Contents lists available at: Google Schoolar

Jurnal Mahasiswa Entreprenur

Jurnal Homepage : Jurnal Mahasiswa Entrepreneur

PENGARUH KOMPETENSI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI UPT PUSKESMAS BESUKI

Dwi Rizkianto[1], Randika Fandiyanto[2], Ediyanto[3]

[1]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : dwirizkianto00@gmail.com
[2]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : randika@unars.ac.id
[3]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : ediyanto@unars.ac.id

*Corresponding Author : Dwi Rizkianto
*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : dwirizkianto00@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History :
Receive :
May 19, 2026
Accepted :
May 19, 2026
Available Online :
May 19, 2026

Keywords:
Compentence, Leadership style, Workenvironment, Job satisfaction, Employee performance.

Copyright © 2026 by Author. Published by Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

A B S T R A C T

Health is a key factor in improving people's quality of life, and community health centers play a vital role in providing optimal health services. This study aims to analyze the influence of competence, leadership style, and work environment on the performance of civil servants through job satisfaction at the Besuki Community Health Center. The study employed a saturated sampling technique, with data analyzed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (PLS-SEM) method. The results of the hypothesis testing on direct effects using the Smart PLS 3.0 application indicate that (1) Competence has a positive but insignificant effect on job satisfaction. On the other hand, (2) Leadership style has a positive and significant effect on job satisfaction. (3) The work environment also has a positive, albeit modest, effect on job satisfaction. Additionally, (4) Competence has a positive but insignificant effect on performance; (5) Leadership style among supervisors at the Besuki Community Health Center actually has a positive but insignificant effect; (6) A conducive work environment and adequate facilities and infrastructure are in place, but although they have a positive effect, it is not significant regarding performance. Meanwhile, (7) job satisfaction has been shown to have a positive and significant impact on employee performance. (8) Competence has a positive influence on employee performance through job satisfaction, although the effect is not significant. (9) Leadership style has a positive and significant impact on employee performance through job satisfaction. On the other hand, (10) the work environment also has a positive impact, though not as substantial, on employee performance through job satisfaction.

I. PENDAHULUAN

Perkembangan fasilitas pelayanan kesehatan di Indonesia sejalan dengan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan. GoodStats 2024 melaporkan bahwa jumlah Puskesmas di Indonesia mencapai 10.268 unit, terdiri dari 6.016 Puskesmas rawat inap dan 4.252 non-rawat inap, sebagai upaya pemerintah dalam memperluas akses pelayanan kesehatan dasar.

Permasalahan kinerja pegawai juga terjadi di UPT Puskesmas Besuki. Meskipun pegawai telah bekerja sesuai standar operasional, kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat dari perbedaan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas, penerapan gaya kepemimpinan yang belum konsisten, serta keterbatasan sarana prasarana yang ada.

Adapun batasan penelitian ini difokuskan pada pengaruh kompetensi, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di UPT Puskesmas Besuki. Penelitian ini dibatasi pada ASN yang terlibat langsung dalam pelayanan masyarakat maupun administrasi sesuai standar pelayanan yang ditetapkan. Selain objek penelitian, penelitian ini juga dibatasi pada pengelolaan sumber daya manusia yang menekankan hubungan kerja antara pimpinan dan pegawai secara berkelanjutan. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menjadi batasan dalam penelitian ini

Copyright © 2026 by Author. Published by Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

karena berperan penting dalam membentuk sikap, motivasi, dan perilaku pegawai yang dapat meningkatkan kinerja di lingkungan Puskesmas. Tarqiyah dkk. (2025) Pernyataannya bahwa apabila Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja maka dapat bedampak terhadap Kepuasan kerja yang pada akhirnya pada instansi khususnya Puskesmas akan memberikan pelayanan kesehatan dengan baik yang sesuai dengan keinginan masyarakat sekitarnya.

Batasan pada penelitian ini juga di batasi pada variabel Kompetensi pegawai, yaitu kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai pada penelitian ini di analisis agar dapat menemukan kesesuaian pada pegawai dengan kemampuan masing-masing dan pegawai juga di pandang penting karena demi kelancaran terlaksananya berbagai jenis pelayanan kesehatan yang tersedia pada puskesmas. Temuan Rahmawati dkk. (2024) menunjukkan bahwa kompetensi berperan sebagai variabel yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Kompetensi dipahami sebagai kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas pelayanan kesehatan secara profesional, tepat, dan bertanggung jawab sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan kondisi lapangan.

Penelitian ini juga di batasi pada pengaruh gaya kepemimpinan yang juga terbatas pada pendekatan komunikasi dalam sektor pelayanan publik yang menekankan kejelasan dalam berkomunikasi dan keterlibatan pegawai dalam menjalankan tugas pelayanan. Gaya kepemimpinan dan komunikasi internal adalah komunikasi dua arah yang memiliki peran membangun komitmen di lingkungan kerja antara pimpinan dengan pegawai. Temuan Amalia dkk. (2024) dan Zainullah dkk. (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang memiliki pengaruh terhadap kinerja dan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Pendekatan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dan dukungan pimpinan yang berkelanjutan dapat meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan pegawai, serta mendorong peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan kesehatan.

Selanjutnya, Penelitian ini juga dibatasi pada lingkungan kerja yang mencakup fasilitas kerja, kenyamanan ruang pelayanan, serta hubungan kerja antarpegawai dan pimpinan. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendukung kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kesehatan maupun administratif. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada kompetensi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja dalam mendukung kinerja pegawai di UPT Puskesmas Besuki.

Lingkungan kerja juga sebagai batasan pada penelitian ini yang apabila kondisi kerja mendukung maka akan berdampak pada pelayanan sehingga akan meningkatkan kepercayaan di mata masyarakat. Lingkungan kerja mencakup ketersediaan dan kelayakan fasilitas kerja, kenyamanan ruang pelayanan, serta hubungan kerja yang harmonis antara pegawai

dengan pegawai dan antara pegawai dengan pimpinan. Peningkatan kepuasan kerja serta kenyamanan pada lingkungan kerja akan berdampak terhadap pegawai saat memberikan pelayanan kesehatan maupun administratif sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Temuan empiris Lestari dkk. (2024). Pada penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan analisis peran pada batasan penelitian sesuai dengan indikator judul penelitian ini yaitu kompetensi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja dalam mendukung kinerja pegawai di UPT Puskesmas Besuki.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada sebuah instansi salah satunya Puskesmas Besuki diperlukan manajemen sumber daya manusia yang terukur karena memiliki peran yang sangat penting dan merupakan penggerak utama pada instansi salah satunya di Puskesmas. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan optimal agar mampu meraih efisiensi dan efektivitas dalam memperoleh tujuan organisasi di instansi sesuai ekspetasi atasan maupun pegawai apabila tidak dikelola dengan baik dan berkesinabungan maka tujuan daripada suatu organisasi salah satunya di instansi tidak akan berjalan dengan lancar.

