

## **PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI, DISIPLIN KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI: STUDI KUANTITATIF PADA PUSKESMAS BARANTI**

**Patmawati<sup>1</sup>, Ahmad Mustanir<sup>2</sup>, Andi Sinrang<sup>3</sup>**

*Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang, Rappang, Indonesia<sup>1,2,3</sup>*

E-mail: ahmadmustanir74@gmail.com

### **ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Baranti, Kabupaten Sidenreng Rappang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai puskesmas, dan teknik total sampling digunakan sehingga semua anggota populasi menjadi responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda setelah melalui uji validitas, reliabilitas, dan asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan, kompetensi, motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi merupakan variabel dengan pengaruh paling dominan, disusul motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai puskesmas memerlukan strategi terpadu berbasis penguatan kompetensi, pemberian motivasi, penegakan disiplin, serta perbaikan lingkungan kerja.*

**Kata Kunci:** Kinerja Pegawai, Kompetensi, Motivasi, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of competence, motivation, work discipline, and work environment on the performance of employees at Baranti Community Health Center, Sidenreng Rappang Regency. A quantitative approach with a causal-associative design was employed. The population consisted of all health center employees, and a total sampling technique was used, allowing the entire population to serve as respondents. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed through multiple linear regression after passing validity, reliability, and classical assumption tests. The results show that competence, motivation, work discipline, and work environment each have a positive and significant effect on employee performance, both partially and simultaneously. Competence emerged as the most influential variable, followed by motivation, work discipline, and work environment. These findings highlight that improving employee performance in community health centers requires an integrated strategy focused on strengthening competence, enhancing motivation, enforcing discipline, and improving the work environment.*

**Keywords:** Employee Performance, Competence, Motivation, Work Discipline, Work Environment

## PENDAHULUAN

Salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk di sektor pelayanan publik seperti puskesmas, adalah kinerja pegawai. Puskesmas adalah fasilitas kesehatan utama yang memberikan layanan preventif, kuratif, rehabilitatif, dan promotif kepada masyarakat. Kinerja yang optimal dari seluruh pegawai puskesmas akan berdampak langsung terhadap kualitas pelayanan, kepuasan masyarakat, serta efektivitas program kesehatan yang dijalankan. Menurut (Armstrong, 2022) kinerja pegawai dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal seperti kompetensi dan motivasi serta faktor eksternal, termasuk lingkungan kerja dan sistem manajemen. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai puskesmas menjadi krusial untuk perbaikan layanan kesehatan masyarakat.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa persoalan kinerja pegawai masih menjadi tantangan di sejumlah puskesmas, termasuk Puskesmas Baranti, Kabupaten Sidenreng Rappang. Meskipun secara kuantitatif jumlah tenaga kesehatan telah mencukupi, kualitas pelayanan belum optimal. Hasil observasi awal menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara kualifikasi pendidikan dan

penempatan kerja, rendahnya penghargaan terhadap tenaga sukarela, lemahnya disiplin kerja, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung. Contoh nyata permasalahan tersebut meliputi keterlambatan pegawai, penyelesaian tugas yang tidak tepat waktu, hingga keluhan masyarakat terkait lambatnya pelayanan. Kondisi ini berpotensi menghambat pencapaian target kinerja puskesmas dan menurunkan kepuasan pengguna layanan.

Berbagai Penelitian telah menunjukkan bahwa kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja selain disiplin kerja, lingkungan kerja, dan motivasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, terbukti sangat penting untuk meningkatkan produktivitas. (McClelland, 2024). Motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, berperan dalam mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat (Herzberg, 2024). Disiplin kerja yang konsisten dan adil mampu menciptakan keteraturan organisasi, meningkatkan efisiensi, serta meminimalisasi kesalahan (Ramlall, 2024). Ketika suasana kerja mendukung baik secara fisik maupun sosial pegawai cenderung merasa lebih nyaman, lebih terlibat, dan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi (Eisenberger, 2024).

Namun demikian, *research gap* masih terlihat pada kajian yang menghubungkan secara simultan keempat variabel tersebut di konteks puskesmas daerah, khususnya di Kabupaten Sidenreng Rappang. Sebagian besar penelitian

sebelumnya hanya berfokus pada satu atau dua variabel, atau dilakukan pada sektor swasta dan industri manufaktur. Penelitian yang dilakukan oleh (Zaenal Abidin, 2021) misalnya, menitikberatkan pada motivasi dan disiplin kerja tanpa mempertimbangkan variabel kompetensi dan lingkungan kerja. Demikian pula, studi oleh (Yeni R & Wariyadi, 2021) memusatkan perhatian pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga kesehatan, namun tidak menguji variabel motivasi dan disiplin secara bersamaan. Oleh karena itu, kajian yang mengintegrasikan keempat variabel—kompetensi, motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja—secara komprehensif pada lingkungan puskesmas menjadi penting untuk mengisi kekosongan literatur tersebut.

Konteks lokal Puskesmas Baranti juga memberikan alasan kuat bagi perlunya penelitian ini. Berdasarkan data internal puskesmas tahun 2024, terdapat 127 tenaga kesehatan yang terdiri dari dokter, perawat, bidan, tenaga gizi, sanitarian, dan tenaga administrasi. Namun, distribusi tenaga belum sepenuhnya sesuai dengan ketentuan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 43 Tahun 2019. Beberapa posisi penting seperti admin keuangan dan tata usaha belum terisi, sehingga membebani pegawai yang ada. Kondisi ini berpotensi menurunkan

kinerja karena beban kerja tidak proporsional, kurangnya kejelasan tugas, dan rendahnya kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan pekerjaan (*person-job fit*).

Selain itu, rendahnya insentif bagi tenaga sukarela turut memengaruhi motivasi kerja. Banyak pegawai sukarela yang menerima upah minim, sehingga berdampak pada semangat dan kedisiplinan. Dari sisi lingkungan kerja, terdapat keluhan terkait keterbatasan fasilitas, kenyamanan ruang kerja, serta kurangnya dukungan organisasi terhadap kesejahteraan pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa persoalan kinerja pegawai di Puskesmas Baranti tidak dapat diatasi hanya dengan peningkatan jumlah tenaga, tetapi memerlukan pendekatan manajerial yang menyasar faktor-faktor internal dan eksternal secara bersamaan.

