

Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Mutu Pelayanan (Studi Kasus pada Puskesmas Anyar)

Affan Nur Ilhamy, Nurul Kamilia

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,
Universitas Negeri Semarang

affannurilhamy2003@students.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.307>

QRCBN 62-6861-4243-013

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh kinerja karyawan terhadap mutu pelayanan di Puskesmas Anyar sebagai unit layanan kesehatan primer. Kinerja karyawan mencakup aspek teknis, komunikasi, inisiatif dan perilaku kerja, sedangkan mutu pelayanan diukur dari persepsi pasien terhadap keandalan, daya tanggap, empati, jaminan dan bukti fisik. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) pada 60 responden melalui teknik total sampling. Hasil menunjukkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pelayanan, didukung oleh validitas dan reliabilitas konstruk yang kuat serta *effect size* yang besar. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan kinerja sebagai strategi peningkatan mutu layanan, sekaligus memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan kualitas layanan kesehatan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: kinerja karyawan, mutu layanan, Puskesmas, layanan kesehatan

PENDAHULUAN

Dalam lanskap organisasi *modern* yang kompetitif, kinerja karyawan memegang peranan krusial sebagai pilar utama penentu keberhasilan dan keberlanjutan. Kualitas pelayanan, di sisi lain, telah menjadi faktor fundamental yang secara langsung mempengaruhi kepuasan pelanggan serta reputasi dan kesuksesan bisnis secara keseluruhan. Keyakinan umum mengenai adanya dampak langsung dan signifikansi kinerja karyawan terhadap kualitas layanan organisasi.

Dalam dunia kerja *modern*, paradigma mengenai Sumber Daya Manusia (SDM) telah bergeser dari sekadar faktor produksi menjadi aset strategis organisasi. Karyawan tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai agen perubahan dan pembawa nilai organisasi. Setiap keputusan yang diambil dan setiap tindakan pelayanan yang dilakukan oleh karyawan berdampak langsung pada citra dan keberlangsungan organisasi. Oleh karena itu, investasi terhadap peningkatan kinerja karyawan, baik melalui pelatihan, insentif, maupun pengembangan lingkungan kerja yang suportif, merupakan bentuk strategi jangka panjang yang sangat krusial.

Beberapa studi menyebutkan bahwa organisasi yang fokus pada pengembangan kinerja SDM secara berkelanjutan mampu meningkatkan produktivitas hingga 40% dibandingkan organisasi yang tidak melakukan intervensi manajerial (Peter et al., 2017). Ini memperlihatkan bahwa kinerja karyawan bukan hanya sekadar hasil kerja, tetapi menjadi indikator kompetitif organisasi di tengah persaingan global yang ketat.

Di era digital dan informasi yang serba cepat, mutu pelayanan menjadi pembeda utama antara organisasi yang bertahan dan yang tertinggal. Pelanggan, termasuk pasien dalam konteks layanan kesehatan, semakin kritis dan selektif dalam menilai kualitas layanan yang mereka terima. Mutu layanan prima bukan hanya berdampak pada kepuasan sesaat, tetapi juga pada loyalitas jangka panjang dan *word of mouth positif* yang berkontribusi terhadap reputasi institusi.

Dalam konteks layanan kesehatan, mutu pelayanan bukan hanya mencerminkan profesionalisme tenaga medis,

tetapi juga mencakup proses administrasi, sikap petugas, kebersihan lingkungan dan kecepatan respons dalam penanganan pasien. Dengan demikian, peningkatan mutu pelayanan adalah tanggung jawab seluruh elemen organisasi, dan kinerja karyawan menjadi jantung dari proses tersebut.

Secara lebih spesifik, dalam konteks pelayanan kesehatan masyarakat, Puskesmas memegang peran vital sebagai garda terdepan dalam menyediakan layanan esensial bagi masyarakat. Kinerja optimal dari setiap karyawan di Puskesmas, mulai dari tenaga medis hingga staf administrasi, sangat esensial untuk memastikan bahwa layanan yang diberikan memenuhi standar mutu yang diharapkan. Mutu layanan di Puskesmas tidak hanya berdampak pada kesehatan individu, tetapi juga pada kepercayaan publik dan efektivitas program kesehatan pemerintah (Radito, 2014).

Berdasarkan data Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (2023), terdapat lebih dari 10.500 Puskesmas yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, termasuk wilayah terpencil, perbatasan dan kepulauan. Setiap tahun, Puskesmas menangani lebih dari 150 juta kunjungan pasien rawat jalan, menjadikannya sebagai institusi layanan kesehatan terdepan dan terbanyak dikunjungi oleh masyarakat.

Dari sisi fungsi, Puskesmas tidak hanya melayani tindakan kuratif, tetapi juga memiliki tanggung jawab besar dalam program promotif dan preventif yang menjadi pilar utama reformasi sistem kesehatan nasional. Oleh karena itu, kualitas kinerja pegawai di Puskesmas secara langsung menentukan keberhasilan berbagai program kesehatan nasional, seperti: imunisasi, penanggulangan stunting serta pengendalian penyakit menular dan tidak menular.