Menurut Mangkunegara (2019:2), manajemen sumber daya manusia adalah “suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.” Pengelolaan pada MSDM yang lebih terukur makan suatu organisasi dapat mengelolah SDM yang lebih optimal lagi agar tujuan daripada sebuah organisasi tercapat dengan keinginan dan tujuan instansi khususnya di Puskesmas Besuki.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:10) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan “Pengetahuan dan keterampilan dalam mengatur hubungan serta peran tenaga kerja agar dapat secara optimal dan hemat sumber daya mendukung tercapainya tujuan organisasi, para karyawan, dan juga masyarakat”. Manajemen sumber daya manusia dapat disimpulkan sebagai proses mengelola dan mengatur tenaga kerja secara efektif dan efisien agar hubungan kerja berjalan baik serta mampu mendukung tercapainya tujuan organisasi, kepentingan karyawan, dan masyarakat. Melalui pengelolaan tersebut,

organisasi dapat memaksimalkan potensi sumber daya manusia sehingga tujuan organisasi, kepentingan karyawan, dan manfaat bagi masyarakat dapat tercapai secara optimal.

Kompetensi

Pada setiap individu atau pegawai mereka memiliki kemampuan baik dari sisi pengetahuan, sikap, perilaku maupun keterampilan maka demikian disebut Kompetensi dimana diperlukan oleh instansi untuk mencapai tujuan organisasi berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai. Kompetensi menunjukkan bahwa kemampuan yang di miliki pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaannnya sesuai dengan standar maupun target yang ingin di capai. Apabila seorang pegawai memiliki tingkat kompetensi yang baik maka pegawai bisa bekerja secara profesional. Dengan adanya kompetensi yang baik, maka karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif, meningkatkan kualitas kerja, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara optimal. Kompetensi ini sangat penting dalam sebuah instansi pemerintah, karena jika salah satu seorang karyawan memiliki kemampuan kompetensi yang baik, maka dalam melaksanakan tugas ataupun pekerjaan karyawan tersebut dapat melaksanakannya sesuai tanggung jawab. Menurut Beheshtifar dan Moghandam (2011:113), "Kompetensi adalah karakteristik yang mengacu pada sumber daya manusia yang dapat meningkatkan produktivitas." Menurut Wibowo (2017:283), ada enam indikator kompetensi antara lain:

1) Keyakinan dan nilai
   Keyakinan dan nilai merupakan pedoman dasar individu dalam bekerja yang memengaruhi sikap, tindakan, dan pengambilan keputusan agar sesuai dengan norma dan budaya organisasi.
2) Keterampilan
   Kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu baik secara teknis maupun non teknis dalam melaksanakan tugas dan tangung jawab
3) Pengalaman
   Pengetahuan dan pemahaman yang dapat diperoleh individu.
4) Karakteristik
   Dorongan internal yang muncul pada salah satu seorang individu sebuah instansi dan mempengaruhinya dalam bekerja.
5) Motivasi
   Pada diri individu, sebuah motivasi merupakan salah satu dorongan yang dapat memunculkan dorongan untuk berprestasi dan mencapai tujuan kerja secara professional.
6) Kemampuan intelektual
   Kemampuan seorang individu ataupun pegawai dalam berpikir secara logis, mampu menganalisis permasalahan yang ada.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang baik sangat diperlukan agar tujuan organisasi pada instansi atau perusahaan dapat tercapai sesuai dengan target. Menurut Hasibuan (2016: 170) Peran atasan kepada bawahannya agar mampu meningkatkan performa pegawai dalam bekerja serta meningkatkan kepuasan dalam bekerja itu adalah Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh masing masing pimpinan yang menjabat. Setiap kepala pimpinan berbeda ada yang menjunjung tinggi sikap, perilaku maupun tingkah laku karena setiap atasan punya visi dan misinya masing masing untuk mencapai tujuan organisasi di suatu instansi. Menurut Sumarwan (2016:30), Menurut Sari dan Putra (2019:6), "ada lima indikator Gaya kepemimpinan" antara lain:

1) Kemampuan mengambil keputusan
   Kemampuan pemimpin dalam menentukan pilihan terbaik yang tepat dan memiliki tanggung jawab atas apa yang dilakukannya.
2) Kemampuan memotivasi
   Pemimpin memiliki kemampuan untuk mendorong semangat kerja para pegawai agar mau bekerja secara optimal.
3) Kemampuan komunikasi
   Kemampuan seorang pemimpin dalam menyampaikan arahan, informasi, dan umpan balik kepada bawahan atau pegawai.
4) Kemampuan mengendalikan bawahan
   Kemampuan dalam mengarahkan, mengoordinasikan, mengarahkan perilaku bawahan atau pegawai sesuai dengan target tujuan.
5) Kemampuan mengendalikan emosi
   Pemimpin harus memiliki kemampuan dalam mengendalikan emosinya dan tetap bersikap objektif dan profesional dalam menghadapi berbagai situasi kerja.

Lingkungan Kerja

Menurut Hasibuan (2013:67) "Lingkungan kerja adalah apa yang ada di sekitar seseorang dengan mempengaruhinya melalui induvidu disekitarnya dan suasana disekelilingnya pada saat ia menyelesaikan tugasnya." Apabila Lingkungan kerja kondisinya cukup baik, maka dapat membantu pegawai untuk fokus terhadap tugas dan tanggung jawab yang mereka emban di tempat kerja sehingga cepat terselesaikan dengan baik.Kondisi yang memiliki pengaruh lebih terhadap Kinerja maupun Kepuasan kerja seorang pegawai yaitu Lingkungan kerja. Lingkungan kerja mencakup berbagai aspek yang ada di sekitar pegawai, baik lingkungan kerja fisik seperti fasilitas kerja, pencahayaan, suhu ruangan, maupun lingkungan kerja nonfisik seperti hubungan kerja antarpegawai dan komunikasi dengan pimpinan. Apabila, lingkungan kerja kurang mendukung maka akan mempengaruhi motivasi kerja dan menimbulkan ketidaknyamanan

Vol. 5, No. 1, January 2026 : 1-9
Open Acces DOI: 10.36841/jme.v5i1.8084

yang akan berdampak pada penurunan kinerja pegawai. Maka organisasi instansi atau perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang baik supaya bisa meningkatkan kenyamanan pegawai yang dapat berakibat terhadap kinerja pegawai baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2011:27), bahwa "manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat". Motivasi tinggi dapat memberikan manfaat terhadap seorang pegawai salah satunya jika keadaan lingkungan kerja cukup memadai maka para pegawaipun merasa aman dan nyaman dan pastinya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik walau dengan waktu yang sudah ditentukan oleh atasan maka diperlukan kondisi lingkungan kerja yang memadai agar mendapatkan dampak yang cukup bisa dirasakan oleh atasan maupun pegawai yang bekerja di tempat tersebut. Hal ini juga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena mereka merasa diperhatikan dan didukung oleh organisasi. Dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi, pegawai akan lebih loyal dan memiliki komitmen terhadap organisasi. Hubungan kerja yang erat antarpegawai karena lingkungan kerja yang harmonis dan akan mempercepat proses penyelesaian pekerjaan karena komunikasi antar pegawai juga berjalan dengan baik. Lingkungan kerja yang baik memiliki banyak manfaat bagi pegawai maupun organisasi yang berada di Puskesmas Besuki.

Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (2012:159) "terdapat empat indikator lingkungan kerja" antara lain yaitu:

1) Suasana kerja
   Kondisi dimana lingkungan kerja yang di rasakan oleh pegawai, baik dari segi kenyamanan, keamanan dan ketenangan dalam bekerja.
2) Hubungan antar rekan kerja
   Interaksi dan kerjasama antara pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.
3) Hubungan antara bawahan dengan pimpinan
   Pola hubungan yang terjalin antara pegawai dan atasan, pegawai dan pegawai lainnyadalam hal arahan, komunikasi dan dukungan kerja.
4) Tersedianya fasilitas kerja
   Ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai sangat diperlukan untuk menunjang kelancaran dan efektivitas dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga dapat membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas secara optimal.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dimiliki pegawai terhadap situasi kerja, interaksi dengan rekan kerja maupun atasan, serta terhadap pekerjaan yang dijalankan. Sikap positif ini mencerminkan perasaan senang, nyaman, dan bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja adalah hal yang penting karena bisa memengaruhi semangat kerja, memberikan motivasi dan komitmen terhadap pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal maka lingkungan kerja dibenahi agar Pegawai yang bekerja merasa puas dan aman ditempat kerjanya.

Selain itu, kepuasan kerja juga dapat menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan kondusif. Menurut Suwatno dan Priansa (2011:263), memberikan penjelasannya bahwa Setiap individu maupun pegawai dapat merasakan hasil kerja yang diperolehnya jadi Kepuasan kerja merupakan tolak ukur juga bagi Kepuasan kerja pegawai yang bekerja di instansi termasuk Puskesmas sehingga apabila Lingkungan kerja tercipta dengan baik maka dalam wujud mencapai tujuan akan lebih terlaksana dengan baik sesuai harapan dan tujuan. "Menurut Afandi (2018:82), terdapat beberapa indikator berbeda yang dapat diukur", antara lain :

1) Pekerjaan
   Tingkat kesesuaian kemampuan pada pekerjaan itu disesuaikan oleh masing masing pegawai yang tentunya akan membawa dampak baik salah satunya yaitu pegawai merasa puas atas apa yang mereka kerjakan jika apa yang mereka kerjakan sesuai dengan kemampuannya dan mereka juga bisa menggali potensi tersebut.
2) Upah
   Merupakan balas jasa yang telah di terima oleh seorang pegawai atas imbalan yang diberikan karena berkontribusi terhadap organisasi. Kepuasan upah tidak hanya di tentukan oleh seberapa banyak jumlah yang di terima, tetapi juga di sesuaikan dengan keadilan, kelayakan, dan kesesuaian upah yang sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja.
3) Promosi
   Kesempatan seorang pegawai untuk memperoleh peningkatan jabatan dan pengembangan karier. Apabila ada promosi jabatan maka pegawai merasa lebih puas jika organisasi dapat memberikan peluang terhadap pegawai secara adil dan merata berdasarkan prestasi kerja yang di raih oleh seorang pegawai.
4) Tingkat Afinitas
   Pengawasan adalah cara atasan membimbing, mengendalikan dan mengarahkan pegawai selama masa bekerja. Jika Pengawasan yang cukup baik dengan adanya dukungan, komunikasi yang efektif dan umpan balik yang dapat memberikan meningkatkan kepuasan kerja para pegawai.

5) Rekan Kerja
Antar rekan kerja jika memiliki hubungan yang harmonis, memiliki jiwa saling support, memiliki kerjasama yang baik maka mereka akan betah bekerja di tempat tersebut selain itu juga dapat menciptakan suasana kerja yang aman, damai dan tentram dampaknya beban kerja serasa ringan apabila dipikul secara bersama di dalam instansi.

Kinerja

Kinerja merupakan hasil yang di raih dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang di berikan dalam beberapa jangka waktu tertentu untuk seorang individu maupun tim dalam organisasi. Kinerja juga mencakup beberapa aspek yaitu kualitas, efisiensi, kuantitas, dan kemampuan yang memenuhi target yang telah di tentukan. Kinerja yang baik dapat mencerminkan keefektivitas an dalam bekerja dan efisiensi dalam bekerja jika kinerja buruk maka dapat menimbulkan masalah pada aspek tertentu seperti keterampilan, motivasi maupun dukungan dari lingkungan kerja.

Menurut Afandi (2018:83) menyatakan bahwa "Kinerja adalah hasil capaian kerja dari individu baik personal ataupun tim pada organisasi dengan mengikuti aturan tugas yang tidak melanggar hukum, etika, dan moral." kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi melalui pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan, dengan tetap mematuhi aturan, norma, etika, dan hukum yang berlaku. Kinerja yang baik menunjukkan bahwa pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan bertanggung jawab sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2017:67) mengemukakan bahwa "terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan" sebagai berikut:

1) Faktor Kemampuan
Pegawai yang memiliki kemampuan tinggi akan lebih mudah memahami tugas, menyelesaikan masalah yang dihadapinya pada suatu instansi.
2) Faktor Motivasi
Dorongan yang muncul dari dalam diri seorang pegawai maupun dari luar yang dapat mempengaruhi kemampuan pegawai untuk bekerja. Motivasi ini bisa muncul karena adanya kebutuhan, harapan, penghargaan, insentif maupun lingkungan kerja yang mendukung. Jika pegawai memiliki motivasi yang cukup tinggi maka dapat menunjukkan semangat kerja yang baik berdampak pada hasil yang diperoleh oleh suatu instansi.

Indikator Kinerja

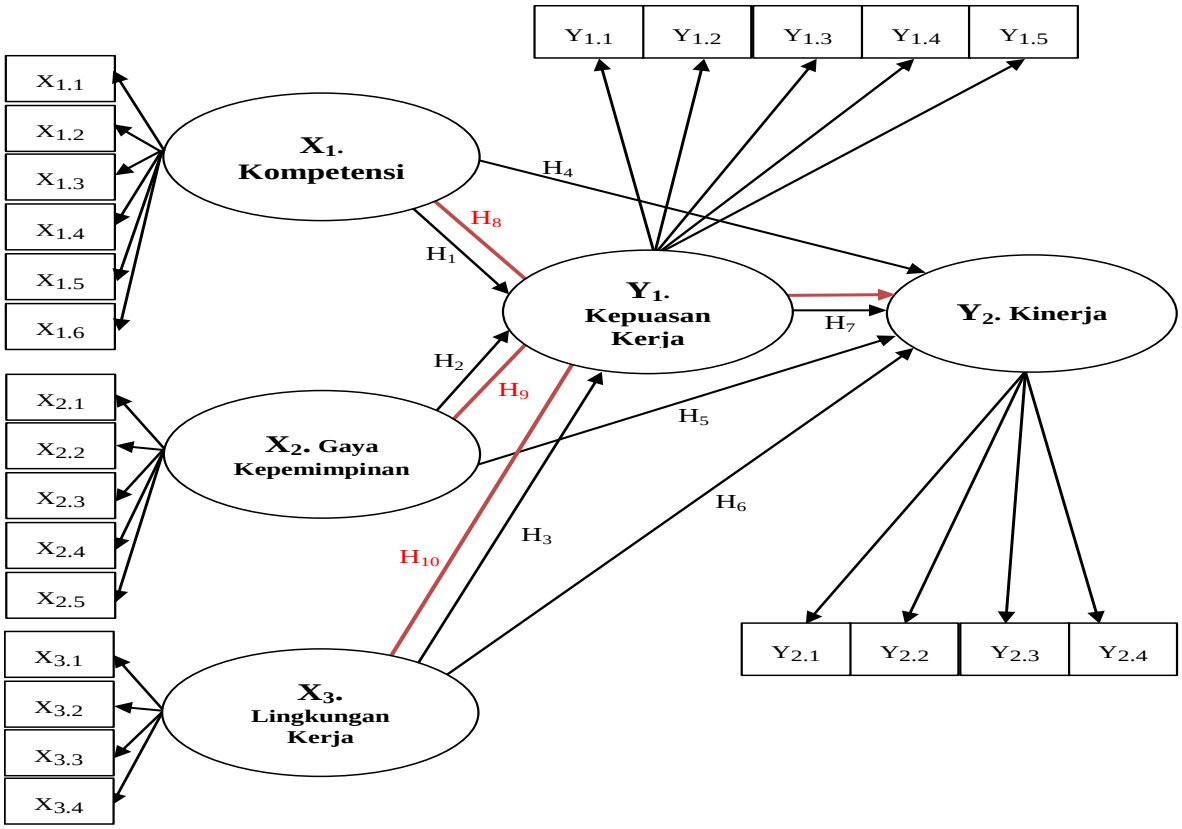
Menurut Mangkunegara (2017:75), indikator kinerja ini mencakup aspek-aspek sebagai berikut:

1) Kualitas Kerja
Menunjukkan tingkat ketepatan, mutu dan ketelitian dari hasil kerja yang telah di hasilkan oleh pegawai. Kinerja yang baik adalah cerminan dari hasil kerja yang sesuai dengan standar, dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi dan juga minim kesalahan.
2) Kuantitas Kerja
Jumlah pekerjaan berkaitan dengan seberapa banyak kuantitas kerja yang di hasilkan oleh pegawai dalam beberapa waktu ataupun periode tertentu. Pegawai dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila dapat menyelesaikan tugasnya sesuai target yang di tetapkan oleh organisasi.
3) Pelaksanaan Tugas
Proses yang ada kaitannya dengan penerapan kemampuan, pengetahuan dan usaha yang di lakukan pegawai untuk menyesaikan tugas dan tanggung jawab di sebuah instansi terkait yang telah di tetapkan.
4) Tanggung Jawab
Pada serangkaian kewajiban dan aktivitas kerja yang harus di lakukan oleh seorang pegawai sesuai dengan peran dan jabatan di tempat kerja. Tanggung jawab ini mencakup pelaksanaan tugas dalam sehari-hari yang sudah di tetapkan oleh organisasi dan kesanggupan karyawan dalam menjalankan tugas ataupun pekerjaan sesuai dengan tujuan, aturan maupun standar yang berlaku salah satunya di instansi.

Kerangka Konseptual

Gambar dan alur pola berfikir pada kerangka konseptual digunakan sebagai dasar pada penelitian ini yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel yang akan diteliti sesuai dengan judul yang akan diteliti. Untuk mengetahui apakah antarvariabel berpengaruh ataupun memiliki keterikatan maka perlu rancangan kerangka konseptual maka dapat mempermudah pengetahuan dari sebab akibat antar variabel yang akan diuji.

Berdasarkan latar belakang dan tinjauan pustaka pada penelitian ini juga terdapat hubungan antar variabel independen yang berlaku di kasus ini yaitu (X1) Kompetensi teori indikatornya menurut Wibowo (2017:283), (X2) Gaya kepemimpinan teorinya menggunakan indikator menurut Sari dan Putra (2019:6), (X3) Variabel lingkungan kerja indikator yang digunakan adalah menurut Nitisemito (2012:159), (Y2) Kinerja Pegawai menggunakan indikator dari Mangkunegara (2017:75) dan melalui kepuasan kerja (Y1) indikatornya adalah menurut Afandi (2018:82). Kerangka konseptual tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis Penelitian

H_1 : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja;
H_2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja;
H_3 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja;
H_4 : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja;
H_5 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja;
H_6 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja;
H_7 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja;
H_8 : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja;
H_9 : Gaya kemepimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja;
H_{10} : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.

III. METODE PENELITIAN

Menurut Arikunto (2010:106) mengungkapkan bahwa "Rancangan keseluruhan perencanaan dari suatu penelitian yang akan dilaksanakan dan akan dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian". Menurut Sugiyono (2018:13), menjelaskan bahwa Metode penelitian yang berfokus pada data yang konkrit dan ber upa angka angka sesuai kondisi nyata saat diteliti adalah metode penelitian kuantitatif. Pada metode kuanti diperlukan alat untuk menghitung dan mendapatkan hasil penelitian setelah dilakukan penelitian hingga menghasilkan sebuah kesimpulan dari penelitian yang dilakukan.

Tempat dan Waktu Penelitian

Waktu penelitian penting karena untuk memudahkan target dan batas waktu yang ingin di tetapkan sesuai tujuan yang akan di capai dalam melaksanakan penelitian ini. Jangka waktu yang di ambil dari penelitian ini di lakukan selama tiga bulan, yaitu dari Februari hingga Mei 2026. Objek penelitian ini adalah UPT Puskesmas Besuki, dengan target penelitian pegawai ASN yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Memiliki alamat di JL. Garuda No. 199, Dusun Bringin, RT 001 RW 001, Desa Langkap, Kecamatan Besuki, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur.

Populasi dan Sampel

Pada suatu wilayah yang ingin teliti itu harus terdapat individu yang akan diteliti jumlahnya juga ditetapkan melalui proses riset kemudian ditetapkan peneliti itu sendiri sehingga mendapatkan hasil penelitian sesuai tujuan, Sugiyono (2018:136). Populasi merupakan seluruh individu yang memiliki karakteristik tertentu sebagai objek penelitian. Dalam penelitian ini, sampel terdiri dari 31 pegawai ASN berstatus PNS di Puskesmas Besuki, selain atasan.

Menurut Sugiyono (2018:137), sampel "merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang di miliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada

pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat diambil dari populasi itu".

Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Sampel penelitian berjumlah 31 pegawai Puskesmas Besuki setelah pengecualian satu responden yang menjabat sebagai atasan. Menurut Sugiyono (2018:139), Sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel yang menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian, sehingga semua populasi memiliki kesempatan yang sama.

Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses pengolahan data agar hasilnya bisa dimengerti dengan mudah oleh orang yang membaca studi tersebut. Pada analisis ini, digunakan metode Partial Least Square (PLS) versi 3.0.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk mengukur apakah indikator-indikator dalam suatu variabel mampu merepresentasikan variabel laten yang sama. Pada program SmartPLS 3.0, Validitas dapat dilihat dari nilai outer loading pada indikator reflektif. Nilai ini harus lebih dari 0,7. Selain itu, ada juga nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang harus lebih dari 0,5.

