atau data latar belakang responden yang dikumpulkan melalui kuesioner atau instrumen penelitian lainnya.

Beberapa aspek yang umumnya dicantumkan dalam gambaran umum responden meliputi:

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin**

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	31	36,90
	Wanita	53	63,10
Jumlah		84	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Hasil distribusi menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah wanita, yaitu sebanyak 53 orang (63,10%), sementara responden pria sebanyak 31 orang (36,90%). Temuan ini sejalan dengan komposisi umum tenaga kesehatan di Indonesia, di mana profesi dokter di tingkat layanan primer seperti Puskesmas cenderung didominasi oleh tenaga perempuan.

Dominasi responden wanita ini dapat menjadi pertimbangan dalam menginterpretasi hasil analisis, terutama jika terdapat perbedaan motivasi atau persepsi kerja yang dipengaruhi oleh faktor gender.

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Menurut Usia**

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Usia	25-35 Tahun	12	14,79%
	36-45 Tahun	25	29,76%
	46-55 Tahun	21	25%
	Lebih dari 55 Tahun	26	30,95%
Jumlah		84	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Dari data tersebut, dapat dilihat bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia lebih dari 55 tahun, yaitu sebanyak 26 orang (30,95%), disusul oleh kelompok usia 36–45 tahun sebanyak 25 orang (29,76%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar dokter PNS di Puskesmas Kabupaten Garut merupakan tenaga kerja yang berada pada usia matang hingga mendekati masa pensiun.

Sebaran usia ini penting untuk dianalisis karena dapat mempengaruhi tingkat motivasi kerja, respon terhadap lingkungan kerja, serta kepuasan dan kinerja kerja. Dokter dengan usia yang lebih senior kemungkinan memiliki pengalaman yang lebih banyak namun mungkin juga menghadapi tantangan dalam menyesuaikan diri terhadap kebijakan atau sistem kerja yang terus berkembang.

Sementara itu, kelompok usia muda (25–35 tahun) hanya berjumlah 12 orang (14,79%), yang menunjukkan bahwa proporsi dokter generasi baru di lingkungan Puskesmas masih relatif sedikit.

Kondisi ini dapat menjadi pertimbangan dalam strategi manajemen SDM, terutama dalam upaya mempertahankan semangat kerja, kepuasan, dan produktivitas pegawai lintas generasi.

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Menurut Pendidikan**

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Pendidikan	D3, Diploma III	0	0%
	S1, Strata 1	45	53,57%
	S2, Strata 2	33	39,29%
	S3, Strata 3	6	7,14%
Jumlah		84	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden memiliki pendidikan S1 (Strata 1) sebanyak 45 orang (53,57%), yang merupakan jenjang pendidikan minimum bagi profesi dokter umum di Indonesia. Sebanyak 33 responden (39,29%) telah melanjutkan ke jenjang pendidikan S2, yang menunjukkan adanya peningkatan kompetensi melalui pendidikan lanjutan, baik dalam bidang kedokteran klinis, kesehatan masyarakat, maupun manajemen pelayanan kesehatan.

Menariknya, terdapat 6 responden (7,14%) yang telah menyelesaikan pendidikan pada tingkat S3 (Strata 3). Hal ini menunjukkan adanya sebagian kecil tenaga dokter PNS yang memiliki kualifikasi akademik sangat tinggi, yang berpotensi menjadi pemimpin, penggerak inovasi, atau pembina tenaga kesehatan lainnya di lingkup Puskesmas.

Tidak terdapat responden dengan pendidikan D3, yang menunjukkan kesesuaian dengan kriteria objek penelitian yaitu dokter PNS, karena profesi dokter memang mensyaratkan minimal pendidikan sarjana profesi (S1 + profesi).

Tingkat pendidikan yang tinggi ini dapat memengaruhi bagaimana responden merespons faktor motivasi, kepuasan kerja, serta bagaimana mereka menilai lingkungan kerja. Oleh karena itu, latar belakang pendidikan menjadi salah satu variabel penting dalam memahami dinamika kinerja pegawai dalam konteks pelayanan kesehatan primer.

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja**

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Masa Kerja	0 – 5 Tahun	12	14,29
	6 – 10 Tahun	19	22,62
	11 – 15 Tahun	22	26,19
	Lebih dari 20 Tahun	31	36,90
Jumlah		84	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Berdasarkan data tersebut, responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun merupakan kelompok terbanyak, yaitu sebanyak 31 orang (36,90%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar dokter PNS di Puskesmas Kabupaten Garut telah memiliki pengalaman kerja yang sangat panjang dalam dunia pelayanan kesehatan masyarakat.

Disusul oleh kelompok masa kerja 11–15 tahun sebanyak 22 orang (26,19%), dan 6–10 tahun sebanyak 19 orang (22,62%). Sementara itu, kelompok responden dengan masa kerja paling singkat yaitu 0–5 tahun hanya berjumlah 12 orang (14,29%).

Distribusi masa kerja ini penting karena pengalaman kerja dapat memengaruhi cara seseorang memaknai motivasi, kepuasan kerja, serta bagaimana mereka merespons lingkungan kerja. Pegawai dengan masa kerja yang lebih panjang cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap dinamika organisasi dan proses kerja di Puskesmas, meskipun bisa juga menghadapi kejemuhan atau penurunan semangat kerja. Sebaliknya, pegawai yang baru bergabung mungkin masih dalam tahap adaptasi tetapi memiliki motivasi awal yang tinggi.

Oleh karena itu, dalam menginterpretasi hasil analisis terhadap variabel-variabel dalam penelitian ini, penting untuk mempertimbangkan latar belakang masa kerja sebagai salah satu faktor kontekstual yang memengaruhi kinerja pegawai.

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Menurut Jabatan**

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jabatan	Dokter Umum	38	45,24%
	Dokter Anak	12	14,29%
	Dokter Gigi	14	16,67%
	Dokter Bedah	4	4,76%
	Dokter Patologi Anatomi	8	9,52%
	Dokter Urologi	7	8,33%
	Dokter Anestesiologi	4	4,76%
Jumlah		84	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Data di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah dokter umum, yaitu sebanyak 38 orang (45,24%). Hal ini sesuai dengan peran utama dokter umum sebagai tenaga medis utama di Puskesmas, yang bertanggung jawab dalam pelayanan kesehatan primer kepada masyarakat secara luas.

Selain itu, terdapat pula responden dengan spesialisasi tertentu seperti dokter gigi (16,67%), dokter anak (14,29%), serta spesialis lainnya seperti dokter patologi anatomi, urologi, bedah, dan anestesiologi dalam proporsi yang lebih kecil.

Keberagaman jabatan ini memberikan gambaran bahwa pelayanan di Puskesmas Kabupaten Garut telah mencakup berbagai bidang spesialisasi, meskipun proporsinya belum merata. Kondisi ini dapat memengaruhi persepsi terhadap lingkungan kerja, motivasi, maupun kepuasan kerja, karena beban kerja, tanggung jawab, serta jenis layanan yang diberikan dapat berbeda antar jabatan.

Dengan latar belakang jabatan yang beragam, hasil penelitian ini diharapkan mampu menggambarkan secara menyeluruh bagaimana masing-masing kelompok merespons faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, sehingga dapat menjadi masukan penting bagi manajemen Puskesmas dalam menyusun strategi peningkatan kinerja pegawai berdasarkan karakteristik jabatan.

#### 4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan.

Dalam hal ini analisis deskriptif menjelaskan tanggapan para responden terhadap pernyataan yang diajukan masing-masing variabel motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokan dalam satu katagori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2012).