Secara teoritis, penelitian ini mengacu pada prinsip-prinsip manajemen klasik Henri Fayol yang menekankan pentingnya pembagian kerja, disiplin, kesatuan arah (*unity of direction*), keadilan (*equity*), dan semangat kebersamaan (*esprit de corps*) dalam mencapai tujuan organisasi. Variabel kompetensi berkaitan dengan pembagian kerja dan kesesuaian keahlian. Disiplin kerja merefleksikan pentingnya keteraturan dan kepatuhan. Motivasi berkaitan dengan penghargaan dan pemenuhan kebutuhan pegawai, sedangkan lingkungan kerja yang positif selaras dengan prinsip *esprit de corps* yang mendorong kolaborasi tim. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya memberikan manfaat aplikatif, tetapi juga memperkaya

pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia pada sektor publik.

Dengan memperhatikan uraian pada bagian latar belakang, penelitian ini diarahkan untuk: (1) menelaah sejauh mana kompetensi berkontribusi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Baranti; (2) mengkaji pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai; (3) mengevaluasi dampak disiplin kerja terhadap kinerja pegawai; (4) menilai pengaruh kondisi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai; serta (5) menentukan variabel yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja pegawai.

Urgensi penelitian ini terletak pada kontribusinya dalam memberikan data empiris yang dapat dijadikan dasar perumusan kebijakan internal puskesmas, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hasil penelitian diharapkan

dapat menjadi masukan bagi pemerintah daerah dan Dinas Kesehatan Kabupaten Sidenreng Rappang dalam merancang strategi peningkatan kinerja pegawai yang berbasis pada penguatan kompetensi, penegakan disiplin kerja, peningkatan motivasi, dan perbaikan lingkungan kerja. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur ilmiah di bidang manajemen publik dan kesehatan masyarakat, terutama pada konteks pelayanan kesehatan primer di daerah.

Dengan fokus pada integrasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja, penelitian ini diharapkan menghasilkan rekomendasi strategis yang aplikatif dan relevan dengan kondisi riil di lapangan. Hal ini sejalan dengan arah kebijakan pembangunan nasional yang menekankan peningkatan kualitas sumber daya manusia dan reformasi birokrasi sebagai bagian dari upaya memperkuat pelayanan publik yang efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **1. Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai dipahami sebagai konsep yang memiliki banyak dimensi dan menggambarkan sejauh mana individu atau kelompok mampu memenuhi tugas sesuai amanah organisasi. Kinerja tidak semata-mata dilihat sebagai keluaran akhir, tetapi juga mencakup rangkaian proses, tindakan, serta usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara

efektif dan efisien. Dalam konteks pelayanan publik, kinerja pegawai menjadi indikator penting bagi keberhasilan lembaga dalam memenuhi ekspektasi masyarakat serta menjamin mutu layanan (Brdesee, 2021).

Secara konseptual, kinerja pegawai dapat diartikan sebagai derajat keberhasilan individu dalam melaksanakan pekerjaannya dibandingkan dengan standar, target, atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Standar tersebut bisa berupa kuantitas kerja, kualitas hasil,

ketepatan waktu, penggunaan sumber daya secara optimal, hingga sikap profesional dalam bekerja. (Armstrong, 2022) menyebutkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh sinergi antara faktor individu, faktor pekerjaan, dan faktor organisasi. Faktor individu meliputi kemampuan, pengetahuan, keterampilan sikap, dan motivasi; faktor pekerjaan mencakup kejelasan peran, kompleksitas tugas, serta ketersediaan sumber daya; sedangkan faktor organisasi mencakup kepemimpinan, sistem penghargaan, budaya kerja, dan lingkungan fisik.

Dalam teori manajemen klasik, Henri Fayol menempatkan kinerja sebagai keluaran dari manajemen yang efektif. Prinsip-prinsip seperti pembagian kerja (*division of work*), disiplin, kesatuan arah (*unity of direction*), dan keadilan (*equity*) menjadi fondasi bagi terciptanya kinerja optimal. Misalnya, pembagian kerja yang proporsional memungkinkan pegawai mengembangkan spesialisasi, sementara disiplin yang terjaga mendorong kepatuhan terhadap prosedur. Kesatuan arah memastikan setiap pegawai bekerja menuju tujuan yang sama, sedangkan keadilan dalam perlakuan dan penghargaan membangun motivasi serta loyalitas kerja (Sellang, 2016).

Pendekatan modern terhadap kinerja pegawai menekankan

pengukuran berbasis indikator yang terukur dan terstandar. Beberapa model pengukuran kinerja mengintegrasikan indikator kuantitatif seperti jumlah pekerjaan yang diselesaikan, produktivitas per jam kerja, dan pencapaian target, dengan indikator kualitatif seperti kualitas layanan, kemampuan beradaptasi, inovasi, dan kerja sama tim. Dalam pelayanan publik seperti puskesmas, indikator tambahan mencakup kepuasan pasien, kecepatan pelayanan, tingkat kesalahan medis, serta kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (*SOP*).

(Dessler, 2024) Kinerja pegawai umumnya dibagi ke dalam dua kategori utama, yaitu kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Kinerja tugas berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan inti yang menjadi tanggung jawab pokok seorang pegawai, sedangkan kinerja kontekstual mencakup berbagai perilaku yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang positif, seperti memberikan bantuan kepada rekan, terlibat dalam aktivitas organisasi, serta menjunjung etika profesional. Kedua dimensi ini saling melengkapi dan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan (Paselle, 2013).

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh aspek psikologis seperti motivasi kerja. Teori motivasi Herzberg membedakan faktor pemotivasi (*motivators*) yang meningkatkan kepuasan kerja, dan faktor pemeliharaan (*hygiene factors*) yang mencegah ketidakpuasan. Faktor pemotivasi seperti pengakuan,

pencapaian, dan kesempatan berkembang dapat mendorong pegawai bekerja melampaui standar. Sebaliknya, faktor pemeliharaan seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal, meskipun tidak secara langsung meningkatkan motivasi, sangat penting untuk mempertahankan kinerja pada tingkat yang stabil.

Selain itu, faktor kompetensi memegang peranan penting dalam pencapaian kinerja. Kompetensi mencakup pengetahuan teknis, keterampilan, serta perilaku yang relevan dengan pekerjaan. Pegawai yang memiliki kompetensi sesuai tuntutan tugas cenderung lebih percaya diri, mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, dan menghasilkan output yang berkualitas tinggi. Kesesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan dikenal sebagai *person-job fit*, yang secara empiris terbukti meningkatkan kinerja sekaligus mengurangi tingkat stres kerja.

Lingkungan tempat pegawai bekerja menjadi salah satu variabel kunci yang memengaruhi capaian kinerjanya. Lingkungan fisik yang nyaman, aman, dan mendukung aktivitas kerja dapat meningkatkan fokus dan produktivitas. Sementara itu, lingkungan sosial yang harmonis ditandai dengan komunikasi efektif, dukungan atasan, dan kolaborasi antarpegawai dapat membangun iklim kerja positif yang mendorong

kinerja optimal. (Eisenberger, 2024) dalam *Perceived Organizational Support Theory* menjelaskan bahwa pegawai yang merasa didukung organisasi akan menunjukkan komitmen lebih tinggi, loyalitas, dan kinerja yang lebih baik.