Tabel 1.
Hasil Uji Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

	X_1 Kompetensi	X_2 Gaya Kepemimpinan	X_3 Lingkungan Kerja	Y_1 Kepuasan Kerja	Y_2 Kinerja	Keterangan
$X_{1.1}$	0.826					Valid
$X_{1.2}$	0.878					Valid
$X_{1.3}$	0.843					Valid
$X_{1.4}$	0.850					Valid
$X_{1.5}$	0.872					Valid
$X_{1.6}$	0.837					Valid
$X_{2.1}$		0.812				Valid
$X_{2.2}$		0.899				Valid
$X_{2.3}$		0.899				Valid
$X_{2.4}$		0.857				Valid
$X_{2.5}$		0.901				Valid
$X_{3.1}$			0.857			Valid
$X_{3.2}$			0.933			Valid
$X_{3.3}$			0.857			Valid
$X_{3.4}$			0.822			Valid
$Y_{1.1}$				0.857		Valid
$Y_{1.2}$				0.781		Valid
$Y_{1.3}$				0.809		Valid
$Y_{1.4}$				0.739		Valid
$Y_{1.5}$				0.727		Valid
$Y_{2.1}$					0.873	Valid
$Y_{2.2}$					0.852	Valid
$Y_{2.3}$					0.913	Valid
$Y_{2.4}$					0.939	Valid

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa setiap indikator pada instrumen menyatakan hasil Valid, dikarenakan nilainya telah sesuai kriteria yaitu berada di atas 0,7.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas Konvergen (AVE)

Variabel Penelitian	*Average Variance Extracted* (AVE)	*Cut Off*	Keterangan
X_1 Kompetensi	0.725	0,5	Valid
X_2 Gaya kepemimpinan	0.765	0,5	Valid
X_3 Lingkungan kerja	0.754	0,5	Valid
Y_1 Kepuasan kerja	0.614	0,5	Valid
Y_2 Kinerja	0.801	0,5	Valid

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa Nilai AVE (*Average Varian Extracted)* untuk setiap variabel yaitu lebih dari 0,5 yang artinya seluruh instumen dapat dinyatakan valid (angka berwana hijau)

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan mengindikasikan sejauh mana instrumen dapat diandalkan serta mengevaluasi konsistensi suatu alat ukur. Dalam penelitian ini uji reliabilitas menggunkana *Cronbach's alpha*.

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	*Cronbach's alpha*	Keterangan
X_1 Kompetensi	**0.924**	**Reliabel**
X_2 Gaya kepemimpinan	**0.923**	**Reliabel**
X_3 Lingkungan kerja	**0.890**	**Reliabel**
Y_1 Kepuasan kerja	**0.843**	**Reliabel**
Y_2 Kinerja	**0.917**	**Reliabel**

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Dilihat dari nilai reliabilitas diatas maka kuesioner telah memberikan indikasi yang digunakan menunjukkan bahwa nilai semua variabel yang diuji nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi antar variabel bebas dalam model penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan program SmartPLS 3.0 dengan melihat nilai Collinearity Statistics (VIF) pada bagian "Inner VIF Values". Apabila nilai VIF ≤ 5,00 maka model dinyatakan tidak mengalami multikolinieritas, sedangkan nilai VIF > 5,00 menunjukkan adanya gejala multikolinieritas.

Tabel 4.
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Penelitian	X_1 Kompetensi	X_2 Gaya Kepemimpinan	X_3 Lingkungan Kerja	Y_1 Kepuasan Kerja	Y_2 Kinerja
X_1. Kompetensi				**4.587**	**4.612**
X_2. Gaya Kepemimpinan				**4.304**	**5.291**
X_3. Lingkungan Kerja				**2.902**	**3.652**
Y_1. Kepuasan Kerja					**4.587**
Y_2. Kinerja					

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil analisis SmartPLS 3.0, seluruh variabel independen saling berhubungan dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja, namun tidak ditemukan pelanggaran multikolinieritas karena nilai VIF masih berada pada batas yang dapat diterima.

Uji Normalitas

Tujuan dari pengujian Normalitas ini agar dapat mengetahui normal atau tidaknya variabel pada penelitian. Pada uji normalitas diharapkan nilai Excess Kurtosis dan Skewness tidak lebih dari -2,58 dan juga 2,58 maka diwajibkan pada rentang di tengahnya agar data berdistribusi normal sehingga penelitian bisa dilanjutkan.

Tabel 5.
Hasil Uji Normalitas

Indikator	*Excess Kurtosis*	*Skewness*	Keterangan
$X_{1.1}$	-0.046	-0.938	Normal
$X_{1.2}$	-0.709	-0.644	Normal
$X_{1.3}$	-0.845	-0.711	Normal
$X_{1.4}$	-0.574	-0.348	Normal
$X_{1.5}$	-0.941	-0.448	Normal
$X_{1.6}$	0.983	-0.899	Normal
$X_{2.1}$	-0.574	-0.214	Normal
$X_{2.2}$	-0.674	-0.292	Normal
$X_{2.3}$	-0.845	-0.711	Normal
$X_{2.4}$	-0.954	-0.198	Normal

$X_{2.5}$	-0.574	-0.348	Normal
$X_{3.1}$	-0.915	-0.368	Normal
$X_{3.2}$	-0.404	-0.686	Normal
$X_{3.3}$	-0.937	-0.532	Normal
$X_{3.4}$	-0.642	0.152	Normal
$Y_{1.1}$	-1.038	-0.266	Normal
$Y_{1.2}$	-0.690	0.079	Normal
$Y_{1.3}$	-0.674	0.292	Normal
$Y_{1.4}$	-0.271	0.000	Normal
$Y_{1.5}$	-0.858	-0.291	Normal
$Y_{2.1}$	-0.574	-0.348	Normal
$Y_{2.2}$	0.336	0.015	Normal
$Y_{2.3}$	-0.840	-0.135	Normal
$Y_{2.4}$	-0.230	-0.085	Normal

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji diatas, menunjukkan bahwa semua indikator dinyatakan telah berdistribusi normal, dikarenakan telah sesuai kriteria yang telah ditentukan.

Uji *Goodness Of Fit* (GOF)

Pengujian tingkat kesesuaian model Goodness of Fit dilakukan untuk mengetahui apakah model penelitian telah sesuai dengan distribusi data secara statistik berdasarkan distribusi teoritis tertentu. Pengujian ini bertujuan menilai apakah model struktural yang dibangun mampu menggambarkan kondisi dan fakta yang terjadi di lapangan.

Tabel 6.
Hasil *Uji Godness Of Fit* (GOF)

Kriteria	*Saturated Model*	*Estimated Model*	*Cut Off2*	Keterangan Model
SRMR	0.099	0.099	$\leq$ 0.10	*Good Fit*
d_ULS	2.941	2.941	$\geq$ 0.052	*Good Fit*
d_G	5.610	5.610	$\geq$ 0.05	*Good Fit*
Chi-Square	567.489	567.489	Diharapkan Kecil	*Good Fit*
NFI	0.511	0.511	> 0.9 (mendekati 1)	*Marginal Fit*

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil penilaian Goodness of Fit (GOF), nilai SRMR, Chi-Square, dan NFI menunjukkan kategori Marginal Fit namun masih memenuhi kriteria kelayakan model. Dengan demikian, model penelitian ini dapat dinyatakan telah memenuhi persyaratan Goodness of Fit yang ditetapkan.

Uji Koefisien Determinasi

Uji yang dilakukan terhadap inner model bertujuan untuk menguji hubungan antara konstruk eksogen dan endogen yang telah dihipotesiskan. Penilaian diambil pada angka yang berada di kolom R-Square Adjusted dikarenakan variabel yang digunakan pada penelitian ini lebih dari dua variabel.