**Skala Likert**

Indikator	Skor Penilaian
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2019:168)

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokan dalam satu katagori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut

$$RS = \frac{TT - TR}{Skala}$$

Keterangan :

$$RS = \text{Rentang Skala} = 1,33$$

$$TT = \text{Skor tertinggi} \quad \text{Skor tertinggi} = 5$$

$$TR = \text{Skor terendah} \quad \text{Skor terendah} = 1$$

Dengan demikian intervalnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

Interval 1 – 2,33 Kategori Rendah

Interval 2,34 – 3,67 Kategori Sedang/Cukup

Interval 3,68 – 5 Kategori Tinggi

#### 4.1.2.1. Variabel Motivasi

Hasil tanggapan responden mengenai variabel motivasi, diperoleh dari hasil menyebarluaskan kuesioner kepada responden berjumlah 84 dokter PNS. Kuesioner mengenai motivasi terdiri dari 10 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.1 Variabel Motivasi**

	Indikator	Frekuensi Jawaban							Keterangan
		STS	TS	RR	S	SS	Mean		
1	Saya merasa kebutuhan dasar saya (makan, istirahat, kesehatan) terpenuhi selama bekerja di tempat ini.	13	16	4	43	8	3,20	Cukup	
2	Fasilitas kerja mendukung pemenuhan kebutuhan fisik saya dalam bekerja.	12	17	4	42	9	3,23	Cukup	
3	Saya merasa aman secara fisik dan emosional selama berada di lingkungan kerja	13	16	4	41	10	3,23	Cukup	
4	Pekerjaan saya memberikan jaminan stabilitas kerja dalam jangka panjang.	12	17	4	41	10	3,24	Cukup	
5	Saya merasa diterima dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja	13	16	7	25	23	3,35	Cukup	
6	Saya merasa menjadi bagian dari tim di tempat kerja	12	17	3	43	9	3,24	Cukup	
7	Pimpinan menghargai pencapaian atau prestasi saya dalam bekerja.	13	16	9	29	17	3,25	Cukup	

8	Saya mendapatkan pengakuan atas hasil kerja saya dari atasan atau rekan kerja.	12	17	3	43	9	3,24	Cukup
9	Saya diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi dan kemampuan saya di tempat kerja.	13	16	2	34	19	3,36	Cukup
10	Pekerjaan saya memberi ruang untuk berinovasi dan berkreativitas.	12	17	3	44	88	3,23	Cukup
Rata-rata							3.25	Cukup

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Variabel Motivasi dalam penelitian ini diukur melalui 10 pernyataan (indikator) yang disusun berdasarkan teori hierarki kebutuhan Maslow, yang mencakup kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Responden diminta untuk menilai setiap pernyataan menggunakan skala Likert.

Indikator pertama mengukur sejauh mana kebutuhan dasar seperti makan, istirahat, dan kesehatan terpenuhi. Nilai mean sebesar 3,20 menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa cukup termotivasi secara fisiologis, dengan kategori Cukup, meskipun masih terdapat sekelompok responden yang belum sepenuhnya setuju.

Indikator kedua menilai dukungan fasilitas kerja terhadap kebutuhan fisik pegawai. Dengan mean 3,23, ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai fasilitas kerja cukup memadai, dan masuk dalam kategori Sedang/Cukup, meskipun dukungan tersebut belum optimal bagi semua pegawai.

Indikator ketiga menilai rasa aman baik secara fisik maupun emosional. Nilai mean 3,23 menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa aman bekerja di lingkungan tersebut. Keamanan merupakan kebutuhan dasar kedua setelah kebutuhan fisiologis, dan hasil ini menunjukkan tingkat motivasi yang tinggi dalam aspek ini.

Indikator keempat berkaitan dengan persepsi stabilitas kerja jangka panjang. Mean sebesar 3,24 menunjukkan bahwa responden menilai stabilitas kerja di

kategori sedang/cukup. Hal ini mungkin menunjukkan adanya ketidakpastian dalam kebijakan kerja, promosi, atau status kepegawaian.

Indikator 5 menunjukkan respon positif terhadap hubungan antar rekan kerja dengan mean 3,35 (Sedang/Cukup), mencerminkan iklim kerja yang harmonis.

Indikator 6 tentang perasaan menjadi bagian dari tim memperoleh mean 3,24, masih di kategori sedang/cukup, yang mengindikasikan perlunya penguatan rasa kebersamaan dan kolaborasi dalam tim.

Indikator 7 memperoleh mean 3,25 (Sedang/Cukup), menandakan adanya apresiasi dari pimpinan terhadap kinerja pegawai. Indikator 8 juga berada di angka 3,24, menunjukkan pengakuan dari rekan atau atasan masih dalam kategori cukup tinggi, namun belum maksimal.

Indikator 9 mengenai pengembangan potensi memperoleh nilai mean 3,36, tertinggi di antara semua indikator, menunjukkan bahwa responden merasa mendapat kesempatan untuk berkembang di tempat kerja.

Indikator 10 tentang ruang untuk inovasi dan kreativitas mendapatkan mean 3,23, masuk kategori Sedang/Cukup, namun dengan ruang perbaikan agar potensi inovatif dapat lebih dimaksimalkan.

Rata-rata keseluruhan dari 10 indikator variabel motivasi adalah 3,25, yang berada dalam kategori Sedang/Cukup. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum para dokter PNS di Puskesmas Kabupaten Garut memiliki motivasi kerja yang baik, meskipun beberapa aspek seperti stabilitas kerja dan rasa menjadi bagian dari tim masih berada pada batas bawah kategori tinggi atau cukup.

#### **4.1.2.2. Variabel Lingkungan Kerja**

Hasil tanggapan responden mengenai variabel lingkungan kerja, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada responden berjumlah 84 dokter PNS. Kuesioner mengenai motivasi terdiri dari 8 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.1 Variabel Lingkungan Kerja**

	Indikator	Frekuensi Jawaban							Keterangan
		STS	TS	N	S	SS	Mean		
1	Saya merasa fasilitas dan perlengkapan kerja yang tersedia sudah memadai.	13	16	8	23	24	3,25	Cukup	
2	Peralatan kerja di tempat saya selalu dalam kondisi siap pakai.	12	17	3	44	8	3,23	Cukup	
3	Manajemen memberikan pelayanan yang baik kepada pegawai.	16	16	33	11	11	2,89	Cukup	
4	Proses administrasi dan layanan internal mendukung kenyamanan bekerja.	12	17	4	43	8	3,21	Cukup	
5	Lingkungan kerja saya nyaman dan kondusif untuk bekerja.	13	16	10	33	12	3,18	Cukup	
6	Penerangan, ventilasi, dan kebersihan ruang kerja memenuhi standar yang baik.	12	17	4	42	9	3,23	Cukup	
7	Saya memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja.	13	16	22	27	6	2,96	Cukup	
8	Terdapat saling menghargai dan kerja sama antar pegawai di tempat kerja saya.	12	17	4	42	9	3,23	Cukup	
Rata-rata							3,16	Cukup	

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Variabel Lingkungan Kerja dalam penelitian ini diukur melalui 8 indikator yang mencerminkan aspek fisik dan non-fisik dari lingkungan kerja, termasuk fasilitas, kenyamanan, sistem manajemen internal, dan hubungan antarpegawai. Responden menilai setiap pernyataan menggunakan skala Likert .

Fasilitas dan Perlengkapan Kerja, indikator pertama mengukur persepsi terhadap ketersediaan fasilitas dan perlengkapan kerja. Dengan nilai mean 3,25, indikator ini termasuk kategori Sedang/Cukup, menandakan bahwa sebagian besar responden menilai fasilitas kerja sudah cukup memadai.

Kesiapan Peralatan Kerja, indikator ini menilai apakah peralatan kerja selalu dalam kondisi siap digunakan. Nilai mean 3,23 juga berada dalam kategori Sedang/Cukup, menunjukkan persepsi positif responden terhadap kesiapan alat kerja.

Pelayanan Manajemen kepada Pegawai, indikator ini memperoleh nilai mean 2,89, yang sebenarnya mendekati kategori sedang/cukup, meskipun tertulis "tinggi". Ini menunjukkan bahwa masih ada ketidakpuasan terhadap pelayanan manajemen, karena dominasi nilai netral (33 responden), serta cukup banyak yang tidak setuju. Artinya, aspek manajerial perlu mendapatkan perhatian lebih.

Proses Administrasi dan Layanan Internal, dengan mean 3,21, indikator ini masuk kategori sedang/cukup, menunjukkan bahwa sistem administrasi internal belum sepenuhnya mendukung kenyamanan kerja. Efisiensi dan responsivitas sistem internal perlu ditingkatkan.

Kenyamanan Lingkungan Kerja, Indikator kenyamanan ruang kerja memperoleh mean 3,18, masih dalam kategori Sedang/Cukup tetapi mendekati batas bawah. Ini menunjukkan bahwa kenyamanan ruang kerja relatif baik, namun ada ruang untuk peningkatan (misalnya terkait ruang istirahat, noise level, atau privasi).

