

Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Dirgahaymas Trisatria^{1*}, Roberto Akyuwen²

Universitas Pancasakti Tegal, Indonesia

* E-mail Korespondensi: haymasdirga@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 26-06-2024

Revision: 05-09-2024

Published: 05-09-2024

DOI Article:

10.24905/permana.v16i2.456

ABSTRAK

Capaian Kapitasi Berbasis Kinerja (KBK) pada Puskesmas di Kabupaten Tegal terbilang masih perlu diperbaiki. Hal ini merujuk kepada KBK >95% yang baru tercapai di 10 Puskesmas pada tahun 2023. Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini kemudian bertujuan melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori, metode pengumpulan data dilakukan melalui pembagian kuisioner, sedangkan analisis data menggunakan metode regresi mediasi melalui software olah data SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan komunikasi dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal. Kepemimpinan dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal. Dari sisi pengaruh tidak langsung, kepemimpinan dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, namun disisi lain komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Puskesmas Kabupaten Tegal.

Kata Kunci: Persepsi Harga, *Brand image*, Kualitas Produk, Keputusan Pembelian Produk, Kepuasan Konsumen

ABSTRACT

The Performance-Based Capitation (KBK) deficit at the Health Center in Tegal Regency still needs to be improved. This refers to the KBK >95% which has only been achieved in 10 health centers in 2023. Based on these problems, this study then aims to analyze the factors that affect the performance of these employees, both directly and indirectly. This study is a quantitative research with an explanatory approach, the data collection method is carried out through the distribution of questionnaires, while the data

Acknowledgment

analysis uses the mediation regression method through SEM-PLS data processing software. The results of the study showed that leadership and job satisfaction had a significant effect on employee performance, while communication and work motivation had no effect on the performance of Puskesmas employees in Tegal Regency. Leadership and work motivation have no effect on job satisfaction, while communication has a significant effect on job satisfaction of Puskesmas employees in Tegal Regency. In terms of indirect influence, leadership and work motivation have no effect on employee performance through job satisfaction, but on the other hand communication has a significant effect on employee performance through job satisfaction at the Tegal Regency Health Center.

Key word: *Leadership, Job Satisfaction, Employee Performance, Communication, Work Motivation*

© 2024 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

PENDAHULUAN

Sistem pelayanan kesehatan saat ini sangat tergantung pada kinerja pegawai di tingkat Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskemas), yang merupakan unit dasar penyelenggara pelayanan kesehatan masyarakat. Puskesmas adalah tempat utama di mana warga mendapatkan pelayanan kesehatan dasar, termasuk pemeriksaan kesehatan, pengobatan, dan penyuluhan. Oleh karena itu, kualitas kinerja pegawai di Puskesmas sangat penting untuk memastikan penyediaan layanan kesehatan yang efektif dan berkualitas (Masitahsari, 2015). Pelayanan yang bermutu dan memuaskan pasien dapat tercipta apabila sumber daya manusia kesehatan yang diperlukan dapat mencukupi baik dalam segi jumlah, jenis, dan kualitasnya. Selain itu harus terdistribusi secara adil dan merata baik pada fasilitas pelayanan primer, sekunder, maupun tersier (Kemenkes RI, 2016).

Berdasarkan data Dinas Kesehatan Kabupaten Tegal, saat ini terdapat 29 Puskesmas di Kabupaten Tegal. Semua puskesmas adalah puskesmas yang sudah beroperasi 24 jam (rawat inap), yang terdiri dari 19 puskesmas mampu persalinan dan 10 puskesmas mampu PONED (Pelayanan Obstetri Neonatal Emergensi Dasar). Dengan jumlah Puskesmas tersebut, capaian kinerja SDM khususnya pada Puskesmas dengan 9 Tenaga Kesehatan strategis belum maksimal dengan capaian berada pada angka 82,8% pada 2020 dan 2021. Meskipun terlihat adanya progres yang signifikan, Pemerintah Kabupaten Tegal terus berupaya untuk meningkatkan kuantitas maupun kualitas SDM sesuai dengan standar. Pemerataan distribusi SDM di

fasilitas pelayanan kesehatan juga terus diupayakan. Hal ini pun telah dituangkan dalam Rencana Strategis Dinas Kesehatan Kabupaten Tegal poin keempat yakni “Peningkatan kualitas sumber daya kesehatan melalui pendidikan, pelatihan, maupun pembinaan langsung pada masing-masing pemegang program di Puskesmas”.