Tabel 7.
Hasil Uji Koefisien Determinasi

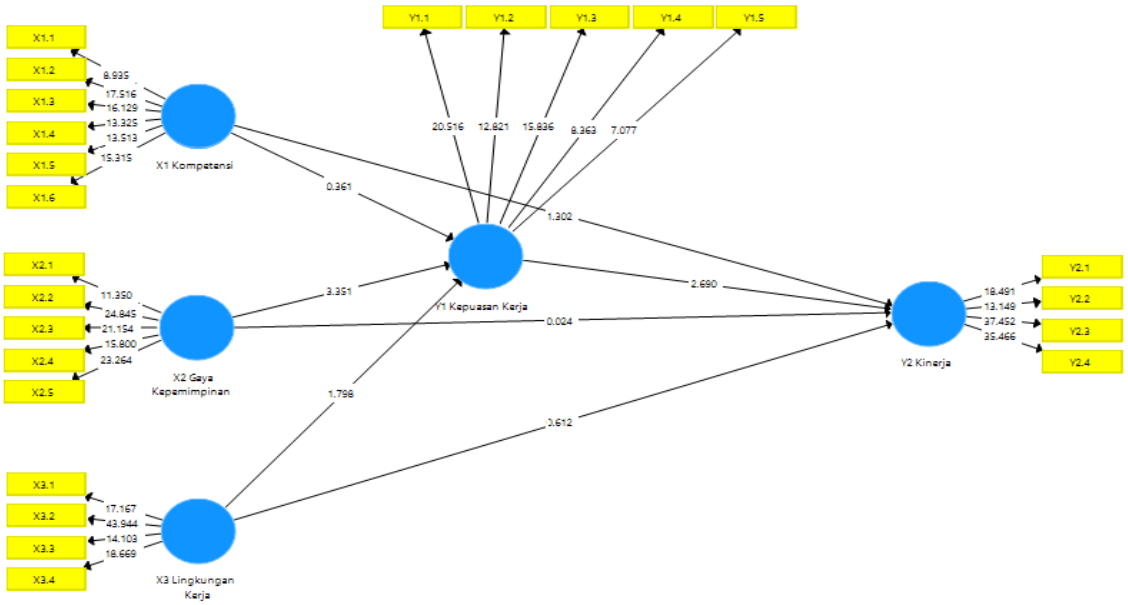
Variabel Terikat	*R-Square*	*R-Square Adjusted*
Y_1. Kepuasan Kerja	0.782	0.758
Y_2. Kinerja	0.790	0.758

Sumber Data: Data diolah peneliti (2026)

Kesimpulan dari Tabel 7 diatas dinyatakan bahwa pada Variabel Kompetensi, Gaya kepemimpinan dan Lingkungan kerja memperoleh pengaruh kuat terhadap Kepuasan kerja dengan persentase Sebesar 75,8% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Selain itu ketiga variabel Independen tersebut juga mendapatkan pengaruh yang kuat yerhadap kinerja sebesar 75,8% pengaruhnya terhadap Kinerja maka sisanya dipengaruhi oleh faktor lain maupun variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

Uji Hipotesis Penelitian

Uji hipotesis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan aplikasi Smart PLS 3.0 menggunakan metode bootstrapping.Uji ini bertujuaan untuk mengetahui signifikansi hubungan pengaruh antar variabel yang dapat dilihat dari nilai *path coefficient*, t-*statistic*, dan p-*value*, sehiingga dapat ditentukan hipotesis diterima atau ditolak. Hasil pengujiannya sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi *Smart* PLS
Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil dari Gambar 2 diatas, hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan aplikasi Smart PLS selanjutnya ditampilkan pada Tabel 8 mengenai Uji Hipotesis penelitian, sebagai berikut :

Tabel 8.
Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Variabel	*Original Sample (O)*	*Sample Mean (M)*	*Standard Deviation (STDEV)*	*T-Statistics (O/STDEV)*	*P Values*
X_1. Kompetensi → Y_1. Kepuasan kerja	0.075	**0.057**	**0.207**	**0.361**	**0.718**
X_2. Gaya kepemimpinan → Y_1. Kepuasan kerja	0.464	**0.457**	**0.138**	**3.351**	**0.001**
X_3. Lingkungan kerja → Y_1. Kepuasan kerja	0.404	**0.436**	**0.225**	**1.798**	**0.073**
X_1. Kompetensi → Y_2. Kinerja	0.320	**0.301**	**0.246**	**1.302**	**0.193**
X_2. Gaya kepemimpinan → Y_2. Kinerja	0.006	**0.058**	**0.270**	**0.024**	**0.981**
X_3. Lingkungan kerja → Y_2. Kinerja	0.111	**0.083**	**0.182**	**0.612**	**0.541**
Y_1. Kepuasan kerja → Y_2. Kinerja	0.508	**0.496**	**0.189**	**2.690**	**0.007**
X_1. Kompetensi → Y_1. Kepuasan kerja → Y_2. Kinerja	0.038	**0.025**	**0.115**	**0.331**	**0.741**
X_2. Gaya kepemimpinan → Y_1.Kepuasan kerja → Y_2. Kinerja	0.236	**0.224**	**0.114**	**2.071**	**0.039**
X_3. Lingkungan kerja → Y_1. Kepuasan kerja → Y_2. Kinerja	0.205	**0.220**	**0.149**	**1.383**	**0.167**

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa nilai *original sample* bernilai positif sebesar 0,075 yang mengindikasikan adanya hubungan searah antar variabel. Namun, nilai *T-Statistic* sebesar 0,361 (<1,964) dan *P Values* sebesar **0,718** (>0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y1). dengan demikian **Hipotesis ke 1 ditolak.**

Berdasarkan hasil pengujian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kompetensi belum memberikan pengaruh yang nyata terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas belum tentu mampu meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut diduga dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih dominan, seperti lingkungan kerja, beban kerja, sistem penghargaan, dan hubungan antarpegawai. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi perlu didukung oleh faktor lain agar kepuasan kerja dapat meningkat secara

optimal. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu Tarqiyah U (2025).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis kedua, diperoleh nilai *original sample* sebesar 0,464 yang menunjukkan adanya hubungan positif antara Gaya kepemimpinan (X2) dan Kepuasan Kerja (Y1). Nilai *T-Statistic* sebesar 3,351 (>1,964) serta *P Values* sebesar **0,001** (<0,05) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y1), sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima. **Hipotesis ke 2 diterima.**

Progres dari hasil pengujian yang telah di temukan dan dilakukan, kesimpulannya bahwa Gaya kepemimpinan mendapati pengaruh positif dan juga signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Maka pada suatu instansi salah satunya di Puskesmas Besuki peran pimpinan dinilai sangatlah penting karena dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman, selain itu pemimpin yang baik dapat memberi arahan dengan jelas maka pada penerapan Gaya kepemimpinan yang efektif perlu dilakukan secara berkelanjutan dan konsisten maka Kinerja yang baik akan mudah diraih secara berkelanjutan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Az-Zahra E (2024).