Kualitas Fisik Lingkungan Kerja (penerangan, ventilasi, kebersihan), indikator ini memperoleh mean 3,23 (sedang/cukup). Ini mengindikasikan bahwa aspek fisik lingkungan kerja belum sepenuhnya memenuhi harapan responden. Perlu ada perbaikan dalam penerangan, ventilasi udara, dan kebersihan.

Hubungan dengan Rekan Kerja, dengan nilai mean 2,96, indikator ini menempati posisi terendah di antara semua indikator. Meskipun masuk kategori tinggi, namun nilai tersebut mendekati kategori cukup, menunjukkan bahwa hubungan kerja antarpegawai perlu ditingkatkan, terutama dalam hal komunikasi dan kolaborasi.

Sikap Saling Menghargai dan Kerja Sama, indikator ini memperoleh mean 3,23, yang juga termasuk kategori Sedang/Cukup, menunjukkan bahwa terdapat persepsi positif terhadap budaya saling menghargai dan kerja sama di tempat kerja.

Nilai rata-rata keseluruhan dari 8 indikator adalah 3,16, yang masuk dalam kategori tinggi, meskipun mendekati batas bawah. Artinya, secara umum lingkungan kerja dinilai cukup baik oleh para responden.

#### 4.1.2.3. Variabel Kepuasan Kerja

Hasil tanggapan responden mengenai variabel kepuasan kerja, diperoleh dari hasil menyebarluaskan kuesioner kepada responden berjumlah 84 dokter PNS. Kuesioner mengenai motivasi terdiri dari 10 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.1 Variabel Kepuasan Kerja**

	Indikator	Frekuensi Jawaban							Keterangan
		STS	TS	N	S	SS	Mean		
1	Pekerjaan saya menantang secara intelektual dan memberi kepuasan pribadi.	13	16	12	23	20	3,25	Cukup	
2	Saya merasa termotivasi untuk menyelesaikan tantangan dalam pekerjaan saya.	12	17	4	41	10	3,24	Cukup	
3	Saya merasa lingkungan kerja mendukung kenyamanan dan produktivitas saya.	14	16	9	26	19	3,24	Cukup	
4	Kebijakan kerja fleksibel dan memudahkan pelaksanaan tugas saya.	13	17	3	41	10	3,21	Cukup	
5	Gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja saya.	14	16	10	26	18	3,21	Cukup	
6	Saya merasa puas dengan kompensasi dan tunjangan yang diberikan.	13	17	3	42	9	3,20	Cukup	

7	Pekerjaan yang saya jalani sesuai dengan minat dan kepribadian saya.	14	16	7	30	17	3,24	Cukup
8	Saya merasa pekerjaan ini cocok dengan keterampilan dan karakter saya.	13	17	3	40	11	3,23	Cukup
9	Saya merasa mendapat dukungan dari rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.	14	17	12	25	16	3,14	Cukup
10	Rekan kerja saya bersikap kooperatif dan saling membantu.	13	17	3	40	11	3,23	Cukup
Rata-rata						3,22	Cukup	

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Variabel Kepuasan Kerja dalam penelitian ini diukur melalui 10 indikator yang mencerminkan persepsi pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, kompensasi, dan hubungan sosial di tempat kerja. Responden diminta memberikan tanggapan terhadap setiap indikator menggunakan skala Likert.

Pekerjaan Memberikan Tantangan dan Kepuasan Pribadi, Nilai mean 3,25 menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasakan pekerjaan mereka menantang secara intelektual dan memberikan kepuasan pribadi. Ini mencerminkan bahwa sebagian besar dokter PNS merasa pekerjaannya bermakna dan sesuai dengan ekspektasi mereka, dengan kategori Sedang/Cukup.

Motivasi Menyelesaikan Tantangan Pekerjaan, dengan nilai mean 3,24, indikator ini juga tergolong Sedang/Cukup. Artinya, responden merasa termotivasi menghadapi tantangan dalam pekerjaan, yang menjadi salah satu aspek penting dalam membangun kepuasan kerja yang sehat.

Kenyamanan dan Produktivitas Lingkungan Kerja, mean 3,24 menunjukkan bahwa lingkungan kerja dinilai cukup nyaman dan produktif bagi responden, masuk kategori Sedang/Cukup, meskipun terdapat variasi pendapat (nilai netral dan tidak setuju masih cukup tinggi).

Kebijakan Kerja yang Fleksibel, indikator ini memperoleh mean 3,21, dan berada pada kategori sedang/cukup. Hal ini menandakan bahwa sebagian responden

belum sepenuhnya merasakan fleksibilitas dalam kebijakan kerja, sehingga perlu evaluasi terhadap peraturan kerja yang bersifat kaku atau birokratis.

Kesesuaian Gaji dengan Tanggung Jawab, dengan mean 3,21, indikator ini masuk kategori Sedang/Cukup. Ini menandakan bahwa kompensasi keuangan dianggap cukup memadai oleh sebagian responden, namun sebagian lainnya masih merasa kurang sebanding dengan beban kerja.

Kepuasan terhadap Kompensasi dan Tunjangan, indikator ini memperoleh mean 3,20 dan masuk kategori sedang/cukup. Ini memperkuat indikasi bahwa aspek materi atau finansial belum sepenuhnya memuaskan bagi sebagian besar responden.

Kesesuaian Pekerjaan dengan Minat dan Kepribadian, nilai mean 3,24 menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa pekerjaan yang dijalani selaras dengan minat dan kepribadian mereka, termasuk dalam kategori Sedang/Cukup. Ini berdampak positif pada kepuasan kerja secara intrinsik.

Kesesuaian dengan Keterampilan dan Karakter, dengan nilai mean 3,23, persepsi terhadap kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan dan karakter pribadi juga tergolong Sedang/Cukup, mencerminkan keselarasan antara tugas dan kompetensi pribadi.

Dukungan dari Rekan Kerja, indikator ini memperoleh mean 3,14, termasuk terendah di antara semua indikator. Meskipun masih dalam kategori Sedang/Cukup, hasil ini menunjukkan bahwa dukungan sosial antar pegawai perlu ditingkatkan.

Sikap Kooperatif dari Rekan Kerja, nilai mean 3,23 menunjukkan bahwa secara umum responden menilai rekan kerja mereka kooperatif dan saling membantu, masuk dalam kategori Sedang/Cukup.

Nilai rata-rata dari seluruh indikator adalah 3,22, yang berada dalam kategori Sedang/Cukup. Artinya, secara umum para dokter PNS di Puskesmas Kabupaten Garut merasa puas terhadap pekerjaannya.

#### **4.1.2.4. Variabel Kinerja Dokter.**

Hasil tanggapan responden mengenai variabel kinerja pegawai, diperoleh dari hasil menyebarluaskan kuesioner kepada responden berjumlah 84 dokter PNS.

Kuesioner mengenai motivasi terdiri dari 12 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.1 Variabel Kinerja Dokter**

	Indikator	Frekuensi Jawaban							Keterangan
		STS	TS	N	S	SS	Mean		
1	Saya selalu memastikan hasil kerja saya sesuai standar mutu yang ditentukan.	13	16	7	23	25	3,37	Cukup	
2	Saya memperhatikan detail dan ketelitian dalam setiap pekerjaan	13	16	3	4	12	3,26	Cukup	
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan.	13	17	6	23	25	3,36	Cukup	
4	Saya mampu menghasilkan output kerja dalam jumlah yang cukup.	13	17	3	39	12	3,24	Cukup	
5	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu.	14	17	5	36	12	3,18	Cukup	
6	Saya mampu mengatur waktu kerja saya secara efektif.	13	17	3	39	12	3,24	Cukup	
7	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan penggunaan sumber daya yang efisien.	14	16	4	34	16	3,26	Cukup	
8	Saya berupaya meminimalisir pemborosan waktu dan biaya dalam bekerja.	13	17	4	38	12	3,23	Cukup	
9	Saya dapat bekerja secara mandiri tanpa banyak pengawasan atasan.	14	17	8	28	17	3,20	Cukup	
10	Saya mampu mengambil keputusan dalam pekerjaan dengan tanggung jawab.	13	17	4	36	14	3,25	Cukup	

11	Saya dapat bekerja sama dengan baik dalam tim kerja.	13	15	9	22	25	3,37	Cukup
12	Saya mampu membangun komunikasi positif dengan rekan dan atasan.	12	16	9	22	25	3,38	Cukup
Rata-rata					3,28		Cukup	

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Variabel Kinerja Pegawai dalam penelitian ini diukur menggunakan 12 indikator yang mewakili berbagai dimensi kinerja seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi, kemandirian, pengambilan keputusan, kerja tim, dan komunikasi. Responden diminta memberikan penilaian pada setiap pernyataan menggunakan skala Likert.