Dalam konteks ini, urgensi untuk memahami hubungan antara kinerja karyawan dan mutu pelayanan menjadi semakin tinggi. Penelitian yang berfokus pada konteks Puskesmas seperti ini memiliki kontribusi nyata dalam mendukung agenda pembangunan kesehatan nasional yang berkeadilan dan berkelanjutan.

Dalam lingkup Puskesmas, penerapan konsep kinerja karyawan dan mutu pelayanan menjadi sangat relevan dan mendesak. Meskipun banyak penelitian telah mengeksplorasi

hubungan ini secara umum, masih terdapat celah penelitian dalam memahami secara spesifik bagaimana berbagai dimensi kinerja karyawan di Puskesmas berkontribusi terhadap peningkatan dimensi mutu pelayanan kesehatan primer, serta tantangan unik yang mungkin muncul dalam konteks ini. Dengan demikian, memahami hubungan antara kinerja karyawan dan mutu pelayanan di Puskesmas menjadi sangat penting untuk dikaji lebih dalam mengenai peningkatan kualitas layanan kesehatan primer.

METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kombinasi antara tinjauan literatur (*literature review*) dan studi empiris kuantitatif. Bagian tinjauan literatur akan secara komprehensif mengkaji dan mensintesis berbagai artikel ilmiah, buku, serta teori-teori relevan yang membahas secara mendalam hubungan antara kinerja karyawan dan mutu layanan. Hal ini bertujuan untuk membangun kerangka konseptual yang kuat dan mengidentifikasi celah penelitian yang ada.

Selanjutnya, untuk memberikan bukti empiris yang konkret, penelitian ini akan melibatkan studi kasus kuantitatif dengan menggunakan data dari Puskesmas Anyar sebagai lokasi penelitian. Data yang terkumpul akan dianalisis secara statistik menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak PLS (*Partial Least Squares*) versi 4.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Puskesmas Anyar, baik tenaga medis maupun tenaga administrasi, dengan jumlah total sebanyak 60 orang. Jumlah populasi relatif kecil dan masih dalam batas jangkauan peneliti, maka teknik penentuan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh* (*total sampling*), di mana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian.

PEMBAHASAN

Kajian Literatur

Kinerja karyawan adalah elemen fundamental bagi keberhasilan organisasi *modern*, mengacu pada tindakan, sikap, perilaku dan hasil terukur yang berkontribusi langsung

pada pencapaian tujuan (Maulana et al., 2020). Konsep ini meliputi dimensi seperti: kinerja teknis, perilaku kontekstual, inisiatif dan komunikasi efektif (Hugo et al., 2021). Karyawan berkinerja tinggi proaktif memberikan layanan yang lebih baik, responsif terhadap pelanggan dan mematuhi standar, sehingga membentuk pengalaman positif serta memperkuat reputasi organisasi.

Kinerja karyawan (*job performance*) sendiri merupakan salah satu *output* penting organisasi dan berdiri sebagai salah satu determinan utama dan fondasi krusial dalam upaya sebuah organisasi untuk tidak hanya mencapai, tetapi juga secara konsisten mempertahankan kualitas layanan yang unggul (Surakhmat et al., 2023). Konsep kinerja karyawan secara luas didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, meliputi berbagai dimensi seperti: kinerja teknis, perilaku kontekstual, inisiatif dan komunikasi efektif (Hugo et al., 2021).

Kinerja karyawan dapat didekati dari beberapa model, salah satunya adalah model (Campbell, 1990) yang menekankan delapan dimensi, seperti *job-specific task proficiency* dan *effort*. Dalam konteks Puskesmas, dimensi yang paling relevan adalah:

- Kinerja teknis: kemampuan individu dalam menjalankan tugas inti pekerjaan dengan akurasi dan efisiensi.
- Komunikasi efektif: kemampuan untuk menyampaikan informasi secara jelas dan mudah dipahami kepada berbagai pihak.
- Inisiatif: proaktivitas karyawan dalam mengambil langkah tambahan tanpa diminta untuk mencapai tujuan.
- Perilaku kontekstual: tindakan yang mendukung lingkungan kerja secara keseluruhan, seperti membantu rekan kerja atau menjaga profesionalisme.

Melengkapi pemahaman tentang kinerja, model kompetensi dari (Spencer, 1993) secara khusus menyoroti signifikansi kompetensi emosional dan sosial sebagai komponen integral dari performa individu. Dalam konteks organisasi pelayanan publik seperti Puskesmas, aspek-aspek ini menjadi sangat krusial. Kemampuan untuk mengelola emosi diri sendiri dan memahami serta berinteraksi secara efektif

dengan orang lain dari berbagai latar belakang sosial dan budaya adalah esensial. Kompetensi ini memungkinkan karyawan untuk membangun hubungan yang kuat, mengelola konflik dan memberikan layanan yang lebih empatik dan responsif, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan dan kepuasan masyarakat.