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Untuk hasil dari pengujian hipotesis ke-3 mendapatkan nilai *original sample* sekitar 0,404 yang dimana antar variabel menunjukkan nilai positif tetapi karena nilai *T-statistic* nya tidak memenuhi kriteria yaitu kurang dari 1,964 dengan perolehan nilai sekitar 1,798 dan juga nilai *P Values* nya juga tidak memenuhi kriteria yaitu kurang dari 0,05 yaitu sekitar **0,073** maka walau Lingkungan kerja (X3) berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja (Y1) namun tidak signifikan maka kesimpulannya **Hipotesis 3 ditolak.**

Pada hipotesis ke-3 telah mendapatkan nilai pada pengujian ini yaitu Lingkungan kerja mendapatkan pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan melalui Kepuasan kerja. Kesimpulan dari hasil penelitian ini bahwa puskesmas belum mampu meningkatkan Kepuasan kerja pegawai di Lingkungan kerja maka perlu adanya dukungan dari faktor lain yang dapat mempengaruhi Kepuasan kerja, maka hasil maupun nilai pada penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Arinata S (2024).

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Pada hasil uji hipotesis ke-4 mendapatkan hasil dari *original sample* cukup positif sebesar (0,320), nilai *T-Statistic* mendapatkan nilai sebesar 1,302 (<1,964) dan nilai *P Values* mendapatkan nilai sebesar **0,193** yang lebih besar dari 0,05 maka disimpulkan bahwa Kompetensi (X1) memperoleh pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja (Y2), maka **Hipotesis ke 4 ditolak.**

Kompetensi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai Puskesmas memiliki Kompetensi yang baik, belum tentu dapat meningkatkan kinerja secara langsung karena belum dimanfaatkan secara optimal serta adanya keterbatasan dalam Sistem kerja. Oleh karena itu, perlu adanya perhatian terhadap faktor lain yang turut berperan dalam meningkatkan Kinerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu Rahmawati (2024).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke-5, diperoleh nilai *original sample* sebesar 0,006 yang menunjukkan hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan (X2) dan Kinerja (Y2). Namun, nilai *T-Statistic* sebesar 0,024 yang lebih kecil dari 1,964 serta nilai *P Values* sebesar **0,981** yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, Gaya kepemimpinan (X2) memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja (Y2). **Hipotesis ke 5 ditolak.**

Dari hasil pengujian yang didapat pada hipotesis ini mendapatkan bahwa Gaya kepemimpinan sebenarnya memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai, menandakan bahwa Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Puskesmas Besuki belum bisa meningkatkan Kinerja pegawainya dan peningkatan kinerja terjadi mealui kepuasan kerja. Kesimpulannya Gaya kepemimpinan diperlukan adanya faktor lain yang dapat mendongkrak Kinerja pegawai seperti Motivasi, Sistem kerja. Penelitian ini mendapatkan hasil yang tidak sejalan dengan Zainullah M (2023).

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke-6, diperoleh nilai *original sample* sebesar 0,111 yang menunjukkan adanya hubungan positif antara Lingkungan kerja (X3) dan Kinerja (Y2). Namun, nilai *T-Statistic* sebesar 0,612 yang berada di bawah 1,964 serta nilai *P Values* sebesar **0,541** yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, Lingkungan kerja (X3) memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja (Y2). **Hipotesis ke 6 ditolak.**

Selanjutnya, kesimpulan daripada penelitian ini menunjukkan bahwa Lingkungan kerja cukup memiliki pengaruh positif namun tidak lah signifikan melalui Kinerja. Pada hasil temuan penelitian ini dapat dikatakan bahwa walaupun lingkungan kerja di Puskesmas Besuki cukup mendukung tetapi belum mampu meningkatkan kinerja secara signifikan.

Terdapat faktor lain seperti Motivasi, Sistim kerja yang dapat diterapkan sehingga Lingkungan kerja perlu dilakukan improvisasi lebih lanjut dan didukung oleh faktor lain agar memberikan pengaruh optimal terhadap Kinerja lebih lanjut. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian, Lestari N (2024).

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Kesimpulan dari hasil hipotesis ke-7 mendapatkan nilai *original sample* positif sebesar (0,508), dengan nilai *T-Statistic* sebesar 2,690 (>1,964) dan juga nilai *P Values* mendapati hasil sebesar **0,07** (<0,05), kesimpulannya yaitu Kepuasan kerja (Y1) mendapatkan pengaruh positif juga signifikan terhadap Kinerja (Y2), maka **Hipotesis ke 7 diterima.**

Kesimpulan daripada hasil pengujian pada penelitian ini, disimpulkan bahwa Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif hingga berdampak terhadap Kinerja. Pada hasil pengujian ini menunjukkan bahwa apabila tingkat kepuasan kerja semakin tinggi maka semakin baik Kinerja pegawai Puskesmas Besuki. Kondisi yang terjadi dapat mengindikasikan bahwa Kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting bagi keberlangsungan aktivitas Pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya di Puskesmas.

Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan peningkatan kepuasan kerja pegawai agar kinerja yang dihasilkan dapat terus meningkat secara maksimal. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu, Amalia N (2024).

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke-8, diperoleh nilai *original sample* sebesar 0,038 yang menunjukkan adanya hubungan positif antara Kompetensi (X1) dan Kinerja (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1). Namun, nilai *T-Statistic* sebesar 0,331 yang lebih kecil dari 1,964 serta nilai *P Values* sebesar **0,741** yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, Kompetensi (X1) memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja (Y2) melalui Kepuasan kerja (Y1). **Hipotesis ke 8 ditolak.**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja. Hasil ini
menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai belum mampu memberikan pengaruh yang nyata terhadap peningkatan kinerja melalui kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja belum mampu memediasi secara efektif hubungan antara Kompetensi dan Kinerja pegawai Puskesmas. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai memiliki Kompetensi yang baik, hal tersebut belum cukup untuk meningkatkan Kinerja melalui peningkatan Kepuasan kerja. Dengan demikian, diperlukan perhatian terhadap faktor lain yang dapat memperkuat peran Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan Kinerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Tarqiyah U (2025) dan Amalia N (2024).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke-9, diperoleh nilai *original sample* sebesar 0,236 yang menunjukkan adanya hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan (X2) dan Kinerja (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1). Nilai *T-Statistic* sebesar 2,071 yang lebih besar dari 1,964 serta nilai *P Values* sebesar **0,039** yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian, Gaya kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y2) melalui Kepuasan kerja (Y1).
Hipotesis ke 9 diterima.

Dengan hasil pengujian yang telah dilakukan maka mendapatkan hasil bahwa Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan juga signifikan melalui Kepuasan kerja. Maka hasil daripada pengujian ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan meningkatkan kinerja melalui jalur mediasi yaitu kepuasan kerja.

Oleh karena itu, peran pimpinan sangat penting dalam menciptakan kepuasan kerja guna mendukung peningkatan kinerja pegawai secara optimal. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu. Az-Zahra I (2024) dan Amalia N (2024).