Kualitas Hasil Kerja, pernyataan mengenai upaya memastikan hasil kerja sesuai standar mutu memperoleh mean 3,37 (kategori Sedang/Cukup), menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki kesadaran tinggi terhadap kualitas output pekerjaan mereka.

Ketelitian dalam Pekerjaan, indikator tentang perhatian terhadap detail dan ketelitian mendapat mean 3,26, juga masuk kategori Sedang/Cukup, meskipun sebagian kecil responden menunjukkan keraguan (nilai netral dan tidak setuju masih ada).

Penyelesaian Pekerjaan Sesuai Target, indikator ini menunjukkan nilai mean 3,36, yang mencerminkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan. Ini masuk dalam kategori Sedang/Cukup dan mendukung efisiensi kerja.

Kuantitas Output Pekerjaan, nilai mean 3,24 termasuk dalam kategori sedang/cukup, menunjukkan bahwa tidak semua pegawai merasa mampu menghasilkan jumlah pekerjaan yang cukup secara konsisten. Hal ini mungkin dipengaruhi oleh beban kerja atau efisiensi proses.

Ketepatan Waktu, dengan mean 3,18, indikator ketepatan waktu masih termasuk kategori Sedang/Cukup, namun mendekati batas bawah. Ini menandakan perlunya penguatan manajemen waktu di antara sebagian responden.

Pengaturan Waktu Kerja, indikator tentang kemampuan mengatur waktu mendapat mean 3,24 (sedang/cukup), menunjukkan bahwa sebagian responden mengalami tantangan dalam manajemen waktu secara efisien.

Efisiensi Penggunaan Sumber Daya, dengan nilai mean 3,26, indikator ini masuk kategori Sedang/Cukup, menunjukkan bahwa responden cukup sadar pentingnya efisiensi dalam menyelesaikan tugas.

Upaya Meminimalisir Pemborosan, nilai mean 3,23 mengindikasikan bahwa sebagian besar responden berusaha mengurangi pemborosan waktu dan biaya, meskipun masih ada ruang untuk perbaikan.

Kemandirian dalam Bekerja, indikator ini memiliki mean 3,20, masih masuk kategori Sedang/Cukup, tetapi menunjukkan bahwa sebagian pegawai merasa belum sepenuhnya mandiri atau masih memerlukan supervisi intensif.

Pengambilan Keputusan Bertanggung Jawab, indikator ini mencatat nilai mean 3,25, termasuk kategori Sedang/Cukup, menandakan bahwa mayoritas pegawai merasa mampu mengambil keputusan secara mandiri dengan tanggung jawab.

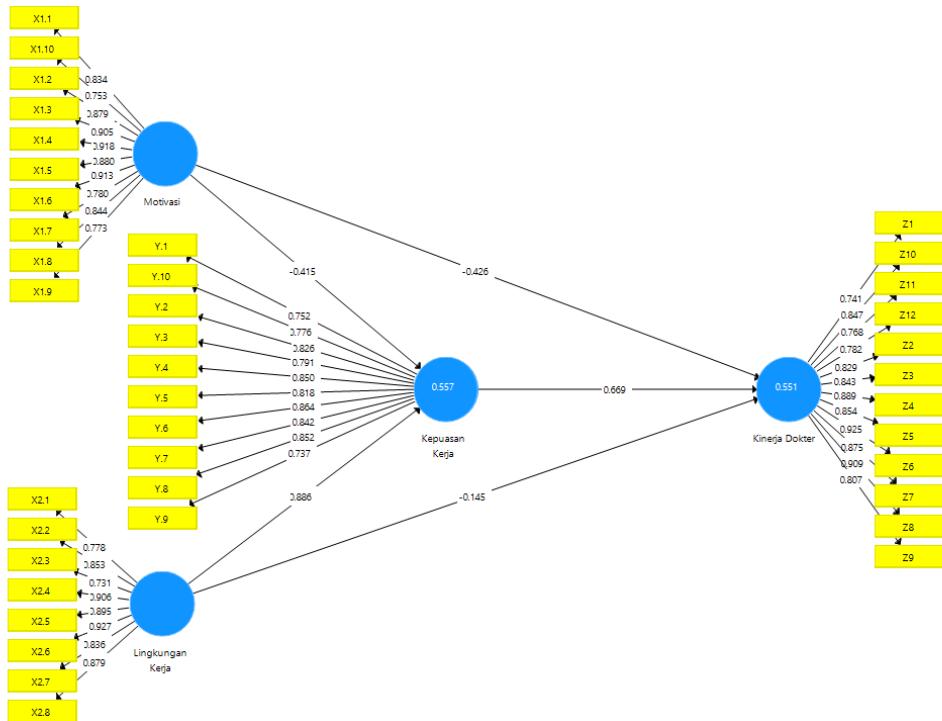
Kerja Sama dalam Tim, dengan mean 3,37, ini adalah salah satu indikator tertinggi. Artinya, kerja sama tim merupakan kekuatan dalam kinerja para pegawai Puskesmas.

Komunikasi Positif, indikator tentang kemampuan membangun komunikasi positif memperoleh mean 3,38, merupakan nilai tertinggi di antara seluruh indikator. Ini menunjukkan bahwa aspek komunikasi merupakan kekuatan utama responden dalam mendukung kinerja mereka.

## 4.2. Hasil Penelitian

### 4.2.1. Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program smartPLS 3.3.3. Berikut ini adalah sekema model program PLS yang diujikan



**Gambar 4.2 Model Partial Least Square (PLS)**

#### 4.2.2. Hasil Outer Model (Measurement Model)

##### 4.2.2.1. Uji Convergen Validity

Menurut Abdillah dan Hartono, (2014) validitas konvergen dari outer model dapat dilihat jika angka loading factor  $> 0,70$  maka artinya indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur besarnya korelasi antara konstruk dan variabel laten.

**Tabel 4.2 Uji Convergen Validity**

Variabel	Item Pengukuran	Pernyataan Indikator	Outer Loading	Sign Off	Keterangan
Motivasi	X1.1	Saya merasa kebutuhan dasar saya (makan, istirahat, kesehatan) terpenuhi selama bekerja di tempat ini.	0.834	0.70	Valid
	X1.2	Fasilitas kerja mendukung pemenuhan kebutuhan fisik saya dalam bekerja.	0.879	0.70	Valid
	X1.3	Saya merasa aman secara fisik dan emosional selama berada di lingkungan kerja	0.905	0.70	Valid

Lingkungan Kerja	X1.4	Pekerjaan saya memberikan jaminan stabilitas kerja dalam jangka panjang.	0.918	0.70	Valid
	X1.5	Saya merasa diterima dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja	0.88	0.70	Valid
	X1.6	Saya merasa menjadi bagian dari tim di tempat kerja	0.913	0.70	Valid
	X1.7	Pimpinan menghargai pencapaian atau prestasi saya dalam bekerja.	0.780	0.70	Valid
	X1.8	Saya mendapatkan pengakuan atas hasil kerja saya dari atasan atau rekan kerja.	0.844	0.70	Valid
	X1.9	Saya diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi dan kemampuan saya di tempat kerja.	0.773	0.70	Valid
	X1.10	Pekerjaan saya memberi ruang untuk berinovasi dan berkreativitas.	0.753	0.70	Valid
	X2.1	Saya merasa fasilitas dan perlengkapan kerja yang tersedia sudah memadai.	0.778	0.70	Valid
	X2.2	Peralatan kerja di tempat saya selalu dalam kondisi siap pakai.	0.853	0.70	Valid
	X2.3	Manajemen memberikan pelayanan yang baik kepada pegawai.	0.731	0.70	Valid
Kepuasan Kerja	X2.4	Proses administrasi dan layanan internal mendukung kenyamanan bekerja.	0.906	0.70	Valid
	X2.5	Lingkungan kerja saya nyaman dan kondusif untuk bekerja.	0.895	0.70	Valid
	X2.6	Penerangan, ventilasi, dan kebersihan ruang kerja memenuhi standar yang baik.	0.927	0.70	Valid
	X2.7	Saya memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja.	0.836	0.70	Valid
	X2.8	Terdapat saling menghargai dan kerja sama antar pegawai di tempat kerja saya.	0.879	0.70	Valid
Kepuasan Kerja	Y1.1	Pekerjaan saya menantang secara intelektual dan memberi kepuasan pribadi.	0.752	0.70	Valid
	Y1.2	Saya merasa termotivasi untuk menyelesaikan tantangan dalam pekerjaan saya.	0.826	0.70	Valid
	Y1.3	Saya merasa lingkungan kerja mendukung kenyamanan dan produktivitas saya.	0.791	0.70	Valid
	Y1.4	Kebijakan kerja fleksibel dan memudahkan pelaksanaan tugas saya.	0.850	0.70	Valid
	Y1.5	Gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja saya.	0.818	0.70	Valid