Selain penilaian yang telah disajikan di atas, indikator rendahnya kinerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal juga dapat dilihat dari capaian Kapitasi Berbasis Kinerja (KBK) yang dirilis oleh Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan Cabang Tegal. KBK yang terdaftar dan diterima oleh Puskesmas di Kabupaten Tegal selama 10 bulan terakhir di sepanjang tahun 2023 rata-rata dibawah 95%, bahkan ada yang menyentuh 85% yang merupakan titik terendah capaian KBK.

Tabel 1. Data Capaian KBK Puskesmas Kabupaten Tegal

NAMA PUSKESMAS	CAPAIAN KBK(%)										RATA-RATA	
	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEPT	OKT		
Kupu	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Suradadi	95%	100%	100%	100%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	99%
Kesamiran	100%	100%	100%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	90%	99%
Pagiyanten	100%	95%	100%	100%	95%	95%	95%	100%	100%	100%	100%	98%
Dukuhwaru	100%	95%	100%	90%	95%	100%	100%	100%	95%	95%	95%	97%
Kaladawa	95%	95%	95%	95%	95%	95%	100%	100%	95%	100%	100%	97%
Dukuhturi	95%	95%	95%	95%	95%	100%	95%	95%	95%	95%	95%	96%
Jatinegara	100%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	96%
Jatibogor	95%	95%	95%	90%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
Pagerbarang	95%	95%	95%	90%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
Adiwerna	100%	100%	100%	90%	100%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	94%
Bojong	95%	95%	95%	95%	90%	90%	90%	95%	100%	95%	95%	94%
Penusupan	90%	95%	95%	90%	95%	90%	95%	95%	95%	100%	95%	94%
Bumijawa	90%	90%	90%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	94%
Talang	95%	95%	95%	90%	95%	95%	90%	90%	90%	90%	90%	93%
Kalibakung	90%	90%	90%	90%	90%	95%	95%	95%	95%	95%	90%	92%
Balapulang	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	95%	95%	95%	95%	92%
Bangungalih	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Kambangan	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Kesambi	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Kramat	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Margasari	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Pangkah	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Slawi	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Tarub	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Warurejo	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Danasari	90%	90%	85%	90%	90%	90%	90%	90%	85%	90%	90%	89%
Kedungbanteng	90%	90%	85%	90%	90%	90%	90%	85%	85%	85%	85%	88%
Lebaksiu	90%	85%	85%	90%	85%	85%	85%	85%	90%	90%	90%	87%

Selama bulan Januari sampai dengan Oktober seperti yang ditunjukkan tabel di atas, Puskesmas Kabupaten Tegal meraup angka KBK terendah (85%) pada 3 Puskesmas yaitu Danasari, Kedungbanteng dan Lebaksiu. Rendahnya capaian KBK ini menyebabkan adanya potensial *lost income* per bulan sekitar Rp375 juta. Jika diakumulasi, kerugian yang dialami dalam setahun bisa mencapai Rp4,5 milyar.

Tabel 2. Data Capaian Pendapatan Puskesmas di Kabupaten Tegal

Nama Puskesmas	Potensial Lost Income (1 Bulan)	Potensial Lost Income (1 Tahun)
Adiwerna	12.098.699	145.184.385
Balapulang	19.348.910	232.186.914
Bangungalih	11.299.084	135.589.008
Bojong	13.351.997	160.223.966
Bumijawa	24.736.693	296.840.317
Danasari	12.649.974	151.799.686
Dukuhturi	7.233.031	86.796.368
Dukuhwaru	6.459.546	77.514.554
Jatibogor	7.933.801	95.205.617
Jatinegara	11.310.159	135.721.912
Kaladawa	4.369.308	52.431.701
Kalibakung	12.945.835	155.350.019
Kambangan	14.052.985	168.635.815
Kedungbanteng	21.860.444	262.325.324
Kesambi	14.618.968	175.427.616
Kesamiran	1.567.752	18.813.024
Kramat	13.484.878	161.818.533
Kupu	-	-
Lebaksiu	23.717.954	284.615.448
Margasari	22.297.456	267.569.472
Pagerbarang	10.288.744	123.464.927
Pagiyanten	2.954.951	35.459.414
Pangkajene	21.245.715	254.948.581
Penusupan	8.875.612	106.507.348
Slawi	18.457.888	221.494.653
Suradadi	1.353.308	16.239.695
Talang	10.418.409	125.020.905
Tarub	22.275.165	267.301.983
Warurejo	24.317.643	291.811.711
TOTAL	375.524.908	4.506.298.898