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke-10, diperoleh nilai *original sample* sebesar 0,205 yang menunjukkan adanya hubungan positif antara Lingkungan kerja (X3) dan Kinerja (Y2) melalui Kepuasan kerja (Y1). Namun, nilai *T-Statistic* sebesar 1,383 yang lebih kecil dari 1,964 serta nilai *P Values* sebesar **0,167** yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, Lingkungan kerja (X3) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja (Y2) melalui Kepuasan kerja (Y1). **Hipotesis 10 ditolak.**

Hasil pengujian pada hipotesis 10 menyatakan bahwa Lingkungan kerja mendapati pengaruh positif juga tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja. Pengujian pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa Kepuasan kerja masih belum mampu jadi penengah secara efektif terhadap Kinerja dan Lingkungan kerja, maka perbaikan dari sektor Lingkungan kerja saja belum cukup dalam meningkatkan Kinerja apabila tidak didukung oleh faktor lain yang dapat memberikan pengaruh baik terhadap Kinerja Pegawai. Maka hasil pada penelitian ini belum sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Arinata S (2024) dan Amalia N (2024).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Setelah dilakukan pembahasan hasil penelitian yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, kita bisa menyimpulkan beberapa poin penting dari hasil penelitian tersebut. Berikut ini adalah beberapa kesimpulan yang bisa diambil dari penelitian ini.

1) Kompetensi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja maka dapat disimpulkan bahwa (H_1 ditolak);
2) Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja maka dapat disimpulkan bahwa (H_2 diterima);
3) Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja maka, dapat disimpulkan bahwa pada (H_3 ditolak);
4) Kompetensi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja maka dapat disimpulkan bahwa (H_4 ditolak);
5) Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh cukup positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja maka dapat disimpulkan bahwa (H_5 ditolak);
6) Lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja maka dapat disimpulkan bahwa (H_6 ditolak);
7) Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap Kinerja maka dapat disimpulkan bahwa (H_7 diterima);
8) Kompetensi pengaruh yang cukup positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja maka dapat disimpulkan bahwa (H_8 ditolak);
9) Gaya kepemipinan memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja maka dapat disimpulkan bahwa (H_9 diterima);
10) Gaya kepemipinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja maka dapat disimpulkan bahwa (H_{10} ditolak);

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah diuraikan, peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan, baik dari segi variabel penelitian, jumlah responden, maupun ruang lingkup objek penelitian yang masih terbatas pada satu instansi. Selain itu, masih terdapat faktor-faktor lain di luar penelitian yang diduga turut mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai namun belum dianalisis dalam penelitian ini. Jika pengembangan dan pembangunan pada penelitian lebih lanjut telah berjalan dan memperoleh hasil yang lebih luas makamemang diperlukan adanya penelitian baru dikemudian hari. Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan, masukan, serta referensi bagi pihak instansi maupun peneliti selanjutnya dalam mengembangkan penelitian terkait kompetensi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Adapun saran-saran tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Universitas Abdurachman Saleh Situbondo diharapkan dapat terus mendukung pengembangan penelitian dibidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kinerja pegawai di instansi pelayanan publik. Selain itu, universitas juga diharapkan dapat memperkaya referensi dan literatur yang relevan guna menunjang kualitas penelitian mahasiswa, serta memberikan pembekalan metodologi penelitian yang lebih mendalam agar mahasiswa mampu menghasilkan penelitian yang berkualitas dan aplikatif.

Bagi Peneliti

Diharapkan bagi peneliti selanjutnya agar menambahkan variabel yang belum terdapat pada penelitian ini juga dapat mempengaruhi Kinerja seperti Motivasi kerja, Beban kerja, Reward system agar mampu memberikan hasil yang lebih baik. Selanjutnya agar bisa meningkatkan ekspansi objek penelitian disebuah instansi pemerintahan lain supaya mendapatkan hasil yang variatif.

Bagi UPT Puskesmas Besuki

UPT Puskesmas Besuki disarankan untuk lebih memfokuskan perhatian pada peningkatan kualitas gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai, mengingat kedua aspek tersebut terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Pimpinan diharapkan mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang konsisten, komunikatif, serta mampu memberikan arahan, pembinaan, dan motivasi yang berkelanjutan kepada pegawai. Selain itu, peningkatan kepuasan kerja perlu menjadi prioritas, karena terbukti berperan langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan suasana kerja yang nyaman, memberikan penghargaan yang adil, serta memperjelas pembagian tugas dan tanggung jawab agar pegawai merasa dihargai dan termotivasi dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

Afandi, P. 2018 "Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)." Riau: Zanafa Publishing.

Bangun,W. 2018 "Manajemen Sumber Daya Manusia." Jakarta: Erlangga.

Ghozali, I. 2021 "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26 Edisi 10," in. Semarang: Universitas Diponegoro.

Irene Elsa Wahyu Az-Zahra 2024 "Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bappeda Kabupaten Situbondo."Jurnal. https://doi.org/10.36841/jme.v3i7.5119

Indah Nita Lestari 2024 "Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Di Koperasi Simpan Pinjam "Aping' Kecamatan Asembagus Situbondo Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening." Jurnal. https://doi.org/10.36841/jme.v3i10.5280

Mangkunegara, 2019 "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan," in. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Malayu S.P. Hasibuan 2016 "Manajemen Sumber Daya Manusia,". Jakarta : Bumi Aksara.

Malayu S.P. Hasibuan 2013 "Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah,". Jakarta: Bumi Aksara.

Muhammad Zainullah 2023 "Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Di Kecamatan Cermee Bondowoso Dengan Disiplin Kerja." Jurnal. Kabupaten https://doi.org/10.36841/jme.v2i8.3572

Nitisemito, A. 2012 "Manajemen Personalia." Cetakan ke 9. Edisi ke 4. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Rivai 2014 "Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi," in. Depok: Rajagrafindo Persada, p. 53.

Rizky Nur Amalia 2024 "Peran Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Dinas Perhubungan Kabupaten Situbondo." Jurnal. https://doi.org/10.36841/jme.v3i10.5279

Rahmawati 2024 "Pengaruh Kompetensi Pegawai, Insentif Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) RSUD dr. H. KOESNADI BONDOWOSO." Jurnal. https://doi.org/10.36841/jme.v3i5.4960

Suwatno dan Priansa 2011 "Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis". Bandung: Alfabeta.

Sari, G. D. C dan Putra, R.S. 2019 "Determinasi Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan Motivasi, Gaya kepemimpinan (Sebuah Literatur Review Manajemen Sumber Daya Manusia)," Jurnal Program Studi S1 Manajemen Universitas Nahdlatul Ulama., vol 1 (3), pp. 1-26.

Selfi Arinata 2024 "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada SMPN 1 Panji Kabupaten Situbondo."Jurnal. https://doi.org/10.36841/jme.v3i9.5199

Sugiyono 2018 "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D," in. Bandung: PT Alfabeta.

Sutrisno, E. 2019 "Manajemen Sumber Daya Manusia," in. Jakarta: Kencana, pp. 203–204.

Tarqiyah, U. 2025 "Pengaruh Profesionalisme, Kompetensi, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada ASN Kantor Kementerian Agama Kabupaten Situbondo." Jurnal. https://doi.org/10.36841/jme.v4i4.6774

Wibowo 2017 "Manajemen Kinerja," Edisi 5. In. Depok: Rajagrafindo Persada.

Zupri Zupri, Suarni Norawati, Muhammad Yusril, Z.Z. 2022 "Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan dan Komitmen yang Dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan." https://doi.org/10.31004/jptam.v6i2.4198