Kinerja Dokter	Y1.6	Saya merasa puas dengan kompensasi dan tunjangan yang diberikan.	0.864	0.70	Valid
	Y1.7	Pekerjaan yang saya jalani sesuai dengan minat dan kepribadian saya.	0.842	0.70	Valid
	Y1.8	Saya merasa pekerjaan ini cocok dengan keterampilan dan karakter saya.	0.852	0.70	Valid
	Y1.9	Saya merasa mendapat dukungan dari rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.	0.737	0.70	Valid
	Y1.10	Rekan kerja saya bersikap kooperatif dan saling membantu.	0.776	0.70	Valid
	Y2.1	Saya selalu memastikan hasil kerja saya sesuai standar mutu yang ditentukan.	0.741	0.70	Valid
	Y2.2	Saya memperhatikan detail dan ketelitian dalam setiap pekerjaan	0.829	0.70	Valid
	Y2.3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan.	0.843	0.70	Valid
	Y2.4	Saya mampu menghasilkan output kerja dalam jumlah yang cukup.	0.889	0.70	Valid
	Y2.5	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu.	0.854	0.70	Valid
	Y2.6	Saya mampu mengatur waktu kerja saya secara efektif.	0.925	0.70	Valid
	Y2.7	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan penggunaan sumber daya yang efisien.	0.875	0.70	Valid
	Y2.8	Saya berupaya meminimalisir pemborosan waktu dan biaya dalam bekerja.	0.909	0.70	Valid
	Y2.9	Saya dapat bekerja secara mandiri tanpa banyak pengawasan atasan.	0.807	0.70	Valid
	Y2.10	Saya mampu mengambil keputusan dalam pekerjaan dengan tanggung jawab.	0.847	0.70	Valid
	Y2.11	Saya dapat bekerja sama dengan baik dalam tim kerja.	0.768	0.70	Valid
	Y2.12	Saya mampu membangun komunikasi positif dengan rekan dan atasan.	0.782	0.70	Valid

Sumber : Data primer yang diolah SmartPLS 3 2025

Variabel Motivasi, Variabel motivasi diukur menggunakan 10 item pernyataan, yang mencakup kebutuhan dasar, keamanan kerja, hubungan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Seluruh indikator pada variabel ini menunjukkan nilai outer loading di atas 0.70, yang berarti seluruhnya valid.

Nilai outer loading tertinggi adalah pada item X1.4 (0.918) yang menyatakan bahwa pekerjaan memberikan jaminan stabilitas kerja jangka panjang. Ini menunjukkan bahwa stabilitas kerja merupakan aspek penting dalam motivasi kerja karyawan.

Sementara nilai terendah masih berada di atas ambang batas validitas, yaitu item X1.10 (0.753) mengenai ruang untuk berinovasi dan berkreativitas, tetap dianggap valid.

Variabel Lingkungan Kerja, Variabel ini terdiri dari 8 item pernyataan yang mengukur kondisi fisik tempat kerja, hubungan antarpegawai, dan layanan internal. Seluruh item dinyatakan valid, karena nilai outer loading semuanya di atas 0.70.

Nilai outer loading tertinggi adalah X2.6 (0.927), yang menunjukkan bahwa penerangan, ventilasi, dan kebersihan ruang kerja sangat berpengaruh terhadap persepsi lingkungan kerja yang positif. Nilai terendah adalah X2.3 (0.731), yakni pada indikator layanan manajemen terhadap pegawai, tetapi tetap berada dalam kategori valid.

Variabel Kepuasan Kerja, Variabel kepuasan kerja diukur menggunakan 10 indikator, yang mencakup tantangan kerja, motivasi, kenyamanan lingkungan, kebijakan, kompensasi, dan kesesuaian pekerjaan. Semua item memiliki nilai outer loading di atas 0.70.

Indikator Y1.6 (kompensasi dan tunjangan) memiliki nilai tertinggi (0.864), menandakan bahwa kompensasi sangat memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Nilai terendah ditemukan pada indikator Y1.1 (0.752) tentang tantangan intelektual dalam pekerjaan, namun masih dalam kategori valid.

Variabel Kinerja Dokter, Variabel ini merupakan variabel dependen dengan jumlah item paling banyak, yaitu 12 item. Indikator mencakup kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, efisiensi, kemampuan bekerja mandiri, pengambilan keputusan, kerja tim, dan komunikasi.

Seluruh item memiliki nilai outer loading valid di atas 0.70, dengan nilai tertinggi pada item Y2.6 (0.925), yaitu kemampuan mengatur waktu kerja secara

efektif. Sementara nilai terendah adalah Y2.1 (0.741) mengenai kepatuhan pada standar mutu, namun masih valid.

#### Kesimpulan Umum:

- Seluruh indikator pada keempat variabel telah memenuhi syarat validitas konvergen dengan nilai outer loading  $> 0.70$ .
- Hal ini menunjukkan bahwa semua item pernyataan mewakili konstruk secara konsisten dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya, seperti pengujian reliabilitas, model struktural (inner model), serta uji hipotesis.

**Tabel 4.2 Uji Discriminant Validity**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Sign off
Motivasi	0.728	0.50
Lingkungan Kerja	0.722	0.50
Kepuasan Kerja	0.707	0.50
Kinerja Dokter	0.659	0.50

Sumber : Data primer yang diolah SmartPLS 3 2025

Nilai AVE sebesar 0.728 Variabel Motivasi menunjukkan bahwa lebih dari 72.8% varians dari indikator motivasi dapat dijelaskan oleh konstruk Motivasi itu sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator motivasi memiliki kemampuan yang sangat baik dalam merepresentasikan konstruk tersebut, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

Dengan AVE sebesar 0.722, variabel Lingkungan Kerja juga menunjukkan validitas konvergen yang baik. Artinya, indikator-indikator lingkungan kerja (seperti fasilitas, hubungan antarpegawai, dan suasana kerja) mampu menjelaskan lebih dari 72% varians dari konstruk ini secara efektif.

Nilai AVE pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 0.707 mengindikasikan bahwa konstruk ini juga memiliki validitas konvergen yang baik. Ini berarti indikator-indikator seperti kepuasan terhadap tantangan kerja, kompensasi,

lingkungan, dan kesesuaian tugas mampu secara signifikan menjelaskan varians dari konstruk kepuasan kerja.

Kinerja Dokter walaupun memiliki nilai AVE yang paling rendah di antara variabel lainnya, yaitu 0.659, nilai ini masih jauh di atas ambang batas minimum 0.50. Artinya, indikator-indikator kinerja (seperti efisiensi, ketepatan waktu, kerja sama tim, dan komunikasi) tetap relevan dan valid dalam menggambarkan konstruk Kinerja Dokter secara menyeluruh.

#### 4.2.2.2. Uji Composite Reliability

Composite Reliability adalah ukuran untuk menguji reliabilitas internal dari suatu konstruk (variabel laten) dalam model PLS-SEM. CR mengukur konsistensi indikator-indikator dalam merepresentasikan konstruknya.

- Nilai CR  $\geq 0.70$  menunjukkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas internal yang tinggi, artinya semua indikator dalam konstruk tersebut secara konsisten mengukur variabel yang sama.
- Semakin tinggi nilai CR (mendekati 1), maka semakin tinggi pula tingkat konsistensi internalnya.

**Tabel 4.2 Uji Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability	Sign off	Kesimpulan
Motivasi	0.955	0.70	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.963	0.70	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.966	0.70	Reliabel
Kinerja Dokter	0.951	0.70	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah SmartPLS 3 2025

Variabel Motivasi

Nilai CR sebesar 0.955 menunjukkan bahwa variabel Motivasi memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi. Ini berarti semua indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi bekerja secara konsisten dalam membentuk konstruk tersebut. Indikator seperti kebutuhan dasar, keamanan, penghargaan, dan aktualisasi diri terbukti mengukur konstruk secara sangat reliabel.