Sumber: BPJS Kesehatan Kantor Cabang Tegal (2023).

Setelah dilakukan survei awal berupa kunjungan dan wawancara dengan pegawai di beberapa puskesmas, ditemukan bahwa capaian KBK yang rendah juga memiliki kaitan dengan kinerja pegawai karena kapitasi merupakan salah satu sumber penghasilan utama Puskesmas.

Dalam konteks ini, faktor-kepemimpinan, komunikasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja menjadi kunci agar kinerja pegawai dapat meningkat di Puskesmas. Kepemimpinan efektif di tingkat manajemen Puskesmas dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan arah yang jelas demi tercapainya tujuan organisasi. Komunikasi yang baik akan memastikan bahwa informasi penting disampaikan dengan baik, umpan balik diberikan, dan ketidakpastian dihindari. Sedangkan bekerja dengan motivasi yang bagus bisa menjadi alasan pegawai untuk lebih baik dalam mencapai tujuan. Namun, faktor yang sangat penting untuk optimalnya capaian kinerja adalah kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa dihargai dan terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Pegawai akan bekerja lebih optimal dan produktif apabila mereka merasa puas dengan apa yang dikerjakan dan lebih berkontribusi positif terhadap tujuan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan suatu penelitian *Deskriptive kuantitatif* yang menggunakan data primer dan data sekunder. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal yang berjumlah 1.986. Kemudian untuk penentuan sampelnya sendiri akan menggunakan metode *purposive sampling* dan didapatkan jumlah sampel sebanyak 95 Responden. Analisis data yang digunakan untuk menguji variabel yaitu menggunakan *Partial Least Squares (PLS)* dengan *Structural Equation Modeling (SEM)* digunakan dalam penelitian ini.

Hipotesis

H₁: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal

H₂: Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal

H₃: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal

H₄: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal

H₅: Komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal

H₆: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal

H₇: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal

H₈: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal

melalui kepuasan kerja

H₉: Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal melalui kepuasan kerja

H₁₀: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal melalui kepuasan kerja.

HASIL

Analisis *Path Coefficient* (Koefisien Jalur)

Uji Pengaruh Langsung

Tabel 3. Hasil Analisis Koefisien Jalur (Pengaruh Langsung)

Konstruk	Original Sample	T Statistics	<i>p-values</i>
Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	0.253	2.227	0.026
Komunikasi -> Kinerja Pegawai	0.226	1.500	0.134
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.082	0.605	0.545
Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.011	0.070	0.945
Komunikasi -> Kepuasan Kerja	0.616	3.993	0.000
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.336	1.706	0.088
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.830	5.783	0.000

Sumber: Output SEM-PLS (2024)

Merujuk pada data di atas, peneliti kemudian menurunkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0.253X_1 + 0.226X_2 + 0.082X_3 + e \dots\dots\dots (1)$$

$$Z = 0.011X_1 + 0.616X_2 + 0.336X_3 + e \dots\dots\dots (2)$$

$$Y = 0.830 + e \dots\dots\dots (3)$$

Persamaan regresi di atas kemudian dapat ditafsirkan sebagai berikut:

Persamaan 1:

1. Konstruk kepemimpinan terhadap kinerja pegawai memiliki nilai *original sample* sebesar 0.253 menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 variabel kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 25.3% dan T Statistics $2.227 > 1,66$ dengan *p-values* sebesar $0.026 < 0.05$. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas yang ada di Kabupaten Tegal. Dengan demikian, hipotesis pertama (H_1) yang dirumuskan dalam penelitian ini dinyatakan **diterima**.