Di sisi lain, mutu layanan merupakan faktor fundamental yang langsung mempengaruhi kepuasan pelanggan, reputasi dan kesuksesan bisnis dalam persaingan global yang ketat. Konsep ini mengacu pada sejauh mana layanan memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, sering diukur melalui dimensi SERVQUAL: keandalan, daya tanggap, jaminan, empati dan bukti fisik (Adhikari et al., 2023; Ahmed & Theo, 2025). Kualitas layanan unggul bukan hanya tentang produk/jasa, melainkan juga pengalaman interaksi pelanggan. Oleh karena itu, kemampuan organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan standar mutu layanan menjadi keharusan mutlak untuk memenuhi ekspektasi pelanggan yang terus berkembang (Yogesh Hole et al., 2019).

Dalam penelitian (Kotler & Keller, 2016) secara lugas menegaskan bahwa di tengah era kompetitif bisnis saat ini, kualitas layanan telah berevolusi menjadi lebih dari sekadar elemen pendukung; ia merupakan strategi diferensiasi utama yang krusial bagi keberhasilan organisasi. Kualitas layanan yang superior bukan hanya sekadar memuaskan pelanggan, melainkan secara langsung mempengaruhi loyalitas pelanggan, mendorong mereka untuk tetap memilih suatu merek atau penyedia jasa di tengah banyaknya pilihan. Lebih jauh lagi, hal ini berkontribusi signifikan dalam membentuk citra organisasi secara jangka panjang, menciptakan reputasi positif yang berkelanjutan dan menjadi fondasi bagi pertumbuhan serta keberlanjutan bisnis di pasar yang dinamis.

Mutu layanan, menurut (Zeithaml et al., 1990), tidak hanya dilihat dari kualitas objektif, tetapi juga dari persepsi pelanggan. Oleh karena itu, SERVQUAL menjadi alat ukur dominan yang digunakan. Penjabaran 5 dimensi SERVQUAL dalam konteks Puskesmas diantaranya:

- *Reliability* (keandalan): kemampuan untuk melaksanakan layanan yang dijanjikan secara dapat

diandalkan dan akurat.

- *Responsiveness* (daya tanggap): kesediaan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang cepat.
- *Assurance* (jaminan): pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan untuk menyampaikan kepercayaan dan keyakinan.
- *Empathy* (empati): pemberian perhatian yang peduli dan individual kepada pelanggan.
- *Tangible* (bukti fisik): tampilan fasilitas fisik, peralatan, personel dan materi komunikasi.

Untuk melengkapi model SERVQUAL, (Parasuraman et al., 1985) memperkenalkan GAP Model, sebuah kerangka kerja yang fundamental dalam memahami kualitas layanan. Model ini secara gamblang menjelaskan bahwa akar penyebab menurunnya persepsi mutu layanan terletak pada adanya kesenjangan antara harapan pelanggan dan persepsi mereka terhadap layanan aktual yang diterima. Dengan kata lain, ketika apa yang diharapkan pelanggan tidak sesuai dengan realitas layanan yang mereka alami, kepuasan mereka akan menurun. Oleh karena itu, dalam penelitiannya menekankan pentingnya antisipasi proaktif terhadap kesenjangan ini, yang dapat dicapai secara efektif melalui komunikasi internal yang kuat dalam organisasi dan pelatihan berkelanjutan bagi seluruh staf.

Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang digagas oleh (Vroom, 1964), memberikan kerangka kerja yang kuat untuk memahami motivasi kerja dan bagaimana hal itu mempengaruhi kinerja individu. Teori ini secara fundamental menyatakan bahwa motivasi seseorang untuk mengerahkan usaha dalam pekerjaan akan meningkat secara signifikan jika individu tersebut memiliki keyakinan kuat bahwa usahanya akan menghasilkan tingkat performa yang diharapkan, dan bahwa performa yang baik tersebut pada gilirannya akan membawa pada pencapaian hasil atau *outcome* yang diinginkan dan bernilai bagi dirinya.

Diperkuat oleh pandangan (Locke & Latham, 2002), penetapan tujuan kerja yang spesifik dan menantang menjadi kunci utama dalam mendorong peningkatan motivasi individu.

Tujuan yang jelas dan ambisius tidak hanya memberikan arah yang terfokus bagi tindakan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka, tetapi juga secara signifikan berkontribusi pada pencapaian kinerja yang lebih tinggi. Dalam hal ini menunjukkan bahwa saat karyawan memiliki target yang terdefinisi dengan baik dan menantang, mereka akan lebih terdorong untuk mengerahkan upaya terbaiknya, yang pada akhirnya membawa hasil positif bagi organisasi.

