

**PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI, INSENTIF DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA YANG BERDAMPAK PADA
KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) RSUD dr. H. KOESNADI
BONDOWOSO**

Rahmawati
michaela.rahma49@gmail.com
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Riska Ayu Pramesthi
riska_ayu_pramesthi@unars.ac.id
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Yudha Praja
yudha_praja@unars.ac.id
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

The aim of this research is to determine and analyze the influence of competence, incentives, work environment on the performance of ASN RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso with satisfaction as an intervening variable. The research was conducted from February to June 2024. The population consisted of all ASN RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso, totaling 516 employees. With a total sample of 84 respondents. The sampling method uses nonprobability sampling with purposive sampling technique. Researchers used Structural Equation Model - Partial Least Square (PLS-SEM) to analyze data and test hypotheses in this research. The results of the research show that competence, incentives and work environment have a significant positive effect on job satisfaction of ASN RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso. Competence and job satisfaction have a significant positive effect on the performance of ASN RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso. Meanwhile, incentives have a negative and insignificant effect on the performance of ASN RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso and the work environment have a positive but not significant effect on ASN performance at RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso. Indirectly, employee competency and work environment affect the performance of ASN RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso through job satisfaction has a significant positive effect, while incentives on ASN performance through job satisfaction have a positive but not significant effect.

Keywords: *competency, incentives, work environment, job satisfaction and ASN performance*

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia suatu perusahaan mempunyai peran dan fungsi yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang dimaksud meliputi seluruh orang yang ada dalam organisasi, khususnya yang terlibat dalam operasionalisasi perusahaan dari tingkat paling bawah sampai tingkat tertinggi (manajemen senior), baik pada tingkat yang berbeda-beda, semua unsur sumber daya manusia sama memiliki peran terkait. Tercapai

atau tidaknya tujuan perusahaan, kelalaian salah satu pihak akan menghambat tercapainya tujuan perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya sangat bergantung pada kemampuan kerja karyawannya.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional pegawai yang muncul dari evaluasi berbagai aspek pekerjaan yang dapat dicapai dengan mendorong beberapa aspek, antara lain kompetensi, insentif dan lingkungan

kerja. Pegawai dengan kompetensi yang baik akan memiliki produktivitas lebih tinggi, sehingga sistem kompetensi pada setiap organisasi harus dikembangkan seluas-luasnya untuk mengembangkan manajemen sumber daya manusianya. Selain faktor skill, insentif yang diberikan dengan baik akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Faktor yang sama pentingnya dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja adalah lingkungan kerja, baik lingkungan fisik maupun non fisik sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. H. Koesnadi Bondowoso adalah rumah sakit rujukan tipe B non Pendidikan yang mempunyai tugas melaksanakan dan memberikan pelayanan kesehatan kepada individu atau masyarakat secara paripurna yang diberikan dalam bentuk pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat.

Struktur organisasi dan tata kerja RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso berdasarkan Peraturan Bupati Kabupaten Bondowoso Nomor 139 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Unit Organisasi Bersifat Khusus Rumah Sakit Umum Daerah dr. H. Koesnadi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso, diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pelayanan rumah sakit. Berdasarkan pelaksanaan tugas dan fungsinya selama tahun 2021-2023 didapatkan laporan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada dokumen sebagai berikut: Rencana Strategis, Rencana Ker-

ja, Indikator Kinerja Utama, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah dan Laporan Hasil Evaluasi Internal. Dari hasil analisis kinerja diketahui bahwa realisasi pelaksanaan kinerja masih kurang optimal, sehingga peneliti menemukan fenomena kinerja ASN RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso yaitu "Kurangannya efektivitas kinerja ASN dalam menjalankan tugas maupun fungsinya".