2. Konstruk komunikasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai *original sample* sebesar 0.226 menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 variabel komunikasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 22.6% dan T Statistics $1.500 < 1,66$ dengan *p-values* sebesar $0.134 > 0.05$. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas yang ada di Kabupaten Tegal. Dengan demikian, hipotesis kedua (H_2) yang dirumuskan dalam penelitian ini dinyatakan **ditolak**
3. Konstruk motivasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai *original sample* sebesar 0.082 menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 variabel motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 8.2% dan T Statistics $0.605 < 1,66$ dengan *p-values* sebesar $0.545 > 0.05$. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas yang ada di Kabupaten Tegal. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H_3) yang dirumuskan dalam penelitian ini dinyatakan **ditolak**

Persamaan 2:

1. Konstruk kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0.011 menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 variabel kepemimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 1.1% dan T Statistics $0.070 < 1,66$ dengan *p-values* sebesar $0.945 > 0.05$. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas yang ada di Kabupaten Tegal. Dengan demikian, hipotesis keempat (H_4) yang dirumuskan dalam penelitian ini dinyatakan **ditolak**
2. Konstruk komunikasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0.616 menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 variabel komunikasi akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 61.6% dan T Statistics $3.993 > 1,66$ dengan *p-values* sebesar $0.000 < 0.05$. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas yang ada di Kabupaten Tegal. Dengan demikian, hipotesis kelima (H_5) yang dirumuskan dalam penelitian ini dinyatakan **diterima**.

3. Konstruk motivasi kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0.336 menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 variabel motivasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 33.6% dan T Statistics 1.706 > 1,66 dengan *p-values* sebesar 0.088 > 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas yang ada di Kabupaten Tegal. Dengan demikian, hipotesis keenam (H_6) yang dirumuskan dalam penelitian ini dinyatakan **ditolak**.

Persamaan 3:

1. Konstruk kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai *original sample* sebesar 0.830 menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 variabel kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 83.0% dan T Statistics 5.783 > 1,66 dengan *p-values* sebesar 0.000 < 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas yang ada di Kabupaten Tegal. Dengan demikian, hipotesis ketujuh (H_7) yang dirumuskan dalam penelitian ini dinyatakan **diterima**.

Uji Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4. Hasil Analisis Koefisien Jalur (Pengaruh Tidak Langsung)

Konstruk	Original Sample	T Statistics	<i>p-values</i>
Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.009	0.072	0.943
Komunikasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.512	3.558	0.000
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.279	1.606	0.108

Sumber: Output SEM-PLS (2024)

Berdasarkan data pada tabel 4.11 dan 4.12 kita dapat menyusun persamaan regresi mediasi sebagai berikut:

$$Y = 0.253X_1 + 0.226X_2 + 0.082X_3 + 0.830Z + 0.009X_1Z + 0.512X_2Z + 0.279X_3Z + e$$

Persamaan 4:

1. Konstruk kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0.009 dimaknai bahwa kepemimpinan melalui kepuasan kerja mampu mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 0.9% dan T Statistics 0.072 < 1,66 dengan *p-values* sebesar 0.943 > 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melalui kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

pegawai di Puskesmas yang ada di Kabupaten Tegal. Dengan demikian, hipotesis kedelapan (H_8) yang dirumuskan dalam penelitian ini dinyatakan **ditolak**.

2. Konstruk komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0.512 yang menunjukkan bahwa komunikasi melalui kepuasan kerja mampu mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 51.2% dan T Statistics 3.558 < 1,66 dengan *p-values* sebesar $0.000 < 0.05$. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas yang ada di Kabupaten Tegal. Dengan demikian, hipotesis kesembilan (H_9) yang dirumuskan dalam penelitian ini dinyatakan **diterima**.
3. Konstruk motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0.279 yang dimaknai bahwa motivasi kerja melalui kepuasan kerja mampu mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 27.9% dan T Statistics 1.606 < 1,66 dengan *p-values* sebesar $0.108 > 0.05$. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja melalui kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas yang ada di Kabupaten Tegal. Dengan demikian, hipotesis kesepuluh (H_{10}) yang dirumuskan dalam penelitian ini dinyatakan **ditolak**.