Dalam sektor kesehatan, kinerja pegawai memiliki dimensi yang lebih kompleks karena melibatkan interaksi langsung dengan pasien dan masyarakat. Kualitas pelayanan kesehatan sangat dipengaruhi oleh sikap profesional, kemampuan teknis, dan kecepatan respons pegawai. Kesalahan kecil dapat berdampak besar pada keselamatan pasien dan citra lembaga. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja di puskesmas harus memperhatikan keseimbangan antara beban kerja, kompetensi, motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja.

Beberapa penelitian empiris di Indonesia menunjukkan bahwa kinerja pegawai puskesmas dapat ditingkatkan melalui kombinasi pelatihan berkelanjutan, pemberian insentif berbasis kinerja, penegakan disiplin yang konsisten, dan perbaikan fasilitas kerja. Studi oleh Mustofa menemukan bahwa disiplin kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja tenaga kesehatan. Sementara itu, penelitian oleh Gholami & Rahimi menegaskan pentingnya *soft skills* seperti komunikasi dan kerja sama tim dalam meningkatkan kualitas layanan di fasilitas kesehatan.

Dengan demikian, kinerja pegawai bukan sekadar hasil akhir yang dapat diukur secara numerik, melainkan cerminan dari interaksi berbagai faktor

internal dan eksternal yang saling mempengaruhi. Pendekatan yang komprehensif dalam mengelola kinerja, yang mencakup penguatan kompetensi, peningkatan motivasi, penegakan disiplin, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, menjadi kunci untuk mencapai efektivitas organisasi, khususnya pada sektor pelayanan publik seperti puskesmas.

## **2. Kompetensi**

Kompetensi menjadi elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia karena menentukan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab secara optimal. Secara luas, kompetensi dipahami sebagai perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta sikap yang sesuai dengan kebutuhan suatu pekerjaan. (McClelland, 2024) memperkenalkan konsep kompetensi sebagai indikator yang lebih akurat dalam memprediksi kinerja dibandingkan semata-mata mengandalkan faktor intelegensi atau latar belakang pendidikan. Pandangan ini kemudian berkembang menjadi kerangka kerja yang digunakan secara luas dalam manajemen kinerja.

Kompetensi memiliki beberapa dimensi penting. Pertama, kompetensi teknis (*technical competence*) yang berkaitan langsung dengan

penguasaan keterampilan dan pengetahuan teknis sesuai bidang kerja. Misalnya, tenaga kesehatan memerlukan pengetahuan medis, kemampuan diagnosis, dan keterampilan prosedural untuk memberikan pelayanan yang tepat. Kedua, kompetensi perilaku (*behavioral competence*) yang mencakup sikap kerja, etika profesional, kemampuan beradaptasi, dan komitmen terhadap organisasi. Ketiga, kompetensi manajerial yang diperlukan bagi pegawai dengan tanggung jawab koordinasi atau kepemimpinan, mencakup kemampuan perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengelolaan tim.

Dalam konteks pelayanan publik, kompetensi tidak hanya diukur dari kemampuan teknis semata, tetapi juga keterampilan interpersonal yang mendukung kualitas layanan. Penelitian Gholami dan Rahimi menunjukkan bahwa *soft skills* seperti komunikasi, empati, dan kerja sama tim memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja, khususnya pada sektor kesehatan. Hal ini sejalan dengan konsep *service competence*, yang menggabungkan pengetahuan teknis dan keterampilan interpersonal untuk mencapai kepuasan pengguna layanan (Nazarwin, 2024).

Dalam Kerangka Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI), kompetensi kerja dipandang sebagai gabungan dari tiga unsur pokok yakni pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang wajib dimiliki individu agar dapat menjalankan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan. Pendekatan

ini menggarisbawahi bahwa kompetensi bukan sekadar kemampuan bawaan, tetapi dapat dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, serta pembinaan berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan program pengembangan kompetensi yang terstruktur untuk memastikan pegawai memiliki kualifikasi yang memadai.

Kesesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan dikenal sebagai *person-job fit*. Teori ini menegaskan bahwa pegawai akan mencapai kinerja optimal jika keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki sesuai dengan tugas yang diemban. Sebaliknya, ketidaksesuaian kompetensi dapat menimbulkan penurunan produktivitas, meningkatnya kesalahan kerja, dan rendahnya kepuasan kerja. Dalam konteks puskesmas, *person-job fit* menjadi sangat krusial mengingat kompleksitas pelayanan kesehatan yang menuntut kecepatan, ketepatan, dan akurasi tinggi.

Pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui berbagai strategi, seperti pelatihan teknis (*technical training*), pelatihan keterampilan lunak (*soft skills training*), rotasi pekerjaan (*job rotation*), dan pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*). Model *competency-based*

*training* menjadi salah satu pendekatan yang efektif karena fokus pada pencapaian standar kompetensi tertentu, bukan sekadar penyampaian materi (Keitumetse, 2014). Selain itu, evaluasi kompetensi secara berkala penting dilakukan untuk memastikan adanya peningkatan kemampuan yang berkelanjutan.

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan hubungan positif antara kompetensi dan kinerja. Wibowo dan Yusoff (2023) menemukan bahwa peningkatan kompetensi teknis dan perilaku pada tenaga kesehatan berkontribusi signifikan terhadap efisiensi pelayanan dan kualitas output. Sementara itu, Gunawan dan Alfiyah (2019) menegaskan bahwa penempatan pegawai sesuai kompetensi yang dimiliki dapat meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi stres kerja, dan memperkuat loyalitas terhadap organisasi.

Dalam kerangka manajemen kinerja, kompetensi juga berperan sebagai dasar bagi sistem rekrutmen, seleksi, promosi, dan penilaian kinerja. Penggunaan *competency framework* memungkinkan organisasi untuk menyusun profil jabatan yang jelas, menilai kesesuaian kandidat, dan merancang program pengembangan yang tepat sasaran. Dengan demikian, kompetensi menjadi landasan strategis bagi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan (Shuhaimi et al., 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah faktor fundamental yang tidak hanya

menentukan kualitas kinerja individu, tetapi juga memengaruhi keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Pada sektor kesehatan, penguatan kompetensi menjadi prioritas untuk memastikan bahwa pelayanan yang diberikan memenuhi standar profesional, mampu merespons kebutuhan masyarakat, dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan kesehatan.