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Dessler (2017:403) menyatakan, MSDM merupakan proses mendapatkan, mengembangkan, serta memelihara karyawan yang berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Siagian (2013:181), karyawan merupakan sumber daya terpenting dalam suatu organisasi, salah satu implikasinya yaitu investasi di bidang sumber daya manusia adalah investasi paling penting yang mungkin dilakukan oleh organisasi. Dari pendapat kedua ahli tersebut, manajemen dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk mengelola pendayagunaan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan tertentu.

Kompetensi

Rosidah (2013:11) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang memungkinkan ASN menciptakan kinerja yang superior dalam pekerjaannya. Wibowo

(2014:273) mengidentifikasi lima variabel kompetensi:

- 1) Motif merupakan dorongan konsisten yang diharapkan ASN untuk meningkatkan kinerjanya, memfokuskan dan memutuskan tindakan.
- 2) Sifat adalah ciri-ciri fisik dan respons yang ajek dari seorang karyawan terhadap keadaan yang berkaitan dengan kinerja.
- 3) Konsep diri mencakup perilaku, dan nilai-nilai, yang dimiliki oleh karyawan sesuai dengan kebutuhan kerja yang ada.
- 4) Pengetahuan merupakan informasi spesifik yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu, yang dapat mengukur kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas.
- 5) Keterampilan mencakup kesanggupan untuk melakukan tugas-tugas fisik maupun psikologis tertentu,

Insentif

Yulk (2015:242) mengemukakan insentif sebagai alat yang digunakan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tujuan yang ditetapkan. Insentif dapat berupa uang, non-uang, atau pengakuan. Menurut Siagian (2015:268), beberapa indikator pemberian insentif mencakup hal-hal berikut:

- 1) Sistem *Piecework* yaitu dengan pemberian insentif berupa uang dengan menilai jumlah hasil kerja yang diukur
- 2) Bonus yang diperuntukkan bagi karyawan yang berhasil me-

nyelesaikan tugas sehingga melebihi target produksi.

- 3) Sistem komisi yang umumnya diberikan dalam dua macam, yaitu gaji pokok diberikan pada karyawan dengan tambahan bonus atas pencapaian kinerja.
- 4) Kesiapan Organisasi. Dalam organisasi yang mempekerjakan tenaga teknis dan ahli saintifik, seringkali karyawan, terutama yang terlibat dalam pekerjaan berpikir, lebih suka terus berkonsentrasi pada bidang profesional

Lingkungan kerja

Lingkungan kerja mencakup aspek sosial, psikologis dan fisik di sekitar tempat karyawan bekerja. Hal ini juga mencakup kondisi sarana, prasarana, dan interaksi sosial antar karyawan. Tingkat kenyamanan dalam lingkungan kerja sangat penting, karena lingkungan kerja yang semakin baik berdampak semakin besar potensi untuk mencapai kinerja maksimal secara keseluruhan (Arian-to 2013). Beberapa faktor yang berkontribusi pada pembentukan kondisi lingkungan kerja terkait kinerja pegawai diidentifikasi oleh Sedarmayanti (2015:70) yaitu:

- 1) Pencahayaan di tempat kerja.
- 2) Temperatur di tempat kerja.
- 3) Sirkulasi udara di tempat kerja.
- 4) Kebisingan di tempat kerja.
- 5) Dekorasi di tempat kerja.
- 6) Keamanan di tempat kerja.

Kepuasan kerja

Sutrisno (2019:77) mengemukakan kepuasan kerja se-

bagai pandangan karyawan terhadap pekerjaan meliputi kondisi kerja, kerjasama dengan rekan kerja, imbalan yang diperoleh, serta faktor-faktor fisik maupun psikis. Hasibuan (2019:165) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang memuaskan dan menggambarkan hasil kerja, mentalitas kerja, dan kepatuhan karyawan terhadap peraturan. Patokan kepuasan kerja bersifat relatif, karena standar kepuasan yang dimiliki setiap orang bisa beragam. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan evaluasi subjektif yang mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaannya, apakah itu suka atau tidak suka, puas maupun tidak puas. Berdasar berbagai pandangan yang dikemukakan dalam *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* dan *Job Descriptive Index (JDI)* mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, Wibowo (2015:140) mengidentifikasi beberapa indikator kepuasan kerja:

- 1) *The work itself* (pekerjaan itu sendiri)
- 2) Kualitas supervisi (*quality of supervision*)
- 3) Relasi dengan mitra kerja (*relationship with co-workers*)
- 4) Kesempatan promosi (*promotion opportunities*).
- 5) Gaji (*Pay*) (*perceived equity vis-à-vis others*).
- 6) Kemandirian dalam mengimplementasikan hasil dari pertimbangannya sendiri

(*freedom to use someone's own judgement*).

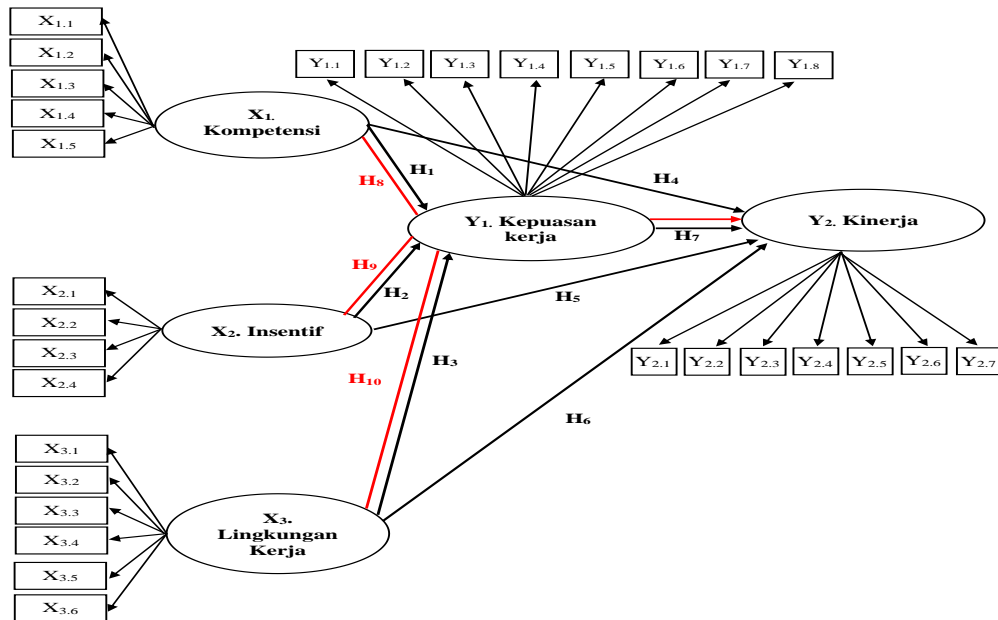
- 7) Pujian karena sudah menyelesaikan tugas dengan baik (*praise for doing a good job*).
- 8) *Feelings of accomplishment*, perasaan puas berkinerja baik.

Kinerja

Menurut Mangkunegara (2011:46), kinerja atau prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang ASN ketika menjalankan tugasnya sesuai tanggung jawab yang telah diberikan, dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas. Oleh karena itu untuk mencapai peningkatan kinerja yang diharapkan, penilaian kinerja melalui manajemen kinerja yang efektif sangat diperlukan. Dimensi kinerja ASN sesuai Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara diukur berdasarkan Core Values ASN BerAKHLAK yaitu: 1)Berorientasi Pelayanan; 2)Akuntabel; 3)Kompeten; 4)Harmonis; 5)Loyal; 6)Adaptif; 7)Kolaboratif.

Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini, peneliti menguji pengaruh dari variabel independent yaitu Kompetensi (X_1), Insentif (X_2) dan Lingkungan kerja (X_3) terhadap variabel terikat Kinerja ASN (Y_2) melalui mediasi dari Kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Y_1). Kerangka pemikiran tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis:

- H₁ : Kompetensi pegawai secara signifikan berpengaruh pada Kepuasan kerja.
- H₂ : Insentif secara signifikan berpengaruh pada Kepuasan kerja.
- H₃ : Lingkungan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja.
- H₄ : Kompetensi pegawai secara signifikan berpengaruh pada Kinerja ASN.
- H₅ : Insentif secara signifikan berpengaruh pada Kinerja ASN.
- H₆ : Lingkungan kerja secara signifikan berpengaruh pada Kinerja ASN.
- H₇ : Kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh pada Kinerja ASN.
- H₈ : Kompetensi pegawai secara signifikan berpengaruh pada Kinerja ASN melalui Kepuasan

kerja sebagai Variabel Intervening.

H₉ : Insentif secara signifikan berpengaruh pada Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening.

H₁₀ : Lingkungan kerja secara signifikan berpengaruh pada Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening.

III. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi ASN di RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso sebanyak 516 orang sehingga penentuan sampel mengikuti rumus Slovin, diperoleh sebanyak 84. Metode penentuan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*, dimana hanya sampel memenuhi kriteria yang ditetapkan peneliti yang dapat dipilih agar dapat mewakili populasi dengan baik. re-

sponden dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Pegawai dengan status kepegawaian sebagai ASN.
- 2) Pegawai dengan tingkat pendidikan minimal D3.
- 3) Memiliki masa kerja sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun.

Metode Analisis Data

Data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden selanjutnya diolah menggunakan *Structural Equation Model - Partial Least Square* (PLS-SEM). Tujuan utama PLS-SEM yaitu untuk membantu peneliti mengkonfirmasi teori dan menjelaskan apakah ada hubungan antara variabel laten (Ghozali 2016:417).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Responden dalam penelitian ini adalah ASN RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso yang berjumlah 84 orang.

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan variabel laten. Uji ini ditentukan dari nilai outer loading dan nilai Average Variance Extracted (AVE) yang berasal dari setiap indikator. Hasil Uji validitas konvergen dalam penelitian ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai lebih dari 0,7 dengan demikian instrumen penelitian dapat dinyatakan valid. Selain itu hasil analisis menunjukkan bahwa hasil *Average Variance Extracted* diatas 0,5, maka

dapat diartikan bahwa instrumen yang digunakan di dalam penelitian dikatakan "Valid".

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha*. Instrumen penelitian dikatakan reliable apabila memiliki nilai lebih besar dari 0,70 dan mencapai *composite reliability* di atas 0,70. Pada *output Construct Reliability and Validity*. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70 dengan demikian instrumen yang digunakan reliable.

Uji Asumsi Klasik

Multikolinieritas

Pada aplikasi Smart PLS 3.8 dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik "Multikolinieritas" apabila nilai VIF (*varians inflation factor*) $\leq 5,00$, namun apabila nilai $VIF > 5,00$ maka melanggar asumsi Multikolinieritas atau variabel bebas saling mempengaruhi. Berdasarkan hasil pengujian dapat di simpulkan bahwa keempat variabel tersebut terbukti tidak melanggar asumsi multikolinieritas karena nilai VIF (*varians inflation factor*) $\leq 5,00$.

Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing data penelitian tiap variabel terdistribusi normal atau tidak, dalam arti distribusi data tidak menjauhi nilai tengah (*median*) yang berakibat pada penyimpangan (*standart*

deviation) yang tinggi. Dikatakan tidak melanggar asumsi normalitas apabila nilai *Excess Kurtosis* atau *Skewness* berada dalam rentang $-2,58 < CR < 2,58$. Berdasarkan hasil pengujian maka dapat diartikan bahwa sebaran data seluruh indikator tersebut terdistribusi normal.