Selain itu, Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikembangkan oleh (Blau, 1964), juga menawarkan perspektif yang sangat relevan dalam menganalisis dinamika hubungan antara karyawan dan organisasi. Teori ini berargumen bahwa hubungan kerja yang produktif dan berkelanjutan pada dasarnya dibangun di atas prinsip saling menguntungkan (*reciprocity*) antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasakan adanya perlakuan yang adil, dukungan yang memadai, serta penghargaan atas kontribusi mereka dari pihak manajemen, mereka cenderung akan meresponnya dengan menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi, meningkatkan loyalitas dan secara proaktif mengerahkan kinerja mereka secara maksimal. Kondisi pertukaran yang positif ini pada akhirnya akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif, yang secara langsung mendukung upaya peningkatan mutu layanan.

Sejalan dengan itu, (Greenberg & Baron, 2008) menegaskan bahwa persepsi keadilan organisasi memegang peranan krusial, terutama dalam konteks organisasi padat karya seperti sektor pelayanan publik. Mereka menyatakan bahwa bagaimana karyawan memandang keadilan dalam kebijakan, prosedur, dan perlakuan di tempat kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap beberapa aspek penting. Ini termasuk tingkat kepuasan kerja karyawan, seberapa besar keterlibatan mereka dalam tugas dan tujuan organisasi, serta pada akhirnya, performa kerja mereka secara keseluruhan. Dengan kata lain, di lingkungan yang menuntut intensitas kerja tinggi, rasa keadilan ini menjadi fondasi yang menopang motivasi dan produktivitas karyawan.

Studi Empiris

Dalam konteks operasional Puskesmas, implikasi teori ini menjadi sangat jelas: jika para karyawan, baik tenaga medis maupun administrasi, meyakini bahwa dedikasi dan kerja keras mereka akan diakui dan diapresiasi secara adil oleh manajemen, dan lebih jauh lagi, bahwa kontribusi individual mereka memiliki dampak langsung serta positif terhadap peningkatan kualitas layanan dan kepuasan pasien, maka secara logis motivasi internal mereka untuk bekerja secara optimal akan mengalami peningkatan yang substansial.

Selaras dengan itu, (Hackman & Oldham, 1976) menegaskan bahwa desain pekerjaan yang efektif, khususnya dalam organisasi berbasis layanan seperti institusi kesehatan, sangat penting untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Mereka menekankan bahwa pekerjaan yang kaya akan variasi tugas, memberikan otonomi yang memadai, dan menyediakan umpan balik yang jelas akan secara langsung meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Hal ini berarti ketika individu merasa terlibat dengan pekerjaan yang beragam, memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan, dan menerima informasi tentang hasil kerja mereka, dorongan internal untuk berkinerja lebih baik akan muncul, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Schneider & Bowen, 1995) secara khusus menyoroti peran krusial iklim layanan dalam suatu organisasi, yang mereka definisikan sebagai penghubung vital antara kebijakan internal organisasi dan persepsi pelanggan terhadap mutu layanan yang mereka terima. Lebih lanjut, mereka menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang secara aktif mendukung layanan prima memiliki efek langsung dan positif. Lingkungan semacam ini secara inheren mendorong karyawan untuk menunjukkan kepedulian yang lebih besar terhadap setiap kualitas interaksi yang mereka lakukan dengan pengguna layanan. Ini berarti bahwa budaya organisasi yang memprioritaskan layanan akan tercermin dalam perilaku karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi bagaimana pelanggan merasakan kualitas layanan secara keseluruhan.

Beberapa penelitian menunjukkan hubungan tersebut misalnya dari kinerja pegawai yang tinggi terlihat pada peningkatan kepuasan pasien dan kepercayaan masyarakat terhadap layanan Puskesmas didukung oleh penelitian (Sulastri et al., 2022) di UPTD Puskesmas DPT Bandar yang menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai dan kerja sama tim berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pasien. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja pegawai yang optimal berkontribusi langsung pada peningkatan kualitas layanan yang dirasakan oleh pasien. Penelitian oleh (Mananeke et al., 2019) menunjukkan bahwa setiap peningkatan 1% dalam kinerja pegawai berkontribusi pada peningkatan 0,5% dalam kualitas layanan di Puskesmas Kecamatan Lembeh Utara, Kota Bitung. Hal ini menegaskan bahwa kinerja pegawai yang optimal adalah kunci dalam memberikan layanan yang memenuhi harapan masyarakat.

Dalam penelitian (Savoie et al., 2021) mengungkapkan peningkatan kinerja pekerjaan signifikan (hingga 40%) melalui peningkatan kualitas layanan, bahkan mampu meminimalkan penurunan kinerja pada pekerjaan lain. Senada dengan temuan tersebut, (Sukmara et al., 2024) juga menyajikan bukti kuat bahwa kinerja karyawan secara signifikan mempengaruhi kualitas layanan, dengan dampak mencapai 37,4%. Ini menunjukkan kinerja karyawan yang tinggi (dicirikan oleh keandalan dan inisiatif) langsung meningkatkan kualitas layanan, yang pada gilirannya memenuhi harapan dan kepuasan pelanggan, khususnya dalam konteks layanan publik.