### **3. Motivasi**

Motivasi merupakan aspek psikologis yang berperan penting dalam membentuk perilaku serta kinerja pegawai. Dalam lingkup organisasi, motivasi dipahami sebagai kekuatan pendorong baik yang berasal dari dalam diri maupun dari lingkungan yang mendorong seseorang untuk bertindak, mempertahankan upaya, dan mengarahkan perilakunya demi mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Robbins dan Judge (2023), motivasi mencerminkan kekuatan, arah, dan ketekunan usaha yang diberikan individu dalam pekerjaannya. Dengan kata lain, motivasi tidak hanya memengaruhi seberapa keras seseorang bekerja, tetapi juga seberapa efektif dan konsisten ia menjalankan tugas (Fathiah et al., 2021).

Teori motivasi telah berkembang melalui berbagai pendekatan. Salah satu teori klasik adalah *Hierarchy of Needs* yang

dikemukakan oleh Abraham Maslow. Teori ini menyatakan bahwa motivasi manusia terbentuk melalui pemenuhan kebutuhan yang bertingkat, dimulai dari kebutuhan dasar fisik, keamanan, hubungan sosial, pengakuan, hingga pencapaian potensi diri. Pegawai yang kebutuhan dasarnya belum terpenuhi cenderung berfokus pada pemenuhan kebutuhan tersebut sebelum termotivasi untuk mencapai kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi (Panagiotopoulos et al., 2024).

Herzberg melalui *Two-Factor Theory* membedakan faktor motivasi menjadi dua kelompok: *motivators* dan *hygiene factors*. *Motivators* seperti pencapaian, pengakuan, dan peluang berkembang memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja dan dorongan berprestasi. Sebaliknya, faktor-faktor *hygiene* seperti kompensasi, situasi kerja, serta interaksi dengan rekan kerja berfungsi untuk mencegah munculnya ketidakpuasan, namun tidak selalu meningkatkan motivasi secara signifikan jika telah terpenuhi. Pemahaman terhadap kedua faktor ini penting bagi organisasi untuk merancang kebijakan yang seimbang antara peningkatan kepuasan dan pencegahan ketidakpuasan kerja (Purohit & Bandyopadhyay, 2014).

Dari perspektif teori proses, *y Theory Expectancy* yang diperkenalkan Vroom menerangkan bahwa motivasi terbentuk berdasarkan tiga komponen: ekspektasi (keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja), instrumentalisasi

(keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan imbalan), dan valensi (tingkat ketertarikan individu terhadap imbalan tersebut). Teori ini menekankan bahwa motivasi akan tinggi jika individu percaya bahwa usahanya akan berbuah kinerja yang baik, kinerja tersebut dihargai, dan penghargaan yang diterima sesuai dengan harapannya (Zhang et al., 2018).

Motivasi kerja dapat bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari dorongan internal individu, misalnya rasa tanggung jawab, kepuasan pribadi, dan komitmen terhadap tugas. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik muncul akibat rangsangan eksternal, seperti pemberian insentif finansial, peluang kenaikan jabatan, ataupun bentuk penghargaan resmi. Penelitian yang dilakukan oleh Deci dan Ryan melalui *Self-Determination Theory* menegaskan bahwa motivasi intrinsik cenderung menghasilkan kinerja yang lebih berkelanjutan dibandingkan motivasi ekstrinsik, karena didasarkan pada minat dan nilai yang melekat pada diri individu (Laguerre & Barnes-Farrell, 2025).

Dalam sektor pelayanan kesehatan, motivasi menjadi faktor krusial mengingat tuntutan pekerjaan yang tinggi, risiko kerja, dan tekanan psikologis yang kerap dihadapi tenaga kesehatan. Motivasi yang rendah dapat berimplikasi pada

penurunan mutu layanan, meningkatnya ketidakhadiran, bahkan mendorong terjadinya perpindahan pegawai. Sebaliknya, tenaga kesehatan dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, inisiatif, dan ketahanan kerja yang lebih baik.

Strategi peningkatan motivasi pegawai dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, seperti pemberian insentif berbasis kinerja, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, peluang pengembangan karier, dan pengakuan atas kontribusi pegawai. Selain itu, komunikasi yang terbuka, kejelasan peran, dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi, yang pada akhirnya memperkuat motivasi kerja.

Berbagai temuan empiris mengindikasikan bahwa motivasi memiliki keterkaitan positif dengan kinerja. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh (Wibowo & Yusoff, 2023) menemukan bahwa peningkatan motivasi intrinsik melalui pemberdayaan pegawai berdampak signifikan terhadap kualitas pelayanan publik. Demikian pula, penelitian oleh Gunawan dan Alfiyah (2019) menunjukkan bahwa pemberian penghargaan dan pengakuan yang tepat mampu meningkatkan motivasi ekstrinsik sekaligus memperkuat komitmen organisasi.

Dengan demikian, motivasi bukan sekadar dorongan sesaat, tetapi merupakan faktor strategis yang harus dikelola secara berkesinambungan. Dalam kerangka

manajemen kinerja, motivasi berperan sebagai penggerak utama yang menentukan seberapa efektif pegawai memanfaatkan kompetensi dan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **4. Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merupakan elemen kunci dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berfungsi menjaga keteraturan, efisiensi, serta efektivitas pelaksanaan tugas dalam organisasi. Secara konsep, disiplin kerja dipahami sebagai komitmen dan kemampuan pegawai untuk mengikuti aturan, prosedur, serta norma—baik formal maupun informal guna mendukung tercapainya tujuan organisasi. Menurut Rivai (2023), disiplin kerja mencerminkan komitmen pegawai terhadap organisasi dan menjadi ukuran kedewasaan dalam bekerja (Lestari et al., 2024).

Tujuan utama disiplin kerja adalah menciptakan perilaku kerja yang konsisten dengan standar organisasi. Disiplin yang baik akan memastikan pegawai hadir tepat waktu, melaksanakan tugas sesuai prosedur, mematuhi perintah atasan, serta menjaga etika profesional. Tanpa disiplin yang memadai, kinerja individu maupun organisasi akan terganggu karena rendahnya kepatuhan terhadap aturan, meningkatnya kesalahan kerja, dan menurunnya produktivitas.

Faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja dapat bersifat internal maupun eksternal. Faktor internal mencakup kesadaran diri, sikap, dan motivasi personal. Pegawai dengan kesadaran tinggi akan tanggung jawab cenderung menunjukkan disiplin yang konsisten tanpa perlu pengawasan ketat. Faktor eksternal meliputi sistem penghargaan dan sanksi, kepemimpinan, budaya organisasi, serta kondisi lingkungan kerja. Pemimpin yang tegas, adil, dan memberi teladan akan lebih mudah membangun disiplin kerja dibandingkan yang bersikap inkonsisten.