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Berdasarkan hasil pengujian maka bisa diketahui bahwa nilai SRMR yaitu 0,096 maka model dinyatakan kurang *fit*. Hasil tersebut merujuk dari nilai $SRMR \leq 0,09$ model dinyatakan kurang layak. *Chi-Square* diharapkan kecil dan nilai NFI $> 0,5$ atau mendekati angka 1.

Uji Koefisien Determinasi

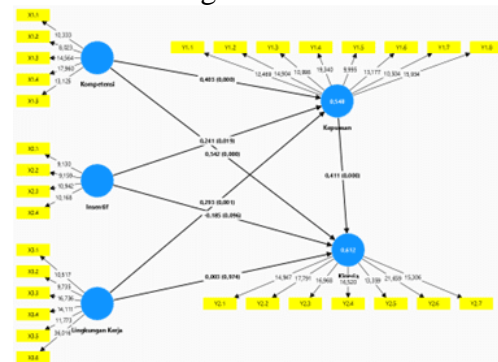
Koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Uji ini dapat diketahui melalui nilai *R-Square*. Pada *Output R-Square*, Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa:

- ariabel Kompetensi pegawai (X_1) dan Insentif (X_2) mempengaruhi Kepuasan kerja (Y_1) sebesar 0,531 (53,1%) dengan pengaruh tinggi, sedangkan sisanya 46,9% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.
- ariabel Kompetensi pegawai (X_1) dan Insentif (X_2) mempengaruhi Kinerja ASN (Y_2) sebesar 0,592 (59,2%) dengan pengaruh tinggi, sedangkan sisanya 40,8% dipengaruhi variabel lain yang

tidak masuk dalam penelitian ini.

Analisis Persamaan Struktural (*inner model*)

Hasil analisis penelitian dengan menggunakan analisis Smart PLS (partial least square) tersebut selanjutnya dibuat persamaan struktural sebagai berikut



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa Kompetensi pegawai (Y_1) memiliki pengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja (Y_1) di RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sampel yang positif sebesar 0,403 dan nilai p-value 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kompetensi pegawai memiliki peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja di RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso. Hubungan positif antara kompetensi dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa semakin tinggi

kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Hal ini dapat dijelaskan melalui beberapa faktor. Pertama, pegawai dengan kompetensi tinggi cenderung lebih percaya diri dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan. Kedua, kompetensi yang memadai memungkinkan pegawai untuk mengatasi tantangan pekerjaan dengan lebih efektif, mengurangi stres kerja, dan meningkatkan perasaan pencapaian pribadi. Ketiga, pegawai yang kompeten sering kali mendapatkan pengakuan dan penghargaan lebih dari atasan dan rekan kerja, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Hasil ini mendukung beberapa bukti empiris, seperti penelitian Junaidi (2021), Maskuri dan Suyanto (2023), Fauziana dan Efendi (2024).

Pengaruh Insentif Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa Insentif (X_2) memiliki pengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja (Y_1) di RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sampel yang positif sebesar 0,241 dan nilai p-value 0,019 yang jauh lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa sistem insentif memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai di RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso. Hubungan positif antara insentif dan kepuasan kerja menun-

unjukkan bahwa semakin baik dan adil sistem insentif yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Hal ini dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme psikologis dan praktis. Pertama, insentif yang memadai dan adil memberikan pengakuan konkret atas kinerja dan kontribusi pegawai, yang dapat meningkatkan rasa dihargai dan motivasi intrinsik. Kedua, insentif finansial membantu memenuhi kebutuhan material pegawai, yang pada gilirannya dapat mengurangi stres finansial dan meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan. Ketiga, sistem insentif yang transparan dan berbasis kinerja dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja mereka, yang berkolaborasi positif dengan kepuasan kerja. Hasil ini mendukung beberapa bukti empiris, seperti penelitian Utomo (2022), Maskuri dan Suyanto (2023), Fauziana dan Efendi (2024).