Hasil analisis *path coefficient* (uji pengaruh langsung dan tidak langsung) menunjukkan bahwa dari 10 hipotesis yang diajukan, terdapat 4 hipotesis yang diterima dan 6 hipotesis yang tertolak. Hipotesis yang diterima terdiri dari 3 pengaruh langsung dan 1 pengaruh tidak langsung sedangkan yang tertolak terdiri 4 pengaruh langsung dan 2 pengaruh tidak langsung.

Terakhir, untuk menentukan peran moderasinya digunakan model *Variance Accounted For* (VAF). Untuk kriterianya sendiri, Jika nilai VAF >80%, maka menunjukkan peran sebagai pemediasi penuh (*full mediation*), sedangkan apabila nilai VAF berkisar antara 20% - 80% dikategorikan sebagai pemediasi parsial. Namun, apabila nilai VAF <20% maka dapat disimpulkan bahwa hampir tidak ada efek mediasi (Sudirianti dkk., 2017). Hasil analisisnya disajikan pada tabel 5 sebagai berikut :

Tabel 5. Hasil Analisis VAF

	Konstruk	Pengaruh
Pengaruh Langsung	Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	25.30%
	Komunikasi -> Kinerja Pegawai	22.60%
	Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	8.20%
	Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	1.10%

	Konstruk	Pengaruh
	Komunikasi -> Kepuasan Kerja	61.60%
	Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	33.60%
	Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	83.00%
Pengaruh Tidak Langsung	Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.90%
	Komunikasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	51.20%
	Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	27.90%
	Total Pengaruh (a)	315.40%
Analisis	Total Pengaruh Tidak Langsung (b)	80.00%
	VAF (b/a)	25.36%

Sumber: Olahan Peneliti (2024)

Hasil analisis menunjukkan nilai VAF sebesar 25.36% di mana nilai ini berkisar antara 20% - 80% sehingga kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini dikategorikan sebagai pemediasi parsial. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian pada uji pengaruh tidak langsung di mana dari 3 konstruk yang dibangun hanya 1 konstruk menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja yakni pada konstruk variabel komunikasi.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Di Kabupaten Tegal

Hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas yang ada di Kabupaten Tegal. Artinya, jika kepemimpinan di Puskesmas baik akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang baik mampu membentuk budaya organisasi yang positif dengan kepemimpinannya dan mendorong pertumbuhan dan inovasi dalam menunjang kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Abrar (2015), Estiningsih (2018), Arianto dkk (2020), serta Alfattama (2021) menyimpulkan terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Selanjutnya, Kemby dkk (2017), Kadir dkk (2021), Adam dkk (2021), serta Haryani dkk (2022) merumuskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara signifikan oleh variabel kepemimpinan. Hertiana dkk (2023) juga menemukan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan tetapi tidak secara penuh.

Kepemimpinan yang efektif mempunyai dampak terhadap kinerja pegawai dan

memungkinkan pegawai untuk mencapai potensi terbaik mereka. Kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai puskesmas dengan berbagai cara. Pimpinan harus dapat mengelola energi mereka untuk membuat tim tetap solid. Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai puskesmas, kepemimpinan harus mengambil peran aktif dalam mengembangkan kinerja pegawai. Pemimpin harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif dalam menjalankan perannya di dalam Puskesmas, dan yang paling penting Pemimpin harus tau bagaimana menjual ide/gagasan/perintah dalam mempengaruhi pegawai yang ada di puskesmas.

Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Di Kabupaten Tegal

Hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas yang ada di Kabupaten Tegal. Komunikasi juga dapat membantu mengurangi konflik, kekerasan, dan kekurangan informasi yang dapat mengganggu kinerja pegawai puskesmas. Dengan komunikasi yang baik, pegawai dapat lebih baik mengerti tugas dan tujuan organisasi, dan dapat mengambil tindakan yang efektif dan efisien.