Dalam konteks layanan kesehatan di Indonesia, Puskesmas (Pusat Kesehatan Masyarakat) memegang peranan yang sangat vital dan strategis sebagai ujung tombak terdepan dalam penyediaan layanan kesehatan primer. Institusi ini merupakan garda terdepan yang berinteraksi langsung dengan masyarakat, menawarkan berbagai layanan esensial mulai dari promotif, preventif, kuratif hingga rehabilitatif (Mekarisce & Rumita, 2023). Oleh karena itu, kualitas layanan yang diberikan oleh Puskesmas secara inheren dan sangat erat bergantung pada kinerja optimal setiap pegawainya.

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kondisi aktual mutu layanan, data primer hasil survei kepuasan pasien Puskesmas Anyar tahun

2024 disajikan pada Tabel 1. Data ini menjadi landasan empiris untuk mengidentifikasi area kekuatan dan potensi perbaikan dalam pelayanan Puskesmas Anyar.

Tabel 1. Data Hasil Survei Kepuasan Pasien Puskesmas Anyar 2024

Hasil Survei Kepuasan Pasien Puskesmas Anyar 2024			
No.	Indikator	Nilai Interval	Predikat Mutu
1.	Kecepatan waktu dalam memberikan pelayanan	3,35	B
2.	Kualitas sarana dan prasarana Puskesmas	3,53	B
3.	Kesiapan atau kompetensi petugas dalam melakukan pelayanan	3,73	A
4.	Kewajaran biaya/tarif dalam pelayanan Puskesmas	3,83	A
5.	Kemudahan prosedur pelayanan Puskesmas	3,65	A
6.	Kejelasan dalam pemberian informasi pelayanan Puskesmas	3,55	A
7.	Waktu tunggu pelayanan dan obat	3,43	B
Rerata Nilai Interval		3,58	
Rerata Nilai Interval Konversi		89,51	
Predikat Mutu		A	

Sumber: Data Primer UPT Puskesmas Anyar

Puskesmas Anyar menunjukkan komitmen kuat terhadap pelayanan optimal, terbukti dari hasil Survei Kepuasan Pasien tahun 2024 yang mayoritas indikatornya meraih predikat mutu 'A' dan 'B'. Hasil ini, dengan rata-rata nilai interval konversi 89,51 (Predikat Mutu 'A'), mengindikasikan bahwa secara teoritis kinerja dan mutu layanan telah diimplementasikan dengan cukup baik. Meskipun demikian, ada beberapa indikator yang masih berpredikat 'B' seperti kecepatan waktu layanan (3,35), kualitas sarana dan prasarana (3,53), serta waktu tunggu layanan dan obat (3,43), menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan.

Di balik angka kepuasan yang relatif baik ini, potensi tantangan internal dalam menjaga kinerja karyawan optimal mungkin belum sepenuhnya terungkap dalam survei eksternal tersebut. Kesenjangan ini krusial karena kinerja karyawan adalah penentu fundamental kualitas layanan. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan untuk menganalisis secara komprehensif bagaimana kinerja karyawan secara langsung mempengaruhi kualitas layanan di Puskesmas Anyar, memberikan wawasan holistik untuk perumusan strategi peningkatan kinerja dan kepuasan kerja yang lebih tepat sasaran.

Tabel 2. Nilai *Outer Loading* dan *Average Variance Extracted*

Variabel	Item Pertanyaan	Outer Loading	Average Variance Extracted	Keterangan
Kinerja Karyawan	IKU1	0.813	0.668	VALID
	IKU2	0.725		VALID
	IKU3	0.819		VALID
	IKU4	0.703		VALID
	IKU5	0.847		VALID
	KOM1	0.766		VALID
	KOM2	0.759		VALID
	KOM3	0.847		VALID
	KT1	0.940		VALID
	KT2	0.803		VALID
	KT3	0.798		VALID
	PKK1	0.940		VALID
	PKK2	0.710		VALID
	PKK3	0.778		VALID
PKK4	0.927	VALID		
Mutu Layanan	REL1	0.969	0.774	VALID
	TAN1	0.858		VALID
	TAN2	0.744		VALID
	TAN3	0.820		VALID
	ASS1	0.977		VALID
	ASS2	0.960		VALID
	EMP1	0.832		VALID
EMP2	0.850	VALID		

Hasil pengujian tahap kedua menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Kinerja Karyawan dan Mutu Layanan memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki korelasi yang kuat terhadap konstruk yang diukur. Nilai *outer loading* yang tinggi tersebut mengindikasikan bahwa setiap item pertanyaan dalam kuesioner mampu secara akurat merepresentasikan variabel laten yang dimaksud.

Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk variabel Kinerja Karyawan adalah 0,668, dan untuk variabel Mutu Layanan adalah 0,774, yang keduanya berada di atas ambang batas minimum 0,50. Nilai AVE yang tinggi ini menunjukkan bahwa sebagian besar varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang bersangkutan, sehingga mengkonfirmasi adanya validitas konvergen yang baik dalam model pengukuran ini. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini valid secara statistik dalam mengukur konstruk Kinerja Karyawan dan Mutu Layanan.