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Lingkungan kerja (X_3) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_1) di RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sampel yang positif sebesar 0,293 dan nilai p-value 0,001 yang jauh lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa ada hubungan positif lingkungan kerja RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso yang signifikan terhadap Kepuasan

kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik mencakup berbagai aspek seperti kondisi fisik tempat kerja, hubungan antar karyawan, kebijakan dan budaya organisasi, serta fasilitas yang disediakan oleh rumah sakit. Kondisi fisik yang nyaman, seperti kebersihan, pencahayaan yang memadai, dan suhu ruangan yang sesuai, dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman dan termotivasi dalam menjalankan tugas mereka. Selain itu, hubungan yang harmonis dan kolaboratif antar karyawan juga dapat menciptakan suasana kerja yang positif, sehingga karyawan merasa lebih dihargai dan didukung. Hasil ini mendukung beberapa bukti empiris, seperti penelitian Junaidi (2021), Utomo (2022), Pranata *et. al.* (2023).

Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja ASN

Hasil uji hipotesis keempat menunjukkan bahwa Kompetensi pegawai (X_1) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN di RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sampel yang negatif sebesar 0,542 dan nilai p-value 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja

organisasi. Kompetensi pegawai yang memadai memungkinkan mereka untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan lebih efisien dan efektif, sehingga mencapai hasil kerja yang lebih optimal. Selain itu, kompetensi yang tinggi juga memungkinkan pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan kerja yang dinamis seperti rumah sakit. Hasil ini mendukung beberapa bukti empiris, seperti penelitian Prayitno *et. al.* (2020), Junaidi (2021), Maskuri dan Suyatno (2023), Fauziana dan Efendi (2024).

Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja ASN

Berdasarkan Hasil uji hipotesis kelima menunjukkan bahwa Insentif (X_2) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2) di RSUD dr.H.Koesnadi Bondowoso. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sampel yang negatif sebesar -0,185 dan nilai p-value sebesar 0,096 yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemberian insentif tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja ASN di rumah sakit tersebut. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa insentif tidak selalu menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kinerja ASN. Oleh karena itu, manajemen perlu mengambil pendekatan yang lebih holistik dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi motivasi

dan kinerja mereka. Dengan demikian, diharapkan kinerja ASN di RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso dapat terus meningkat, sehingga rumah sakit dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Hasil ini mendukung penelitian Prayitno *et. al.* (2020). Fauziana dan Efendi (2024). Namun penelitian ini bertentangan dengan hasil empiris Maskuri dan Suyatno (2023).

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja ASN

Berdasarkan hasil uji hipotesis keenam menunjukkan bahwa Lingkungan kerja (X_3) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2) di RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sampel yang positif sebesar 0,003 dan nilai p-value sebesar 0,974 yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja yang kondusif sering dianggap penting untuk mendukung kinerja pegawai, dalam konteks RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso, faktor ini tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja ASN. Hal ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor. Salah satunya adalah bahwa aspek lain mungkin memiliki peran lebih dominan dalam menentukan kinerja pegawai, seperti kompetensi, motivasi intrinsik, atau kebijakan organisasi yang diterapkan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa tidak semua faktor yang dianggap penting secara teori akan memberikan pengaruh signifikan dalam setiap

konteks. Hasil ini menolak beberapa bukti empiris, seperti penelitian Junaidi (2021), Pranata *et. al.* (2023), Pramesthi dan Sari (2023).

Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja ASN

Hasil uji hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa Kepuasan kerja (Y_1) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja ASN (Y_2) di RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sampel yang positif sebesar 0,255 dan nilai p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja ASN di rumah sakit tersebut. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas pegawai, mengurangi tingkat absensi dan turnover, serta meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan. Pegawai yang puas cenderung memiliki sikap positif, bersemangat dalam bekerja, dan bersedia untuk berusaha lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sangat penting di lingkungan rumah sakit, di mana kinerja ASN berdampak langsung pada kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien. Hasil ini mendukung beberapa bukti empiris, seperti penelitian Junaidi (2021), Pranata *et. al.* (2023), Maskuri dan Suyatno (2023), Fauziana dan Efendi (2024).