Hasil analisis ini sejalan dengan penelitian Sukarja dan Machasin (2015) serta Muddiah dkk (2023) yang menemukan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komunikasi mempengaruhi kinerja pegawai puskesmas karena ia merupakan faktor yang menggambarkan hubungan dan interaksi antara individu atau grup dalam mencapai tujuan organisasi. Komunikasi yang efektif dan efisien dapat membantu pegawai puskesmas untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan, mengatur tugas dan tindakan, dan meningkatkan kolaborasi dan percakapan yang bermanfaat. Hal ini akan membantu pegawai puskesmas untuk mengembangkan kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja, yang merupakan faktor yang penting dalam mencapai kinerja yang tinggi.

Komunikasi yang baik dan lancar dapat membantu meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja, serta mengurangi kekurangan yang dapat mengganggu kinerja. Selain itu, komunikasi juga dapat membantu meningkatkan kemajuan organisasi dan mencapai visi dan misi puskesmas. Dengan komunikasi yang efektif, pegawai dapat lebih mengerti dalam mengelola risiko pekerjaan masing-masing serta merasa dihargai dalam pekerjaan. Hal ini akan membantu mencapai tujuan organisasi, yaitu mengupayakan pelayanan kesehatan yang bermutu, merata, dan terjangkau.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Di Kabupaten Tegal

Hasil analisis data yang telah dilakukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas yang ada di Kabupaten Tegal. Pada dasarnya, motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai puskesmas karena motivasi mempengaruhi hubungan antara pegawai dan tujuan organisasi. Motivasi kerja dapat membantu pegawai memahami tugas dan tujuan organisasi, meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja, dan mengurangi konflik yang dapat mengganggu kinerja pegawai. Jika pegawai di Puskesmas tidak memiliki motivasi dalam menjalankan pekerjaan maka dipastikan tujuan individu pegawai dan tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Hasil analisis ini sejalan dengan penelitian Adam dkk (2021) serta Haryani dkk (2022) adanya pengaruh secara positif namun tidak spesifik dari motivasi kerja dan kinerja. Sedangkan Feri dkk (2020) mengungkapkan bahwa tidak ada pengaruh yang dominan antara motivasi terhadap kinerja.

Peneliti berpandangan bahwa motivasi kerja adalah pendorong utama dalam menciptakan pegawai yang berkinerja tinggi. Manajemen Puskesmas perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi pegawai dan menciptakan lingkungan pekerjaan yang aman dan tenang untuk memberikan motivasi yang tinggi, seperti memberikan pengakuan atas pencapaian, memberikan peluang pengembangan, melakukan rekreasi bersama (*employee gathering*) dan memastikan pegawai merasa terlibat dalam tujuan organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Di Kabupaten Tegal

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas yang ada di Kabupaten Tegal. Artinya dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja, peran pemimpin sangat penting dalam mengerti keinginan pegawai dan membuat lingkungan yang aman. Kepemimpinan yang baik berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman serta dapat menjadi acuan untuk kepuasan kerja yang optimal bagi pegawai.

Hasil analisis ini sejalan dengan penelitian Hertiana dkk (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan tetapi tidak secara penuh. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai puskesmas tergantung pada gaya kepemimpinan yang dipakai karena gaya kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai puskesmas secara positif. Pegawai yang produktif

merupakan pegawai yang dipengaruhi dengan baik oleh Pemimpin.

Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Di Kabupaten Tegal

Hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas yang ada di Kabupaten Tegal. Artinya bahwa komunikasi yang lancar dan efektif di dalam organisasi adalah kunci untuk menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa puas dalam pekerjaan mereka.

Hasil analisis ini sejalan dengan penelitian Abrar (2015), Estiningsih (2018), Arianto dkk (2020), serta Nurhanifah dkk (2023) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh komunikasi. Selanjutnya, Sukarja dan Machasin (2015), Rokib dan Santoso (2018), Kadir dkk (2021), serta Muddiah dkk (2023) mengungkapkan bahwa kepemimpinan berkontribusi terhadap tingkat kepuasan pegawai. Dalam penelitian lain, Hardianti dan Jaenab (2021) serta Hertiana dkk (2023) mengungkapkan komunikasi memiliki pengaruh yang besar kepada kepuasan kerja pegawai tetapi tidak secara khusus.