Berdasarkan hasil uji *cross loading*, ditemukan bahwa setiap indikator (instrumen) untuk variabel Kinerja Karyawan dan Mutu Layanan menunjukkan korelasi yang lebih kuat dengan konstraknya sendiri daripada dengan konstruk lainnya. Konsistensi ini juga didukung oleh hasil uji *convergent validity* dan *discriminant validity*, di mana seluruh indikator dinyatakan valid. Ini menunjukkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini sangat cocok dan efektif dalam membedakan antar konstruk yang diteliti. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini valid dan mampu mengukur variabel sesuai dengan tujuannya.

Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa variabel Kinerja Karyawan dan Mutu Pelayanan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.957. Mengingat bahwa semua nilai *Cronbach's Alpha* tersebut melebihi ambang batas 0.70, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki reliabilitas yang sangat baik. Ini berarti alat ukur yang digunakan konsisten dan stabil dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

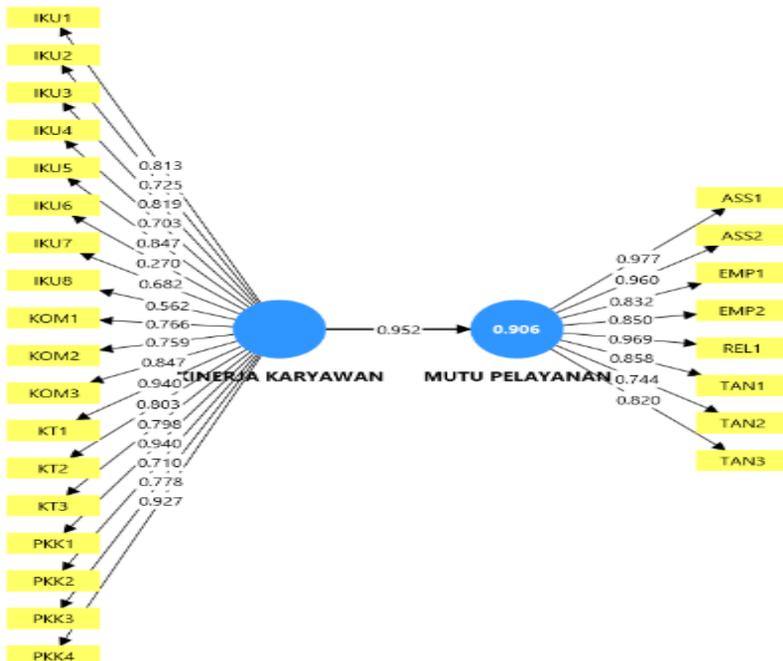
Dari hasil analisis, variabel Kinerja Karyawan dan Mutu Layanan menunjukkan nilai *Composite Reliability* masing-masing sebesar 0.963 dan 0.957. Karena semua nilai *Composite Reliability* tersebut berada di atas ambang batas 0.70, ini secara kuat mengkonfirmasi reliabilitas yang baik untuk semua variabel yang diuji dalam penelitian ini. Ini berarti indikator-indikator yang digunakan konsisten dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

Hasil SmartPLS 4 Semua varian dalam konstruksi yang dijelaskan oleh model direpresentasikan oleh *R-Square*. *Output* dari penentuan nilai *R-square* ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Uji *R-Square* (R^2)

Var. Dependen	R-square	R-square adjusted
MUTU LAYANAN	0.906	0.904

Dari analisis yang dilakukan, variabel Mutu Layanan sebagai variabel dependen memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,906. Ini berarti Kinerja Karyawan mampu menjelaskan variabilitas Mutu Layanan hingga 90,6%, yang dikategorikan sebagai pengaruh kuat. Gambaran output PLS SEM *Algorithm* yang menunjukkan R^2 dan *original sample* pada model penelitian tersedia di bawah ini.



Gambar 1. *Output Model PLS SEM Algorithm*

Koefisien jalur yang signifikan menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen laten memiliki dukungan statistik yang kuat, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima. Berikut hasil *Bootstrapping* model penelitian ini.

Tabel 4. Hasil *Path Coefficient Bootstrapping* uji Signifikansi

	<i>Original sample</i> (O)	<i>Sample mean</i> (M)	<i>Standard deviation</i> (STDEV)	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Keterangan
Kinerja Karyawan → Mutu Layanan	0.952	0.950	0.078	12.195	0.000	Diterima

Berdasarkan *output* analisis, menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Mutu Layanan, dibuktikan dengan koefisien sebesar 0,952. Dukungan statistik berasal dari nilai *P-value* sebesar 0,000 (di bawah ambang batas α 0,05) dan nilai T-statistik 12,195 (melebihi T-tabel 1,96). Ini berarti peningkatan Kinerja Karyawan cenderung berkorelasi signifikan dengan peningkatan Mutu Layanan, menegaskan pentingnya Kinerja Karyawan dalam perbaikan Mutu Layanan.