Pengaruh Kompetensi pegawai Terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan kerja

Hasil uji hipotesis kedelapan menunjukkan bahwa Kompetensi pegawai (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2) melalui Kepuasan kerja (Y_1) di RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sampel sebesar 0,166 dan nilai p-value sebesar 0,002 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh positif terhadap kinerja ASN, dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi tinggi tidak hanya mampu menjalankan tugasnya dengan baik, tetapi juga merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi, pada gilirannya, mendorong kinerja yang lebih baik. Kompetensi pegawai yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, berperan penting dalam meningkatkan kualitas kerja dan kepuasan pegawai. Hasil ini mendukung beberapa bukti empiris, seperti penelitian Junaidi (2021), Maskuri dan Suyatno (2023), Fauziana dan Efendi (2024).

Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis kesembilan, dengan mengacu pada nilai original sampel sebesar 0,099 dan nilai p-value sebesar 0,061

($>0,05$), tidak dapat disimpulkan bahwa Insentif (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2) melalui Kepuasan kerja (Y_1) di RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso. Karena nilai p-value lebih besar dari tingkat signifikansi yang ditetapkan (0,05), hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara insentif, kepuasan kerja, dan kinerja ASN tidak dapat dianggap signifikan secara statistik dalam konteks penelitian ini. Dalam konteks ini, temuan menunjukkan bahwa insentif yang diberikan kepada pegawai tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja mereka, yang kemudian tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja ASN di rumah sakit tersebut. Meskipun insentif sering kali dianggap sebagai faktor motivasi yang potensial, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam kasus ini, faktor lain mungkin lebih dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja ASN. Hasil ini menolak beberapa bukti empiris, seperti penelitian Maskuri dan Suyatno (2023) dan Fauziana dan Efendi (2024).

Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis kesepuluh, dengan nilai original sampel sebesar 0,120 dan nilai p-value sebesar 0,016 ($<0,05$), dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2) melalui Kepuasan kerja (Y_1) di RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso. Hal ini

menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja ASN di rumah sakit tersebut secara signifikan. Hasil ini mendukung beberapa bukti empiris, seperti penelitian Pranata *et. al.* (2023) dan Junaidi (2021).

V. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Kompetensi pegawai berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja pada RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso (H₁ diterima);
2. Insentif berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja pada RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso (H₂ diterima);
3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja pada RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso (H₃ diterima);
4. Kompetensi pegawai berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja ASN pada RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso (H₄ diterima);
5. Insentif berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja ASN pada RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso (H₅ ditolak);
6. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap

- Kinerja ASN pada RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso (H₆ ditolak);
7. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja ASN pada RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso (H₇ diterima);
8. Kompetensi pegawai terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif pada RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso (H₈ diterima);
9. Insentif terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan pada RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso (H₉ ditolak).
10. Lingkungan kerja terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja signifikan positif pada RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso (H₁₀ diterima).

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah diuraikan, maka dapat diberikan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Adapun saran-saran akan dituliskan sebagai berikut :

Bagi RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso

Berdasarkan semua pernyataan di atas yang menyoroti faktor-faktor seperti Kompetensi pegawai, Insentif, dan Kepuasan kerja yang berpengaruh

terhadap peningkatan Kinerja melalui Kepuasan kerja di RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso, berikut adalah beberapa saran yang dapat diberikan:

- a) Perlu dilakukan pengembangan kompetensi pegawai melalui pelatihan, workshop, atau program pengembangan diri lainnya.
- b) Manajemen perlu melakukan evaluasi terhadap sistem insentif yang ada untuk memastikan bahwa insentif yang diberikan sesuai dengan harapan dan dapat memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap kinerja pegawai.
- c) Manajemen perlu terus memperbaiki dan meningkatkan lingkungan kerja di RSUD, termasuk aspek-aspek seperti fasilitas fisik, komunikasi antar pegawai, dan dukungan dari manajemen.
- d) Survei kepuasan kerja dapat dilakukan untuk mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan.
- e) Penting untuk mengintegrasikan penilaian kompetensi dan kepuasan kerja dalam pengembangan karir pegawai. Ini dapat dilakukan melalui penawaran pelatihan yang sesuai dan kesempatan untuk pertumbuhan karir yang jelas.