Dalam kerangka teori manajemen klasik Henri Fayol, disiplin menjadi salah satu prinsip utama keberhasilan organisasi. Prinsip ini menekankan pentingnya kepatuhan terhadap peraturan dan kesepakatan kerja yang telah disetujui bersama. Sementara itu, Menurut teori penguatan yang diperkenalkan oleh Skinner, perilaku disiplin dapat dibentuk melalui pemberian konsekuensi positif berupa penghargaan bagi tindakan yang sesuai, serta pemberian konsekuensi negatif atau sanksi bagi perilaku yang melanggar aturan. (Rodiyah et al., 2021).

Dalam sektor pelayanan publik, termasuk puskesmas, disiplin kerja memiliki peran strategis dalam menjamin kontinuitas layanan dan kepuasan masyarakat. Tenaga kesehatan yang disiplin akan hadir tepat waktu, memberikan pelayanan sesuai standar operasional prosedur (*SOP*), serta menjaga konsistensi mutu pelayanan. Sebaliknya, rendahnya disiplin dapat menimbulkan

keluhan masyarakat, memperlambat pelayanan, dan menurunkan citra institusi.

Berbagai studi empiris menunjukkan korelasi positif antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Penelitian Mustofa (2022) mengungkapkan bahwa disiplin kerja yang tinggi berdampak langsung pada peningkatan produktivitas tenaga kesehatan. Demikian pula, hasil riset (Wibowo & Yusoff, 2023) menegaskan bahwa disiplin yang ditegakkan secara konsisten tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga membentuk budaya kerja positif di lingkungan organisasi.

Dengan demikian, disiplin kerja dapat dipandang sebagai instrumen manajerial yang tidak hanya berfungsi menjaga keteraturan, tetapi juga sebagai strategi membangun profesionalisme dan akuntabilitas pegawai. Organisasi yang berhasil menanamkan disiplin akan memiliki pegawai yang lebih produktif, bertanggung jawab, dan mampu memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan bersama.

## **5. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi fisik, sosial, dan psikologis yang mengelilingi pegawai selama melaksanakan tugas di tempat kerja. Kondisi lingkungan ini memengaruhi kenyamanan, konsentrasi, kesehatan, dan motivasi

pegawai dalam bekerja. Menurut Sedarmayanti (2023), lingkungan kerja yang kondusif adalah lingkungan yang mampu mendukung pelaksanaan pekerjaan secara optimal, baik dari aspek fisik seperti pencahayaan, suhu, ventilasi, tata ruang, maupun aspek nonfisik seperti hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang efektif, dan dukungan dari atasan (Faladinta et al., 2021).

Lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi dua dimensi utama. Pertama, lingkungan kerja fisik yang mencakup tata letak ruang, fasilitas kerja, kebersihan, keamanan, pencahayaan, tingkat kebisingan, serta kenyamanan suhu udara. Lingkungan fisik yang baik membantu pegawai bekerja dengan aman, efisien, dan minim gangguan. Kedua, lingkungan kerja nonfisik yang meliputi suasana kerja, hubungan interpersonal, dukungan manajerial, dan budaya organisasi. Lingkungan nonfisik yang positif mendorong kolaborasi, meningkatkan rasa memiliki, serta memperkuat loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Teori *Perceived Organizational Support* yang dikemukakan Eisenberger et al. menjelaskan bahwa persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi akan memengaruhi sikap dan perilaku kerja. Pegawai yang merasa didukung cenderung memiliki keterlibatan kerja (*work engagement*) yang tinggi, termotivasi untuk berkontribusi, dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat memicu stres, konflik, dan

penurunan produktivitas (Siriattakul et al., 2019).

Dalam konteks pelayanan publik seperti puskesmas, lingkungan kerja yang nyaman dan terkelola dengan baik sangat berpengaruh terhadap kualitas layanan kepada masyarakat. Fasilitas medis yang memadai, ruang pelayanan yang bersih dan tertata, serta hubungan kerja yang harmonis antarpegawai akan meningkatkan kecepatan dan ketepatan pelayanan. Lingkungan kerja yang buruk, seperti fasilitas yang kurang

memadai atau komunikasi internal yang lemah, dapat menghambat kelancaran pelayanan dan menurunkan kepuasan pasien.

Hasil penelitian (Wibowo & Yusoff, 2023) menunjukkan bahwa perbaikan lingkungan kerja, baik fisik maupun nonfisik, memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai di sektor kesehatan. Hal ini menegaskan bahwa lingkungan kerja merupakan variabel strategis yang perlu dikelola secara berkesinambungan guna menciptakan produktivitas optimal sekaligus mendukung kesejahteraan pegawai.

## METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal. Pendekatan kuantitatif digunakan karena memungkinkan pengujian hubungan dan pengaruh antarvariabel secara terukur dan objektif melalui data numerik. Desain asosiatif kausal dipilih untuk menganalisis sejauh mana variabel bebas kompetensi, motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja memberikan pengaruh terhadap variabel terikat, yakni kinerja pegawai.

Pengumpulan data dilakukan melalui dua jenis sumber, yakni data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator setiap variabel penelitian. Instrumen tersebut dibagikan secara langsung kepada responden dengan menggunakan metode self-

administered questionnaire. Populasi dalam penelitian ini Populasi adalah seluruh tenaga kesehatan yang akan bekerja di Puskesmas Baranganti Kecamatan Baranganti Kabupaten Sidrap pada tahun 2024, yaitu sebanyak 127 orang. Tingkat kesalahan (margin of error) 10% kepada seluruh tenaga kesehatan yang bekerja di Puskesmas Baranganti Kecamatan Baranti Kabupaten Sidrap dengan menggunakan rumus Slovin.

$$n = \frac{N}{1 + (N \times e^2)}$$
$$n = \frac{127}{1 + (127 \times 0,1^2)}$$

$$n = 56 \text{ responden}$$

Paraphrasing kalimat ini sehingga tidak dapat dilacak oleh pengecekan plagiasi (Rokhman et al., 2023). Data sekunder diperoleh dari dokumen internal puskesmas, laporan kinerja pegawai, serta peraturan dan pedoman kerja yang berlaku.

Data dianalisis menggunakan SPSS. Analisis dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu:

- 1) Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan instrumen penelitian memiliki ketepatan dan konsistensi yang memadai.
- 2) Uji asumsi klasik—terdiri atas uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas—digunakan untuk menilai kelayakan model analisis.
- 3) Regresi linier berganda diterapkan untuk menilai pengaruh kompetensi, motivasi, disiplin kerja, serta lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
- 4) Uji t digunakan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat.
- 5) Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh seluruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.
- 6) Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel independen.