Dengan menghitung f^2 , peneliti dapat mengidentifikasi variabel independen mana yang paling berpengaruh terhadap variabel dependen dalam model, sehingga memberikan wawasan mendalam mengenai dinamika antar variabel laten.

Berdasarkan analisis, *effect size* (f^2) sebesar 9.595 menegaskan bahwa Kinerja Karyawan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap Mutu Layanan, jauh melampaui kriteria efek besar ($>0,35$). Ini berarti Kinerja Karyawan adalah faktor penjelas yang sangat kuat untuk peningkatan Mutu

Layanan, di mana fokus pada kinerja teknis, komunikasi, inisiatif/kegigihan/usaha, dan perilaku kontradiktif berperan penting dalam mencapai hasil optimal.

Hasil penelitian secara konsisten mendukung hipotesis bahwa Kinerja Karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Mutu Layanan di Puskesmas Anyar. Dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,952 (*p-value* 0,000; T-statistik 12,195), serta *effect size* (f^2) 9.595 (jauh di atas ambang batas efek besar >0,35), temuan ini menghasilkan peran dominan kinerja karyawan dalam menjelaskan variasi mutu layanan. Hal ini selaras dengan argumen teoritis dari (Peter et al., 2017) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan (teknis, komunikasi, inisiatif, perilaku) adalah fondasi penciptaan nilai layanan.

Validitas model pengukuran tinggi, dengan semua *loading factor* di atas 0,7 (seperti IKU1 0.813, KT1 0.940, REL1 0.969, ASS1 0.977), serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* Kinerja Karyawan 0.668 dan Mutu Layanan 0.774 ($>0,5$)², membuktikan instrumen berhasil mengukur konstruk secara akurat. Reliabilitas konstruk juga terkonfirmasi dengan *Cronbach's Alpha* 0.957 untuk kedua variabel, dan *Composite Reliability* Kinerja Karyawan 0.963 serta Mutu Layanan 0.965 ($>0,70$). Ini menegaskan bahwa dimensi kinerja dan mutu layanan yang diukur merepresentasikan karyawan Puskesmas.

Dari hasil *Path Coefficient* sebesar 0.952, terlihat bahwa kinerja karyawan hampir sepenuhnya menjelaskan variasi dalam mutu layanan. Nilai ini berada pada kategori hubungan sangat kuat. Hasil ini menguatkan urgensi pengembangan SDM sebagai kebijakan strategis. Salah satu strategi manajerial yang bisa diambil berdasarkan temuan ini adalah mengadopsi sistem *reward* berbasis kinerja multidimensi. Program pelatihan yang terintegrasi dengan dimensi SERVQUAL juga disarankan agar layanan lebih berorientasi pasien.

Meskipun Survei Kepuasan Pasien Puskesmas Anyar 2024 menunjukkan predikat mutu 'A' dan 'B' (rata-rata 89,51), penelitian ini memberikan wawasan lebih dalam dengan mengkonfirmasi secara empiris hubungan signifikan antara kinerja karyawan internal dan mutu layanan. Oleh karena itu, peningkatan dan pemeliharaan kinerja karyawan secara

berkelanjutan akan langsung mendorong peningkatan mutu layanan di Puskesmas Anyar serta meningkatkan kepuasan dan kepercayaan masyarakat.

Temuan ini memiliki implikasi praktis signifikan bagi manajemen Puskesmas Anyar dan pembaca untuk peningkatan mutu layanan berkelanjutan, fokus harus pada program pengembangan kinerja karyawan yang komprehensif, meliputi: pelatihan keterampilan teknis, peningkatan komunikasi dan empati serta mendorong inisiatif dan kegigihan. Pengakuan dan penghargaan atas kinerja karyawan juga merupakan strategi efektif memotivasi peningkatan mutu layanan.

PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan memiliki peran penting dan berpengaruh signifikan terhadap mutu pelayanan di Puskesmas Anyar. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas layanan kesehatan yang dirasakan masyarakat sangat bergantung pada kualitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab para tenaga kerja, yang mencakup: kompetensi teknis, komunikasi, inisiatif, serta perilaku kerja yang positif. Melalui pendekatan kuantitatif dengan metode SEM-PLS dan validasi instrumen yang kuat, penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa dimensi kinerja karyawan merupakan determinan utama dalam menciptakan mutu pelayanan yang optimal.

Implikasi dari temuan ini sangat penting, baik dari segi praktis maupun teoritis. Secara praktis, hasil penelitian ini menggaris bawahi pentingnya pengelolaan SDM secara strategis di lingkungan Puskesmas. Manajemen disarankan untuk menyusun kebijakan yang berfokus pada peningkatan kinerja melalui pelatihan teknis berkelanjutan, penguatan budaya kerja yang kolaboratif, serta sistem insentif yang berbasis pada kinerja nyata. Program *reward and recognition* yang dikaitkan langsung dengan kontribusi individu terhadap mutu layanan akan memotivasi karyawan untuk mempertahankan kinerja unggul.