#### Variabel Lingkungan Kerja

CR sebesar 0.963 merupakan nilai yang sangat tinggi, menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Lingkungan Kerja (seperti fasilitas kerja, kenyamanan, hubungan antarpegawai, dan suasana kerja) memiliki konsistensi yang sangat kuat dan reliabel dalam membentuk konstruk ini.

#### Variabel Kepuasan Kerja

Nilai CR sebesar 0.966 mengindikasikan bahwa konstruk Kepuasan Kerja sangat reliabel. Ini mencerminkan bahwa indikator-indikator seperti kepuasan terhadap tantangan, kompensasi, kenyamanan kerja, dan kesesuaian pekerjaan bekerja secara sangat konsisten dalam mengukur konstruk tersebut.

#### Variabel Kinerja Dokter

Nilai CR sebesar 0.951 pada variabel Kinerja Dokter menunjukkan bahwa indikator-indikator seperti ketepatan waktu, efisiensi, kemampuan bekerja mandiri, kerja sama tim, serta pengambilan keputusan secara konsisten dan kuat dalam menggambarkan konstruk ini. Dengan nilai reliabilitas setinggi ini, dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan sangat handal dalam mengukur kinerja dokter

### 4.2.3. Hasil Inner Model

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen (Ghozali, 2011). Penelitian ini menggunakan Teknik structural equation model (SEM) dengan menggunakan metode Partial Least Square yang berfungsi untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi, lingkungan

kerja dan kinerja dokter dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Hasil Inner Model**

Variabel	Original Sample	T-Statistic	P-Value	Hasil
Motivasi → Kinerja Dokter	0.457	4.375	0.000	Positif Signifikan
Motivasi → Kepuasan Kerja	0.645	6.454	0.000	Positif Signifikan
Lingkungan Kerja → Kinerja Dokter	0.344	3.844	0.029	Positif Signifikan
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0.915	10.551	0.000	Positif Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Dokter	0.663	6.536	0.000	Positif Signifikan

Sumber : Data primer yang diolah SmartPLS 3 2025

**H1 :** Dari table di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja dokter memiliki nilai original sample positif dan P value sebesar 0,000. Karena nilai  $0,000 > 0,05$  yang berarti motivasi mempengaruhi kinerja dokter secara positif dan signifikan maka dapat diartikan bahwa Motivasi Memiliki Pengaruh Terhadap Kinerja Dokter Pada Pegawai Puskesmas Dokter PNS Kabupaten Garut.

**H2 :** Dari table di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai original sample positif dan P value sebesar 0,000. Karena nilai  $0,000 > 0,05$  yang berarti motivasi mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan maka dapat diartikan bahwa motivasi memiliki Pengaruh Terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Puskesmas Dokter PNS Kabupaten Garut.

**H3** : Dari table di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dokter memiliki nilai original sample positif dan P value sebesar 0,029. Karena nilai  $0,029 > 0,05$  yang berarti lingkungan kerja mempengaruhi kinerja dokter secara positif dan signifikan maka dapat diartikan bahwa Lingkungan Kerja Memiliki Pengaruh Terhadap Kinerja Dokter pada Pegawai Puskesmas Dokter PNS Kabupaten Garut.

**H4** : Dari table di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai original sample positif dan P value sebesar 0,000. Karena nilai  $0,000 > 0,05$  yang berarti lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan maka dapat diartikan bahwa Lingkungan Kerja Memiliki Pengaruh Terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Puskesmas Dokter PNS Kabupaten Garut.

**H5** : Dari table di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dokter memiliki nilai original sample positif dan P value sebesar 0,000. Karena nilai  $0,000 > 0,05$  yang berarti kepuasan kerja mempengaruhi kinerja dokter secara positif dan signifikan maka dapat diartikan bahwa Kepuasan Kerja Memiliki Pengaruh Terhadap Kinerja Dokter pada Pegawai Puskesmas Dokter PNS Kabupaten Garut.

#### 4.2.4. Indirect Effect

Setelah melakukan uji model pengukuran, dilakukan uji model struktural. Pengujian hipotesis menggunakan dua kriteria untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis. Kriteria yang pertama adalah t-statistics atau nilai kritis, di mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki nilai kritis (T-Statistics) lebih dari 1.285. Kriteria yang kedua adalah P-Value, di mana hipotesis diterima.

**Tabel 4.2 Indirect Effect**

<b>Hubungan Variabel</b>	<b>Original Sample</b>	<b>T-statistic</b>	<b>P Value</b>	<b>Kesimpulan</b>
Motivasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Dokter	0.547	5.074	0.000	Mendukung
Lingkungan Kerja → Kepuasan → Kinerja Kinerja Dokter	0.564	5.446	0.000	Mendukung

Sumber : Data primer yang diolah SmartPLS 3 2025

Pengaruh motivasi terhadap kinerja dokter yang dimediasi oleh kepuasan kerja menunjukkan T-Statistics sebesar 5.074, yang berarti lebih tinggi dari nilai kritis. Selain itu, P-Value yang diperoleh adalah 0.000, yang lebih kecil dari 0.05, sehingga mediasi ini dapat dianggap signifikan secara statistik. Oleh karena itu, hipotesis ini diterima, menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja dokter, dengan peran mediasi dari kepuasan kerja pegawai.

Selanjutnya, Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dokter yang dimediasi oleh kepuasan kerja menunjukkan T-Statistics sebesar 5.446, yang berarti lebih tinggi dari nilai kritis. Selain itu, P-Value yang diperoleh adalah 0.000, yang lebih kecil dari 0.05, sehingga mediasi ini dapat dianggap signifikan secara statistik. Oleh karena itu, hipotesis ini diterima, menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja dokter, dengan peran mediasi dari kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan Kerja adalah mediator kunci dalam hubungan antara Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Dokter. Ini berarti bahwa untuk meningkatkan kinerja dokter, penting untuk tidak hanya fokus pada motivasi atau lingkungan kerja secara langsung, tetapi juga memastikan bahwa faktor-faktor tersebut berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dokter.

#### **4.2.5. Pengujian Hipotesis**

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode bootstrap terhadap sampel. Pengujian hipotesis ini akan dijelaskan ketertarikan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, seperti dijelaskan pada hasil berikut:

##### **4.2.5.1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Dokter**

T-Statistic: 4.375

P-Value: 0.000

Hasil: Positif Signifikan

- Formulasi Hipotesis:
  - H0: Motivasi tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Dokter.
  - Ha: Motivasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Dokter.
- Tingkat Signifikansi:  $\alpha = 0.05$ .
- Pengambilan Keputusan:
  - Nilai-p ( $0.000 < \alpha = 0.05$ ).
  - Karena nilai-p lebih kecil dari tingkat signifikansi, maka ditolak Hipotesis Nol (H0).

##### **4.2.5.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja**

T-Statistic: 6.454

P-Value: 0.000

Hasil: Positif Signifikan

- Formulasi Hipotesis:
  - H0: Motivasi tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
  - Ha: Motivasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- Tingkat Signifikansi:  $\alpha = 0.05$ .
- Pengambilan Keputusan:

- Nilai-p (0.000) < Tingkat Signifikansi ( $\alpha = 0.05$ ).
- Karena nilai-p lebih kecil dari tingkat signifikansi, maka di tolak Hipotesis Nol ( $H_0$ ).

#### **4.2.5.3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dokter**

T-Statistic: 3.844

P-Value: 0.029

Hasil: Positif Signifikan

- Formulasi Hipotesis:
  - $H_0$ : Lingkungan Kerja tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Dokter.
  - $H_a$ : Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Dokter.
- Tingkat Signifikansi:  $\alpha = 0.05$ .
- Pengambilan Keputusan:
  - Nilai-p (0.029) < Tingkat Signifikansi ( $\alpha = 0.05$ ).
  - Karena nilai-p lebih kecil dari tingkat signifikansi, maka di tolak Hipotesis Nol ( $H_0$ ).

#### **4.2.5.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

T-Statistic: 10.551

P-Value: 0.000

Hasil: Positif Signifikan

- Formulasi Hipotesis:
  - $H_0$ : Lingkungan Kerja tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
  - $H_a$ : Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- Tingkat Signifikansi: Diasumsikan  $\alpha = 0.05$ .
- Pengambilan Keputusan:
  - Nilai-p (0.000) < Tingkat Signifikansi ( $\alpha = 0.05$ ).
  - Karena nilai-p lebih kecil dari tingkat signifikansi, maka di tolak Hipotesis Nol ( $H_0$ ).