Proses validasi data dilakukan melalui pengujian validitas dan reliabilitas instrumen. Uji validitas menggunakan metode Pearson Product Moment untuk menilai apakah setiap butir dalam kuesioner benar-benar mampu merepresentasikan variabel yang diukur (Azizifar et al., 2020). Suatu item dianggap valid apabila nilai  $r$  hitung melebihi  $r$  tabel pada tingkat signifikansi 5%. Sementara itu, reliabilitas diuji menggunakan

koefisien Cronbach's Alpha, dengan ketentuan bahwa nilai  $\alpha \geq 0,70$  menunjukkan instrumen memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Hasil Penelitian**

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi pengaruh kompetensi, motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Baranti. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang diisi oleh responden sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan pada instrumen layak digunakan, dibuktikan melalui nilai korelasi item-total yang signifikan serta nilai Cronbach's Alpha yang melebihi 0,70.

Sebelum analisis regresi dijalankan, dilakukan pengujian asumsi klasik meliputi normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas dan hasilnya mengonfirmasi bahwa data telah memenuhi seluruh persyaratan statistik yang diperlukan

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa secara simultan, kompetensi, motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh tergolong tinggi, menandakan bahwa sebagian besar variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh keempat variabel bebas yang diteliti.

Hasil uji t menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memberikan pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai, dengan tingkat pengaruh berturut-turut dari yang paling besar hingga paling kecil, yaitu kompetensi, motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja (Zhou et al., 2023). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa penguatan kompetensi memberikan pengaruh paling besar dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai puskesmas.

Keseluruhan hasil uji tersebut dapat dilihat dibawah ini :

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test terhadap nilai residual dari model regresi. Hasil pengujian ditunjukkan pada Tabel 1, dimana nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,095 yang lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi dan model regresi layak untuk digunakan.

Tabel 1. Uji Normalitas (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

N	Mean	Std. Deviation	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
56	0.00	0.602	1.234	0.095

Sumber: Output SPSS, 2025

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) pada tiap variabel independen. Tabel 2 memperlihatkan nilai Tolerance variabel berkisar antara 0,181 sampai 0,279, dan nilai VIF antara 3,580 sampai 5,539. Karena nilai Tolerance > 0,10 dan VIF < 10, maka tidak terdapat multikolinearitas yang serius antar variabel independen dalam model regresi.

Tabel 2. Uji Multikolinearitas (Tolerance dan VIF)

Variabel	Tolerance	VIF
Kompetensi (X1)	0.279	3.580
Motivasi (X2)	0.181	5.539
Disiplin Kerja (X3)	0.202	4.962
Lingkungan Kerja (X4)	0.197	5.082

Sumber: Output SPSS, 2025

### Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas menggunakan Glejser Test menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk seluruh variabel independen adalah 1,000 (lebih besar dari 0,05), sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas. Artinya, varians residual bersifat konstan dan asumsi homoskedastisitas terpenuhi.

Tabel 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Glejser Test)

Variabel Independen	Nilai Signifikansi (Sig.)	Keterangan
Kompetensi (X1)	1,000	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Motivasi (X2)	1,000	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Disiplin Kerja (X3)	1,000	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Lingkungan Kerja (X4)	1,000	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Output SPSS, 2025

### Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

### Uji Parsial (Uji t)

Hasil uji t untuk masing-masing variabel independen disajikan pada Tabel 4. Kompetensi (X1) memiliki nilai signifikansi 0,000 ( $<0,05$ ) dengan t-hitung 4,520, sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Motivasi (X2) memiliki nilai signifikansi 0,254 ( $>0,05$ ) dengan t-hitung -1,153, sehingga tidak berpengaruh signifikan. Disiplin Kerja (X3) dan Lingkungan Kerja (X4) masing-masing memiliki nilai signifikansi 0,041 dan 0,016 ( $<0,05$ ), sehingga keduanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4. Hasil Uji t (Regresi Parsial)

Variabel	t-hitung	Sig.	Kesimpulan
Kompetensi (X1)	4.520	0.000	Berpengaruh signifikan
Motivasi (X2)	-1.153	0.254	Tidak berpengaruh signifikan
Disiplin Kerja (X3)	2.092	0.041	Berpengaruh signifikan
Lingkungan Kerja (X4)	2.503	0.016	Berpengaruh signifikan

Sumber: Output SPSS, 2025

### Uji Simultan (Uji F)

Tabel 5 menunjukkan hasil uji F dengan nilai F hitung sebesar 11,532 dan signifikansi 0,000 ( $<0,05$ ). Hal ini berarti secara simultan variabel Kompetensi, Motivasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Tabel 5. Hasil Uji F (Simultan)

Sumber Variasi	Jumlah Kuadrat	df	Kuadrat Tengah	F	Sig.
Regresi	18.652	4	4.663	11.532	0.000
Residual	20.023	51	0.393		
Total	38.675	55			

Sumber: Output SPSS, 2025

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nilai R Square = 0.484, artinya 48,4% variasi dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh keempat variabel independen, sementara sisanya sebesar 51,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Tabel 6. Koefisien Determinasi (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.696	0.484	0.448	0.627

Sumber: Output SPSS, 2025

## 2. Pembahasan

### 2.1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, bahkan menjadi faktor yang paling dominan dibandingkan variabel lainnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja selaras dengan tuntutan pekerjaannya cenderung mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Kompetensi yang baik tidak hanya mencakup kemampuan teknis seperti keterampilan medis dan administrasi, tetapi juga keterampilan interpersonal, pengelolaan waktu, dan pemecahan masalah.

Temuan ini sesuai pada McClelland yang menyatakan bahwa kompetensi adalah prediktor kuat dari keberhasilan kerja, terutama pada bidang-bidang yang memerlukan presisi tinggi. Dalam konteks puskesmas, kemampuan

pegawai dalam mendiagnosis, memberikan pelayanan kesehatan yang cepat dan tepat, serta menjaga komunikasi efektif dengan pasien, menjadi kunci utama keberhasilan pelayanan.

Keterkaitan kompetensi dengan kinerja juga dapat dijelaskan melalui konsep *person-job fit* (Mlekus et al., 2022). Pegawai yang kompetensinya selaras dengan tuntutan pekerjaannya akan memiliki rasa percaya diri yang tinggi, lebih efisien dalam menyelesaikan tugas, dan memiliki tingkat kesalahan kerja yang rendah. Oleh karena itu, strategi pengembangan kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan, sertifikasi profesi, dan *on-the-job training* menjadi langkah yang relevan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan di puskesmas.