Dari sisi teoritis, penelitian ini diperkuat oleh berbagai teori dan kajian literatur seperti *Expectancy Theory* (Vroom), *GAP Model* (Parasuraman), *Job Characteristics Model* (Hackman

& Oldham), serta konsep kompetensi sosial-emosional (Spencer), penelitian ini menyajikan bukti bahwa pengelolaan Sumber Daya Manusia secara strategis menjadi pondasi utama dalam upaya peningkatan kualitas layanan publik. Aspek-aspek seperti: kejelasan tujuan kerja, persepsi keadilan organisasi, iklim layanan yang positif dan budaya kerja yang kolaboratif terbukti mendukung motivasi, loyalitas dan performa pegawai, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan mutu pelayanan.

Penelitian ini membuka ruang untuk pengembangan studi lanjut yang dapat mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan mutu pelayanan. Selain itu, penting pula untuk meneliti bagaimana peran teknologi informasi dan sistem manajemen mutu internal turut memperkuat dampak kinerja karyawan terhadap pengalaman pelayanan pasien.

Dengan demikian, peningkatan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan secara strategis akan menjadi kunci utama dalam menciptakan layanan kesehatan primer yang berkualitas, meningkatkan kepuasan pasien, serta memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi Puskesmas di era kompetisi dan transparansi publik yang semakin tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhikari, Y., Wagley, M. P., & Dahal, N. (2023). Developing the Contextualized SERVQUAL Instrument for Measuring the Service Quality of Nepali Resorts: An Application of the Modified Delphi Technique. *Sage Open*, 13(3), 21582440231195952.
<https://doi.org/10.1177/21582440231195952>
- Ahmed, A., & Theo, N. (2025). The impact of port service quality on customer satisfaction: The case of clearing and forwarding agents in Kuwait Shuwaikh Port. *Maritime Business Review*, 10(1), 76–103.
<https://doi.org/10.1108/MABR-04-2024-0030>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers.
- Campbell. (1990). *Productivity in organizations: New perspectives on individuals and groups*. Jossey-Bass.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations*

- (9th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hugo, S., de Oliveira, U. S., & Mourão, L. (2021). *Desempenho individual no trabalho: Proposições para uma mensuração personalizada e um diagnóstico abrangente*. <https://doi.org/10.31234/osf.io/hz3r7>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Mananeke, T. D. W., Rares, J. J., & Tampongangoy, D. (2019). *Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan di Puskesmas Kecamatan Lembah Utara Kota Bitung*.
- Maulana, L. H., Sudarijati, & Padilla, H. (2020). Employees Performance with The Determination of Motivation, Competence and Work Environment. *Indonesian Journal of Social Research (IJSR)*, 2(1), 65–75. <https://doi.org/10.30997/ijsr.v2i1.24>
- Mekarisce, A. A., & Rumita, E. S. (2023). Analisis Rencana Strategis Puskesmas sebagai Upaya Persiapan Penyusunan Rencana Strategis Badan Layanan Umum Daerah Puskesmas Pakuan Baru. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(3), 2269–2275. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i3.11495>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Peter, S., Miroslava, M., Vaňová, J., & Marková, P. (2017). Employee Performance in the Context of the Problems of Measurement and Evaluation in Practice. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, 25(41), 63–70. <https://doi.org/10.1515/rput-2017-0022>
- Radito. (2014). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan dan

- Fasilitas Kesehatan terhadap Kepuasan Pasien Puskesmas. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 1–25. <https://doi.org/10.21831/jim.v11i2.11753>
- Savoie, L., Lowenthal, D. K., Supinski, B. R. D., Mohror, K., & Jain, N. (2021). Mitigating Inter-Job Interference via Process-Level Quality-of-Service. *ACM Transactions on Parallel Computing*, 8(1), 1–26. <https://doi.org/10.1145/3434397>
- Schneider, B., & Bowen, D. e. (1995). *Winning the service game*. Harvard Business Press.
- Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sukmara, S., Sumiati, N., & Barokah, R. B. A. (2024). The Influence of Employee Performance on Service Quality. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 39–45. <https://doi.org/10.36555/almana.v8i1.2317>
- Sulastri, S., Djalil, A., & Erna, E. (2022). *Pengaruh Kinerja Pelayanan Pegawai Terhadap Kepuasan Pasien Di UPTD Puskesmas DPT Bandar Kabupaten Bener Meriah*.
- Surakhmat, Ansar, & Kurniawaty. (2023). Working Environment and Position to Employee Performance Improvement. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*, 3(1), 18–24. <https://doi.org/10.59065/jissr.v3i1.57>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.
- Yogesh Hole, Snehal Pawar-Hole, & Vishal Wagh. (2019). Service Quality, Its Importance in Marketing and Competitive Strategies. *GIS Business*, 14(6), 349–358. <https://doi.org/10.26643/gis.v14i6.11846>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*.