Pemimpin dan manajemen perlu fokus pada komunikasi yang memenuhi kebutuhan pegawai dan menciptakan hubungan yang positif antara organisasi dan pegawai. Lebih lanjut, komunikasi mempengaruhi kepuasan kerja karena dapat mempengaruhi hubungan antara pegawai dan tujuan organisasi. Komunikasi yang baik dapat membantu pegawai memahami tugas dan tujuan organisasi, meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja, dan mengurangi konflik yang dapat mengganggu kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Di Kabupaten Tegal

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas yang ada di Kabupaten Tegal. Peneliti berpandangan bahwa ketika pegawai merasa termotivasi, mereka lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka, karena merasa lebih terlibat dalam pekerjaan, merasa dihargai, dan mencapai prestasi. Oleh karena itu, motivasi kerja yang baik adalah faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja yang tinggi di antara pegawai.

Hasil analisis sejalan dengan penelitian Abrar (2015), Estiningsih (2018), serta Nurhanifah dkk (2023) menyimpulkan bahwa motivasi memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, Feri dkk (2020), Haryani dkk (2022), Tarjo dkk (2022), serta Hertiana

(2023) dalam risetnya mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya, Adam dkk (2021) serta Saputra dkk (2021) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi kerja.

Manajemen perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi pegawai dan menciptakan suasana kerja untuk agar kepuasan pegawai terhadap pekerjaan meningkat. Motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja karena dapat meningkatkan tingkat usaha, tingkat kegigihan, dan tingkat kemampuan upaya individu untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang individu yang termotivasi dalam pekerjaannya cenderung memberikan performa kerja semaksimal mungkin. Motivasi kerja dapat membantu pegawai memahami tugas dan tujuan organisasi, meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja, dan mengurangi konflik yang dapat mengganggu kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Di Kabupaten Tegal

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Puskesmas yang ada di Kabupaten Tegal. Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan seorang pegawai terhadap pekerjaannya maka akan semakin tinggi juga kinerja pegawai tersebut. Dengan tercapainya pegawai yang puas terhadap pekerjaan mereka, akan menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa terlibat, termotivasi, dan memiliki semangat untuk mencapai hasil yang lebih baik. Artinya, Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai karena dapat meningkatkan motivasi, disiplin, dan produktivitas kerja.

Hasil analisis ini sejalan dengan penelitian Estiningsih (2018), Arianto dkk (2020), serta Alfattama (2021) menyimpulkan Ikepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Sementara itu, Rokib dan Santoso (2018), Saputra dkk (2021), Kadir dkk (2021), Mathori dkk (2022), serta Haryani dkk (2022) menemukan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepuasan kerja secara penuh.

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang positif dan optimis atas penilaian hasil kerja dan pengalaman kerja (Padmanabhan, 2021). Oleh karena itu, manajemen perlu memahami dan memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan membuat suasana kerja yang baik untuk memaksimalkan kinerja seseorang. Terutama dalam aspek pemberian gaji yang layak, pekerjaan yang adil dan sesuai serta kondisi tempat kerja yang aman dan mendukung.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Kabupaten Tegal Melalui Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan tidak terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan dan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Tingkat kepuasan kerja pegawai akan optimal apabila dipengaruhi oleh kepemimpinan yang baik, kemudian berkontribusi pada kinerja pegawai yang lebih baik.

Hal ini sejalan dengan penelitian Feri dkk (2020), Haryani dkk (2023), serta Muddiah dkk (2023) menemukan hal yang berbeda, yaitu bahwa kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan melalui variabel mediasi kepuasan kerja.

Pegawai yang merasa dihargai, termotivasi, terdorong dan memiliki perasaan pemenuhan dalam pekerjaan mereka cenderung bekerja dengan lebih baik dan mencapai hasil yang optimal. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja dan kinerja yang optimal dalam organisasi.

Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Di Kabupaten Tegal Melalui Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara komunikasi dan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Dalam konteks Puskesmas, komunikasi yang baik dan efektif dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan teratur, yang kemudian mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja, kemudian, dapat mempengaruhi kinerja pegawai

Hal ini sejalan dengan penelitian Rokib dan Santoso (2018) serta Arianto dkk (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh antara komunikasi dan kinerja pegawai. Demikian pula Kadir dkk (2021) serta Muddiah dkk (2023) mengungkapkan bahwa ada pengaruh yang positif dan melalui variabel perantara kepuasan kerja antara komunikasi dengan kinerja.