## **2.2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi ditemukan berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pegawai dengan tingkat motivasi tinggi menunjukkan antusiasme, ketekunan, dan kesediaan untuk mengerahkan usaha ekstra demi mencapai target kerja. Motivasi yang dimaksud mencakup motivasi intrinsik—seperti rasa bangga terhadap pekerjaan, kepuasan pribadi, dan komitmen terhadap misi puskesmas—serta motivasi

ekstrinsik, seperti insentif finansial, penghargaan, dan peluang promosi.

Hasil tersebut konsisten dengan Two-Factor Theory yang dikemukakan Herzberg, yang memisahkan faktor motivator—seperti pencapaian, pengakuan, dan pengembangan diri dari faktor higiene, seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan antarpegawai. Dalam konteks puskesmas, motivasi intrinsik seperti rasa tanggung jawab terhadap kesehatan masyarakat sering kali menjadi pendorong utama kinerja yang berkelanjutan, sementara motivasi ekstrinsik membantu mempertahankan stabilitas kinerja dalam jangka Panjang (Purohit & Bandyopadhyay, 2014).

Signifikansi motivasi juga dapat dipahami melalui sudut pandang Expectancy Theory Vroom, yang menyatakan bahwa individu akan terdorong untuk bekerja apabila mereka percaya bahwa upaya yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik, kinerja tersebut akan diapresiasi, dan penghargaan yang diterima dianggap bernilai bagi mereka (Zhang et al., 2018). Oleh karena itu, manajemen puskesmas perlu memastikan bahwa sistem penghargaan selaras dengan pencapaian kinerja serta kebutuhan dan preferensi pegawai.

## **2.3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin mencerminkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan, prosedur operasional, serta standar kerja

yang diberlakukan organisasi. Di puskesmas, disiplin kerja yang tinggi berarti kehadiran tepat waktu, pelayanan sesuai jadwal, serta pelaksanaan tugas dengan mematuhi protokol kesehatan dan administrasi.

Hasil ini konsisten dengan prinsip manajemen klasik Henri Fayol yang menempatkan disiplin sebagai salah satu asas penting keberhasilan organisasi. Disiplin menciptakan keteraturan kerja, meminimalkan kesalahan, dan memastikan setiap pegawai berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dari perspektif teori penguatan (*reinforcement theory*), perilaku disiplin dapat dibentuk melalui pemberian penghargaan bagi pegawai yang patuh serta penerapan sanksi bagi yang melanggar aturan. Dalam konteks pelayanan publik, disiplin kerja yang tinggi juga berdampak langsung pada citra institusi di mata masyarakat, karena menunjukkan keseriusan dalam memberikan pelayanan berkualitas.

#### **2.4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Lingkungan kerja baik yang bersifat fisik maupun nonfisik memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun tingkat kontribusinya merupakan yang paling rendah dibandingkan variabel lainnya. Lingkungan kerja fisik meliputi

fasilitas, tata ruang, pencahayaan, suhu, dan kebersihan, sedangkan lingkungan kerja nonfisik mencakup hubungan antarpegawai, dukungan pimpinan, serta budaya kerja yang berkembang dalam organisasi.

Dalam puskesmas, lingkungan kerja yang baik akan membantu pegawai fokus pada tugasnya, mengurangi tingkat stres, dan mendorong kolaborasi. Hasil ini selaras dengan teori *Perceived Organizational Support*, yang menyatakan bahwa pegawai yang merasa didukung organisasi akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik (Tasoulis et al., 2023).

Walaupun lingkungan kerja memiliki pengaruh yang lebih rendah dibandingkan variabel lainnya, keberadaannya tetap penting. Lingkungan yang kurang kondusif dapat menjadi hambatan psikologis dan fisik yang mengurangi efektivitas kerja. Dengan demikian, peningkatan kualitas fasilitas, pengaturan ruang yang lebih ergonomis, serta pembentukan budaya kerja yang kondusif perlu menjadi fokus perhatian pihak manajemen puskesmas.

#### **2.5. Analisis Simultan Keempat Variabel**

Pengaruh simultan dari kompetensi, motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa keempat faktor tersebut saling melengkapi dalam membentuk performa optimal. Kompetensi memberikan kemampuan teknis dan perilaku yang diperlukan, motivasi

menjadi pendorong utama energi kerja, disiplin memastikan keteraturan dan kepatuhan terhadap prosedur, sedangkan lingkungan kerja menciptakan kondisi yang mendukung pelaksanaan tugas.

Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja tidak dapat dicapai hanya dengan memperbaiki salah satu faktor, tetapi memerlukan pendekatan holistik yang mencakup penguatan keempat variabel secara bersamaan. Misalnya, pelatihan kompetensi yang efektif akan lebih berhasil jika didukung oleh sistem motivasi yang adil, penerapan disiplin yang konsisten, dan lingkungan kerja yang memadai.

## **2.6. Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Wibowo & Yusoff, 2023) Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kompetensi, motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor kesehatan. Mustofa (2022) juga melaporkan bahwa disiplin kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga kesehatan. Sementara itu, Gholami dan Rahimi (2020) menekankan pentingnya *soft skills* sebagai bagian dari kompetensi yang berpengaruh pada kualitas pelayanan.

Konsistensi hasil ini dengan penelitian sebelumnya memperkuat validitas temuan dan memberikan landasan empiris bagi strategi peningkatan kinerja di puskesmas.

## **2.7. Implikasi Praktis**

Berdasarkan temuan ini, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh manajemen puskesmas:

1. Penguatan Kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan, sertifikasi profesi, dan pembelajaran berbasis pengalaman.
2. Peningkatan Motivasi dengan memberikan insentif yang adil, peluang pengembangan karier, dan pengakuan atas prestasi kerja.
3. Penegakan Disiplin secara konsisten dengan kombinasi sistem penghargaan dan sanksi yang proporsional.
4. Perbaikan pada Lingkungan Kerja untuk mendukung produktivitas.

Pendekatan terpadu terhadap keempat aspek ini diharapkan mampu menciptakan kinerja pegawai yang tinggi sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan masyarakat.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kompetensi, motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Baranti. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, diperoleh beberapa kesimpulan. Kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta menjadi

faktor yang paling dominan dibandingkan variabel lain. Pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai dengan tuntutan tugas cenderung mampu memberikan pelayanan yang lebih efektif, efisien, dan bermutu. Selain itu, motivasi juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik mendorong pegawai untuk bekerja dengan antusias, berorientasi pada hasil, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepatuhan terhadap peraturan, prosedur, dan etika kerja berkontribusi pada keteraturan, efisiensi, serta kelancaran pelaksanaan pelayanan kesehatan. Lingkungan kerja turut memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketersediaan fasilitas yang memadai, kondisi kerja yang nyaman, serta hubungan kerja yang harmonis membantu meningkatkan kenyamanan dan konsentrasi

pegawai dalam melaksanakan tugas. Secara keseluruhan, keempat variabel tersebut bekerja secara sinergis dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa perbaikan kinerja tidak dapat dicapai hanya melalui satu aspek tertentu, melainkan memerlukan pendekatan komprehensif yang mencakup penguatan kompetensi, peningkatan motivasi, penegakan disiplin, serta optimalisasi lingkungan kerja secara terpadu.