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Hasil penelitian ini bagi Universitas dapat melakukan penelitian lanjutan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan kerja dan

Kinerja ASN, terutama dalam konteks daerah dengan karakteristik serupa di Kabupaten Bondowoso maupun di kabupaten sekitar di karesidenan Besuki.

Menjalin kerjasama dengan Pemerintah Kabupaten Bondowoso dan RSUD dr. H. Koesnadi Bondowoso untuk melakukan riset terapan yang dapat memberikan solusi konkret bagi permasalahan kepuasan kerja dan Kinerja ASN.

Bagi Peneliti Lainnya

Melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi secara detail bagaimana insentif yang diberikan kepada pegawai di RSUD dapat berpengaruh pada kinerja mereka. Fokus pada jenis insentif yang berbeda dan dampaknya terhadap motivasi dan kinerja ASN.

Melakukan penelitian untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain di luar kompetensi pegawai, insentif, dan lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja di rumah sakit. Misalnya, faktor-faktor seperti kebijakan manajemen sumber daya manusia, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal.

Meneliti lebih lanjut tentang bagaimana kepuasan kerja pegawai di RSUD mempengaruhi mutu pelayanan yang diberikan kepada pasien. Studi ini dapat membantu dalam memahami pentingnya kepuasan kerja dalam konteks pelayanan kesehatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arianto, Dwi Agung Nugroho. 2013. Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja

- Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2),191-200.
- Dessler, G. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Aplikasi, dan Kasus*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fauziana, R. dan Efendi, S. 2024. Pengaruh Komitmen Kerja, Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Direktorat Jenderal Hortikultura. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*. Volume 5 (2): 3719-3744.
<https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.4613>
- Ghozali, Imam. 2018. *Desain Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Semarang: Yoga Pratama.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
<https://doi.org/10.36841/growth-journal.v2i1i1.2844>
- Junaidi, J. 2021. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora dan Politik*, Volume 1 (4): 411-426.
<https://doi.org/10.38035/jihhp.v1i4.720>
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maskuri dan Suyanto. 2023. Analisis Kompetensi, Tunjangan Kinerja dan beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *J-Mas: Jurnal Manajemen dan Sains* Volume 8 (1).
<http://dx.doi.org/10.33087/jmas.v8i1.723>
- Pramesthi, R. A., & Sari, R. K. 2023. Kualitas Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Sebagai Faktor Pendukung Peningkatan Kinerja Karyawan. *Growth*. Volume 21 (1): 120-126.
<https://doi.org/10.36841/growth-journal.v21i1.2844>
- Pranata, A., Karnadi, & Pramesthi, R. A. 2023. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Matahari Cipta Sentosa, *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME) FEB UNARS*. Volume 1 (3): 554-568.
<https://doi.org/10.36841/jme.v2i1.2633>
- Prayitno, J. H., Mawung, A. S., & Syamsudin, A. 2020. Pengaruh Kompetensi, Insentif dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Kalimantan Tengah. *Journal of Environment and Management*. Volume 1 (2): 91-102.
<https://doi.org/10.37304/jem.v1i2.1744>

- Rosidah. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sedarmayanti. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kesebelas. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Utomo, S. B. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT BPR Majalengka. *Journal of Syntax Literate*, 7(6). <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i6.7680>
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja Edisi Keempat*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Yulk, G. 2015. *Leadership in Organizations*. New York: Pearson Education.