#### 4.2.5.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dokter

T-Statistic: 6.536

P-Value: 0.000

Hasil: Positif Signifikan

- Formulasi Hipotesis:
  - H0: Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Dokter.
  - Ha: Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Dokter.
- Tingkat Signifikansi: Diasumsikan  $\alpha = 0.05$ .
- Pengambilan Keputusan:
  - Nilai-p (0.000) < Tingkat Signifikansi ( $\alpha = 0.05$ ).
  - Karena nilai-p lebih kecil dari tingkat signifikansi, maka di tolak Hipotesis Nol (H0).

#### 4.2.6. R Square

Pengujian R-squared (R<sup>2</sup>) merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengukur tingkat Goodness of Fit suatu model struktural. Nilai R-squared (R<sup>2</sup>) dipergunakan untuk mengukur seberapa besar variabel laten endogen yang merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain (dalam penelitian ini adalah variabel dependen dan mediasi) dijelaskan oleh variabel laten eksogen yang merupakan variabel independen.

**Tabel 4.2 R Square**

Variabel	Nilai R-Square
Kepuasan Kerja	0.557
Kinerja Dokter	0.551

Sumber : Data primer yang diolah SmartPLS 3 2025

Berdasarkan pengujian R square diketahui bahwa nilai R square untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,557 atau dengan kata lain bahwa variabel kepuasan kerja dapat menerangkan variasi motivasi dan lingkungan kerja sebesar

55,7% dan sisanya sebesar 44,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan pengujian R square diketahui bahwa nilai R square untuk variabel kinerja dokter sebesar 0,551 atau dengan kata lain bahwa variabel kinerja dokter dapat menerangkan variasi variabel motivasi, lingkungan kerja melalui kepuasan kerja sebesar 55,1% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### 4.3. Pembahasan

#### 4.3.1. Pengaruh Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Dokter

Penelitian ini menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja dokter. Semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki oleh dokter PNS di Puskesmas se-Kabupaten Garut, semakin tinggi pula kinerja yang mereka tunjukkan dalam melaksanakan tugas-tugas medis dan pelayanan kesehatan. Motivasi berfungsi sebagai dorongan internal yang kuat, mengarahkan dokter untuk mengerahkan usaha lebih, mempertahankan ketekunan, dan mencapai target kinerja yang lebih baik.

Ada bukti statistik yang kuat untuk menyimpulkan bahwa Motivasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Dokter. Artinya, semakin tinggi motivasi dokter, semakin baik kinerja mereka.

Penelitian oleh Ruchit & Singh (2021) menyoroti bahwa motivasi intrinsik, yang berasal dari kepuasan batin dan rasa pencapaian dari pekerjaan itu sendiri, adalah pendorong utama kinerja yang berkelanjutan, terutama di profesi yang membutuhkan komitmen tinggi seperti medis. Mereka menekankan pentingnya otonomi dan pengembangan kompetensi untuk memupuk motivasi ini. Senada, Ali et al. (2020) menemukan bahwa di sektor publik, faktor-faktor seperti pengakuan atas kontribusi, peluang pengembangan profesional, dan rasa memiliki terhadap misi organisasi sangat krusial dalam memotivasi karyawan dan secara langsung berkorelasi dengan kinerja layanan yang lebih baik.

#### **4.3.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian ini menguji pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja. Dengan P-Value 0.000 ( $< 0.05$ ), Hipotesis H2 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi yang kuat pada dokter PNS di Puskesmas se-Kabupaten Garut secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja mereka. Dokter yang merasa termotivasi (misalnya, karena merasa tujuan mereka selaras dengan tujuan organisasi, atau karena mereka merasa dihargai) cenderung mengalami kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Ini sesuai dengan teori dua faktor Herzberg, di mana faktor-faktor motivasi (seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri) dapat secara langsung memengaruhi kepuasan.

Ada bukti statistik yang kuat untuk menyimpulkan bahwa Motivasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Ini menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi cenderung berkorelasi dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Gupta & Kulkarni (2022) berpendapat bahwa organisasi yang berhasil menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi dan terlibat cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Mereka menemukan bahwa dukungan organisasi dan kesempatan untuk mengambil inisiatif adalah pendorong utama motivasi yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan. Khalid et al. (2020) juga menemukan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik memiliki dampak positif yang kuat pada kepuasan kerja di sektor kesehatan, menunjukkan bahwa merasa termotivasi untuk melayani pasien dan mencapai tujuan profesional meningkatkan kepuasan personal.

#### **4.3.3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dokter**

Penelitian ini meneliti pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dokter. Dengan P-Value 0.029 ( $< 0.05$ ), Hipotesis H3 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif dan mendukung secara signifikan memengaruhi kinerja dokter PNS di Puskesmas se-Kabupaten Garut. Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik (fasilitas memadai, peralatan modern,

kebersihan) maupun non-fisik (budaya kerja yang kolaboratif, hubungan interpersonal yang harmonis, dukungan atasan), memungkinkan dokter untuk fokus pada tugas inti mereka dan mengurangi potensi gangguan atau stres. Ketika lingkungan kerja memfasilitasi, bukan menghambat, kinerja akan meningkat.

Ada bukti statistik yang cukup untuk menyimpulkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Dokter. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja dokter.

Al-Omari & Al-Malkawi (2021) dalam menemukan bahwa lingkungan kerja yang aman, sehat, dan kondusif sangat penting untuk kinerja karyawan di sektor kesehatan, mengurangi *burnout* dan meningkatkan fokus pada pasien. Mereka menekankan bahwa fasilitas yang memadai dan dukungan manajerial adalah elemen kunci. Selain itu, Permana et al. (2022) menunjukkan bahwa di lingkungan publik, dukungan rekan kerja dan kejelasan peran dalam lingkungan kerja sangat berkorelasi dengan peningkatan kinerja individual.

#### **4.3.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Hipotesis ini menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Dengan P-Value 0.000 ( $< 0.05$ ), Hipotesis H4 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kepuasan kerja dokter PNS. Nilai T-Statistic yang sangat tinggi (10.551) menegaskan bahwa lingkungan kerja adalah prediktor yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja. Dokter yang merasa berada di lingkungan yang aman, nyaman, didukung, dan memiliki sumber daya yang memadai akan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Ini mencakup aspek fisik (kenyamanan, keamanan) dan psikososial (hubungan positif dengan rekan kerja dan atasan, kejelasan peran, keadilan).

Ada bukti statistik yang sangat kuat untuk menyimpulkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja para dokter.

Ahmad & Ullah (2021) mengemukakan bahwa kualitas lingkungan kerja (termasuk dukungan organisasi, keadilan prosedural, dan fasilitas fisik) adalah faktor penentu utama kepuasan kerja, yang pada gilirannya mengurangi niat untuk keluar kerja dan meningkatkan loyalitas. Studi oleh Hanaysha (2022) juga menemukan bahwa lingkungan kerja yang supportif dan inklusif secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang sangat relevan untuk menjaga kesejahteraan tenaga kesehatan.

#### **4.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dokter**

Penelitian ini menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dokter. Dengan P-Value 0.000 ( $< 0.05$ ), Hipotesis H5 diterima. Temuan ini secara tegas menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dokter PNS di Puskesmas se-Kabupaten Garut. Dokter yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih terlibat, berkomitmen, dan berdedikasi. Rasa puas ini dapat meningkatkan motivasi internal, mengurangi absensi, dan mendorong perilaku kerja yang proaktif dan inovatif, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Ini adalah jalur krusial dalam model mediasi, menegaskan bahwa kepuasan adalah mekanisme yang secara langsung mendorong kinerja.

Ada bukti statistik yang kuat untuk menyimpulkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Dokter. Ini menunjukkan bahwa dokter yang lebih puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

Khan et al. (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja secara langsung dan positif memengaruhi kinerja karyawan di sektor pelayanan. Mereka menyatakan bahwa karyawan yang puas akan lebih bersemangat dalam pekerjaan mereka, yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan kualitas layanan. Adnan et al. (2021) secara spesifik pada sektor kesehatan, menunjukkan bahwa kepuasan kerja tenaga medis berkorelasi kuat dengan kualitas pelayanan pasien dan efisiensi operasional. Mereka menekankan bahwa kepuasan kerja bukan hanya tentang kebahagiaan karyawan, tetapi juga indikator penting dari kualitas pelayanan yang diberikan.