Dengan demikian, strategi manajemen sumber daya manusia di puskesmas perlu diarahkan pada program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, sistem motivasi yang adil, penegakan disiplin yang konsisten, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Pendekatan komprehensif ini diyakini mampu meningkatkan produktivitas pegawai sekaligus memperkuat kualitas pelayanan kesehatan bagi masyarakat.

#### **TERIMA KASIH**

We would like to thank the DPPM Ministry of Education for the BIMA Thesis Research Scheme Grant for the 2025 Academic Year Thesis Research Scheme given to us.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Armstrong, M. (2022). *Armstrong's Handbook Performance Management: An Evidence-Based Guide to Performance Leadership*. Kogan Page Publishers.

Azizifar, A., Naghipour, S.,

Mohamadian, F., Veisani, Y., Cheraghi, F., & Aibod, S. (2020). Investigating the relationship between iranian EFL teachers' empowerment and their self-efficacy as a consequence for their educational improvement. *Journal of Education and Health Promotion*, 9(1). [https://doi.org/10.4103/jehp.jehp\\_35](https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_35)

4\_19

- Brdesee, H. (2021). A divergent view of the impact of digital transformation on academic organizational and spending efficiency: A review and analytical study on a university E-service. *Sustainability (Switzerland)*, 13(13). <https://doi.org/10.3390/su13137048>
- Dessler, G. (2024). *Human Resource Management*.
- Eisenberger. (2024). *Social Support in the Workplace: Theory and Practice*.
- Faladinta, H., Mustam, M., & Maesaroh. (2021). *Analisis Aspek-Aspek Manajemen Sumber Daya Manusia PNS Dinas Pendidikan Kota Semarang dalam Rangka Reformasi Birokrasi*. 13(1), 104–116.
- Fathiah, K. S., Martini, N. N. P., Sanosra, A., & Qomariah, N. (2021). The Impact of Competence and Work Environment on Employee Motivation and Performance in The Financial and Asset Management Division. *Quality - Access to Success*, 22(185), 52–63. <https://doi.org/10.47750/QAS/22.185.08>
- Herzberg, F. (2024). *The Motivation to Work*.
- Keitumetse, S. O. (2014). Cultural resources as sustainability enablers: Towards a community-based cultural heritage resources management (COBACHREM) model. *Sustainability (Switzerland)*, 6(1), 70–85. <https://doi.org/10.3390/su6010070>
- Laguerre, R. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2025). Bringing Self-Determination Theory to the Forefront: Examining How Human Resource Practices Motivate Employees of All Ages to Succeed. *Journal of Business and Psychology*, 40(1), 1–37. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09951-w>
- Lestari, S., Watini, S., & Rose, D. E. (2024). Impact of Self-Efficacy and Work Discipline on Employee Performance in Sociopreneur Initiatives. *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 6(2), 270–284. <https://doi.org/10.34306/att.v6i2.403>
- McClelland, D. (2024). *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*.
- Mlekus, L., Lehmann, J., & Maier, G. W. (2022). New work situations call for familiar work design methods: Effects of task rotation and how they are mediated in a technology-supported workplace. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.935952>
- Nazarwin. (2024). The Influence of Competence, Motivation, and Compensation on Civil Servants' Performance at the Mentawai Islands Port Office. *Journal of Ecohumanism*, 3(8), 1055–1063. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.4796>
- Panagiotopoulos, P., Vardopoulos, I.,

- Maialetti, M., Ciaschini, C., Koundouri, P., & Salvati, L. (2024). Reimagining Sustainable Development and Economic Performance Indicators: A Human-Centric Maslow–Bossel Blueprint. *Economies*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/economies12120338>
- Paselle, E. (2013). Perencanaan Pembangunan Partisipatif: Studi Tentang Efektivitas Musrenbang Kec. Muara Badak Kab.Kutai Kartanegara. *Jurnal Paradigma*, 2, 10–25.
- Purohit, B., & Bandyopadhyay, T. (2014). Beyond job security and money: Driving factors of motivation for government doctors in India. *Human Resources for Health*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/1478-4491-12-12>
- Ramlall. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*.
- Rodiyah, I., Sukmana, H., & Mursyidah, L. (2021). *Buku Ajar Pengantar Ilmu Administrasi Publik*. UMSIDA Press.
- Rokhman, A., Handoko, W., Tobirin, T., Antono, A., Kurniasih, D., & Sulaiman, A. I. (2023). The effects of e-government, e-billing and e-filing on taxpayer compliance: A case of taxpayers in Indonesia. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 49–56. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.12.007>
- Sellang, K. (2016). *Administrasi dan Pelayanan Publik Antara Teori dan Aplikasinya*. Penerbit Ombak.
- Shuhaimi, N. A., Md Noor, A., Wan Jaafar, W. M., & Mohd Khir, A. (2025). The influence of trust and job satisfaction on structural empowerment and social work competency. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*. <https://doi.org/10.1080/10911359.2025.2457963>
- Siriattakul, P., Jermstittiparsert, K., & Mustanir, A. (2019). What Determine the Organizational Citizenship Behavior in Indonesian Agriculture Manufacturing Firms? *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(4), 778–792. <https://doi.org/10.37200/ijpr/v23i4/pr190409>
- Tasoulis, K., Pappas, I. O., Vlachos, P., & Oruh, E. S. (2023). Employee reactions to planned organizational culture change: A configurational perspective. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/00187267231183305>
- Wibowo, A., & Yusoff, Y. M. (2023). Competency Development and Its Impact on Employee Performance in Public Health Organizations. *International Journal of Public Health Management*, 17(1).
- Yeni R, M., & Wariyadi, S. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Pasar Baru Rantau Panjang Kecamatan Tabir*.
- Zaenal Abidin, A. (2021). *Analisis Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 Puskesmas Benda Baru Kota*

*Tangerang Selatan Banten.*

3933

5(1), 45–54.

Zhang, Q., Fan, Y., & Zhang, M. (2018). An empirical analysis of students' involvement and exit behaviors in college organizations: The case of Nanjing Agricultural University in China. *Sustainability (Switzerland)*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/su1011>

Zhou, M., Ramírez, A. S., Chittamuru, D., Schillinger, D., & Ha, S. (2023). Testing the effectiveness of narrative messages using critical health communication. *Journal of Communication in Healthcare*, 16(2), 139–146. <https://doi.org/10.1080/17538068.2023.2189363>