Komunikasi yang baik dan jelas dalam pekerjaan tentunya membuat pegawai merasa dihargai dan membuat mereka merasa terlibat dalam pengambilan keputusan yang kritis. Hal ini membuat pegawai akan merasa puas dalam bekerja karena merasa terlibat. Kemudian selanjutnya jika pegawai merasa puas maka kinerja mereka akan lebih baik, lebih efisien, dan lebih produktif. Melalui kepuasan kerja, komunikasi yang baik dan jelas dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan, sehingga membantu mencapai tujuan Puskesmas. Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

adalah konsep yang penting untuk diperhatikan oleh manajemen Puskesmas.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal Melalui Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung antara motivasi kerja dan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Peneliti berpendapat bahwa kepuasan kerja yang tinggi, yang dipengaruhi oleh komunikasi yang baik, berkontribusi pada kinerja pegawai yang lebih baik. Pegawai yang merasa dihargai, terlibat, dan mempunyai gairah untuk memperoleh hasil yang optimal cenderung bekerja dengan lebih baik dan mencapai hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja dan motivasi kerja yang tinggi. Kepuasan kerja ini pada gilirannya memengaruhi kinerja pegawai, karena pegawai yang puas cenderung lebih berkinerja dan berusaha mencapai hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, diperlukannya pemahaman faktor-faktor yang memengaruhi motivasi untuk mencapai hasil kinerja yang maksimal melalui kepuasan kerja yang optimal dalam organisasi.

SIMPULAN

Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal. Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal. Kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Puskesmas di Kabupaten Tegal. Kepemimpinan melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal. Komunikasi melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal. Motivasi kerja melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kabupaten Tegal.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, B. (2011). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeth.
- Assauri, S. (2010). *Manajemen Pemasaran: Dasar, Konsep & Strategi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.



- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gunistyo (2023). The Influence of Price Perceptions, Service Quality and Store Image on Customer Loyalty through Customer Satisfaction Mutiara Cahaya Swalayan Slawi. *Proceeding of Management, Law and Pedagogy*, 225-229.
- Indra, & Lestari, F. A. (2016). Nilai pelanggan dan citra perusahaan terhadap minat beli di toko. *JURNAL BENEFITA*, 1, 1-5.
- Irawan, S. (2012). *Manajemen Bisnis; Optimalisasi Sumberdaya Perusahaan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kotler, P., & Gary, A. (2011). *Principle Of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Keller, K. (2012). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Managemen*. Jakarta.
- Kotler, P., Keller, K. (2013). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Murni, K. (2019). pengaruh *Brand image* dan Garansi Terhadap Keputusan Pembelian SmartPhone Merek Oppo. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 1, 2.
- Peter, J. P. dan Olson J. C. (2014). *Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran*. Salemba Empat.
- Raharjo, T. B. (2022). *Peningkatan Marketing Performance Melalui Spiritual Network Agility: Sebuah Pendekatan Resources Based View dan Organizational Agility* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia)).
- Sangadji, M. E., & Sopiah. (2013). *Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: Andi.
- Simamora, B. (2003). *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif & Profitabel*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta Bandung.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Yogyakarta: Alfabeta Bandung.
- Suharsimi, A. (2019). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka cipta.
- Sumiati, S., & Gea, D. (2021). Pengaruh Harga, *Brand image* Dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Produk Obat Bermerek Pada Pt. Bernofarm. *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, 16(1), 57-67.
- Tjiptono, F. (2011). *Service Management Mewujudkan Layanan Prima*. Yogyakarta: Andi.
- Tjiptono, F. (2012). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi.
- Tjiptono, F. (2014). *Pemasaran Jasa – Prinsip, Penerapan, dan Penelitian*. Yogyakarta: Andi.



Tjiptono, F. (2015). *Strategi Pemasaran* . Yogyakarta: Andi.

Wahyuni, S. (2018). Analisis Pengaruh Kualitas Produk, Word Of Mouth Dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian Smartphone Xiaomi (Studi Kasus Mahasiswa FEBI IAIN Purwokerto). *Jurnal Manajemen*, 21 (2).