#### 4.3.6. Pembahasan Variabel Intervening

Berdasarkan seluruh hasil pengujian jalur di atas, penelitian ini secara implisit mengonfirmasi peran Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening yang signifikan dalam hubungan antara Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Dokter PNS.

- 1) Motivasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Dokter: Motivasi secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja, dan kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja dokter. Ini menunjukkan adanya jalur mediasi yang signifikan di mana motivasi memengaruhi kinerja dokter melalui kepuasan kerja. Dokter yang termotivasi akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan kepuasan inilah yang kemudian mendorong kinerja yang lebih baik.
- 2) Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Dokter: Lingkungan kerja secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja, dan kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja dokter. Ini juga mengindikasikan adanya jalur mediasi yang signifikan di mana lingkungan kerja memengaruhi kinerja dokter melalui kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan kepuasan dokter, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Implikasi Mediasi: Temuan mediasi ini sangat penting. Ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja dokter, sebagian besar pengaruh tersebut mungkin terjadi secara tidak langsung, dengan Kepuasan Kerja bertindak sebagai mekanisme perantara yang vital. Ini berarti bahwa upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja dokter tidak akan optimal jika hanya berfokus pada motivasi atau lingkungan kerja tanpa mempertimbangkan bagaimana faktor-faktor tersebut memengaruhi kepuasan kerja dokter. Kepuasan kerja adalah *leverage point* atau titik unkit yang kuat. Manajemen Puskesmas perlu memastikan bahwa inisiatif peningkatan motivasi dan lingkungan kerja benar-benar diterjemahkan menjadi kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena kepuasan inilah yang secara langsung mendorong kinerja yang unggul.

## **BAB V PENUTUP**

### **5.5. Kesimpulan**

Berdasarkan kajian analisa dan pembahasan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dokter. Artinya, semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai, semakin tinggi pula kepuasan serta kinerja yang dicapai.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dokter. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, baik fisik maupun nonfisik, sangat menentukan kepuasan sekaligus kinerja pegawai.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dokter. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan dedikasi, komitmen, serta produktivitas yang lebih baik.
4. Kepuasan kerja terbukti sebagai variabel mediasi yang kuat dalam hubungan antara motivasi serta lingkungan kerja terhadap kinerja dokter. Dengan demikian, peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan oleh motivasi dan lingkungan kerja secara langsung, melainkan juga melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai.

### **5.6. Implikasi Manajerial**

Temuan penelitian ini memberikan beberapa implikasi manajerial yang penting bagi pengelola Puskesmas dan pembuat kebijakan di bidang kesehatan, khususnya di Kabupaten Garut:

- 1) Fokus pada Kesejahteraan Dokter sebagai Investasi Kinerja: Manajemen harus menyadari bahwa kinerja optimal dokter sangat bergantung pada tingkat kepuasan kerja mereka. Oleh karena itu, investasi pada program yang meningkatkan kepuasan kerja bukan hanya tentang kesejahteraan karyawan, tetapi juga strategi kunci untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan.

- 2) Prioritaskan Peningkatan Motivasi: Untuk meningkatkan kinerja dokter, perlu dikembangkan strategi peningkatan motivasi. Ini bisa berupa sistem penghargaan dan pengakuan atas dedikasi dan pencapaian, pemberian kesempatan pengembangan profesional dan pelatihan berkelanjutan, serta menciptakan jalur karir yang jelas untuk dokter PNS.
- 3) Ciptakan Lingkungan Kerja yang Optimal: Lingkungan kerja yang kondusif sangat memengaruhi kepuasan dan kinerja. Manajemen harus memastikan ketersediaan fasilitas dan peralatan medis yang memadai, menjaga kebersihan dan keamanan tempat kerja, serta membangun budaya organisasi yang kolaboratif, suportif, dan adil. Komunikasi yang terbuka dan dukungan dari atasan juga penting.
- 4) Kelola Kepuasan Kerja Secara Aktif: Melakukan survei kepuasan kerja secara berkala untuk mengidentifikasi area yang perlu perbaikan. Tindak lanjut terhadap hasil survei tersebut, seperti peninjauan kebijakan kompensasi, manajemen beban kerja, dan pengembangan program kesehatan mental bagi dokter, dapat secara langsung meningkatkan kepuasan kerja dan pada gilirannya kinerja.
- 5) Pendekatan Holistik: Mengintegrasikan upaya peningkatan motivasi dan perbaikan lingkungan kerja dengan strategi peningkatan kepuasan kerja. Sebagai contoh, memberikan pelatihan (motivasi) di fasilitas yang nyaman (lingkungan kerja) yang membuat dokter merasa dihargai (kepuasan kerja) akan lebih efektif meningkatkan kinerja.

### **5.7. Keterbatasan Penelitian**

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan berharga, ada beberapa keterbatasan yang perlu diakui:

- 1) Lingkup Geografis Terbatas: Penelitian ini hanya dilakukan pada Dokter PNS di Puskesmas se-Kabupaten Garut. Hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan sepenuhnya ke wilayah lain di Indonesia, atau ke jenis fasilitas kesehatan lain (misalnya, rumah sakit swasta, klinik).
- 2) Faktor Eksternal yang Tidak Dimasukkan: Penelitian ini mungkin belum mencakup semua faktor yang berpotensi memengaruhi kinerja dokter atau

kepuasan kerja, seperti regulasi pemerintah yang berubah, krisis kesehatan (misalnya, pandemi), atau faktor demografi individu yang lebih rinci.

### **5.8. Agenda Penelitian Mendatang**

Berdasarkan keterbatasan dan temuan penelitian ini, beberapa agenda penelitian mendatang dapat diusulkan:

- 1) Replikasi dan Generalisasi: Melakukan penelitian serupa di wilayah geografis lain di Indonesia atau pada jenis fasilitas kesehatan yang berbeda (misalnya, rumah sakit umum daerah, rumah sakit swasta) untuk menguji generalisasi temuan.
- 2) Penambahan Variabel Lain: Memasukkan variabel independen atau intervening lain yang relevan, seperti gaya kepemimpinan atasan, budaya organisasi, konflik kerja-kehidupan (work-life balance), beban kerja, atau *burnout*, untuk model yang lebih komprehensif.

- 
- Anggraini, R., & Wibowo, H. (2020). “Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintahan”. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 8(2), 134–141.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Edisi Revisi). Jakarta: Rineka Cipta.
- Fauziah, N., & Santoso, B. (2021). “Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas”. *Jurnal Ilmu Administrasi Kesehatan*, 9(1), 30–39.
- Fauziah, N., & Santoso, H. B. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 8(2), 135–144.
- Ferdinand, A. (2009). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kurniawan, A., & Wibowo, A. (2021). “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Sektor Kesehatan”. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(2), 89-98.
- Lestari, M., & Santoso, H. (2020). “Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas”. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Kesehatan*, 8(1), 55–63.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, A. S. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghilia Indonesia.
- Pranowo, R., & Mahendra, A. (2020). Hubungan Motivasi dengan Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 7(3), 177–185.
- Prasetyo, H., & Widodo, A. (2021). Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 11(1), 25–33.
- Putra, R. A., & Lestari, D. (2021). “Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan”. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Indonesia*, 11(2), 110–118.
- Putri, R. A., & Hidayat, T. (2020). Lingkungan Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 44–51.
- Rahmawati, N., & Darmawan, D. (2020). “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas di Kabupaten Kulon Progo”. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 9(1), 56-65.
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 8(2), 125–134.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Organizational Behavior). Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, L. R., & Wijaya, A. (2021). "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas di Kabupaten Jember". *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Kesehatan*, 11(1), 45–53.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Setiawan, B., & Prabowo, H. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 8(1), 30–39.
- Setiawan, R., & Prabowo, A. (2020). "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit". *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 123-132.
- Sudjana, N. (2005). *Metode Statistika* (Edisi Revisi). Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. (2012). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis* (Edisi Ketiga). Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Utami, D., & Suryani, A. (2021). "Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas di Kabupaten Sleman". *Jurnal Ilmu Administrasi Kesehatan*, 9(1), 45-52.
- Yuliana, M., & Rahayu, W. (2020). Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10(2), 140–150.