

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Grand Theory**

Grand theory yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *Job Performance theory* yang mengatakan bahwa: “*Job performance is the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*” (Colquitt 2008:37). *job performance* dalam penelitian ini sangat berkaitan dengan efektivitas manajemen kinerja. Penerapan strategi yang baik dalam manajemen kinerja akan menghasilkan peningkatan produktivitas, loyalitas karyawan, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Anam et al., 2023). Teori ini menekankan esensi dari performance adalah himpunan perilaku karyawan yang berkontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan teori tersebut, peneliti memfokuskan perhatian pada tiga faktor utama yang dianggap memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yaitu: budaya organisasi, komunikasi internal, dan motivasi kerja. Ketiga variabel ini saling terkait dan memiliki peran strategis dalam membentuk kinerja pegawai, khususnya di lingkungan kerja yang kompleks dan padat pelayanan seperti Puskesmas.

*Job Performance Theory* memberikan landasan yang relevan untuk memahami berbagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, termasuk di Puskesmas Senduro. *Job performance* sendiri merupakan konsep yang

menggambarkan efektivitas individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di lingkungan kerja. Menurut Colquitt (2008), kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Kemampuan mencerminkan keterampilan serta pengetahuan yang dimiliki individu dalam menyelesaikan pekerjaan, sementara motivasi berkaitan dengan dorongan internal maupun eksternal yang membuat seseorang bekerja lebih optimal. Selain itu, kesempatan merujuk pada kondisi dan lingkungan kerja yang mendukung pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan maksimal. Ketiga faktor ini harus berjalan secara seimbang agar kinerja pegawai dapat meningkat secara signifikan.

Dalam konteks Puskesmas Senduro, budaya organisasi, komunikasi internal, dan motivasi kerja menjadi tiga elemen penting yang berkaitan erat dengan elemen utama dalam teori ini. Ketika budaya organisasi yang positif, komunikasi internal yang efektif, dan motivasi kerja yang tinggi diterapkan secara optimal, kinerja pegawai dapat meningkat secara signifikan. Hal ini pada akhirnya akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kualitas pelayanan kesehatan di Puskesmas Senduro.

Selain itu, implementasi faktor-faktor ini tidak hanya berdampak pada efektivitas kerja tenaga kesehatan, tetapi juga meningkatkan kepuasan pasien serta efisiensi dalam pemberian layanan medis. Budaya organisasi yang positif, komunikasi internal yang baik, serta sistem penghargaan yang adil dapat menjadi pendorong utama bagi peningkatan kinerja pegawai. Ketika pegawai merasa dihargai dan mendapatkan dukungan yang memadai, mereka cenderung bekerja

dengan lebih produktif, berorientasi pada hasil, serta memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja pegawai yang baik tidak hanya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga berdampak pada peningkatan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Dengan demikian, penerapan konsep *Job Performance Theory* di Puskesmas Senduro menjadi strategi penting dalam menciptakan sistem pelayanan kesehatan yang lebih profesional, responsif, dan berkualitas bagi masyarakat.

### **2.1.2 Budaya Organisasi**

#### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mencerminkan sistem nilai, keyakinan, serta norma yang diyakini bersama dan membentuk pola perilaku anggota dalam menjalankan peran mereka di dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019) budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari yang lain. Budaya ini memberikan rasa identitas bagi anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka, termasuk dalam pengambilan keputusan dan interaksi sehari-hari. Budaya organisasi yang selaras dengan visi dan misi organisasi dapat meningkatkan motivasi, efisiensi, dan loyalitas, yang kesemuanya berdampak langsung pada kinerja (Cameron & Quinn, 2011).

Pendapat lain menurut Schein (2010) budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat nilai, norma, kepercayaan, dan praktik yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan membentuk pola perilaku dalam lingkungan kerja.

Menurut Cameron Dan Quinn (2016) mendefinisikan budaya organisasi sebagai kumpulan nilai, kepercayaan, dan asumsi yang dibagikan dalam suatu organisasi, yang tercermin dalam gaya kepemimpinan, praktik manajemen, dan keputusan yang diambil.

Dengan demikian, budaya organisasi bukan hanya sekadar aturan tidak tertulis, tetapi merupakan landasan utama yang membentuk karakter, arah, dan perilaku pegawai dalam organisasi. Dari beberapa pengertian diatas, saya memahami bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi berperan penting dalam membentuk cara pandang dan proses berpikir pegawai, bertindak, dan berinteraksi satu sama lain di lingkungan kerja. Jika budaya ini dikelola dengan baik dan sejalan dengan tujuan organisasi, maka akan mampu meningkatkan motivasi kerja, serta mendorong terciptanya kinerja yang optimal.

### **b. Dimensi Budaya Organisasi**

Beberapa ahli mengemukakan dimensi budaya organisasi yang dapat dioperasionalisasikan dalam penelitian ini:

- 1) Edgar Schein (2010) mengembangkan dimensi budaya organisasi, yang terdiri dari:

- a) Artefak (*Artifacts*)

Representasi visual budaya organisasi seperti struktur organisasi, simbol, tata letak kantor, seragam, dan teknologi yang digunakan. Artefak adalah elemen yang mudah diamati tetapi sering kali sulit diinterpretasikan.

b) Nilai-nilai yang Dianut (*Espoused Values*)

Keyakinan dan standar yang secara eksplisit dinyatakan oleh organisasi, seperti visi, misi, kode etik, dan kebijakan perusahaan. Nilai-nilai ini menggambarkan bagaimana organisasi ingin dikenal.

c) Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*)

Keyakinan yang tidak disadari dan tertanam dalam anggota organisasi, yang membentuk persepsi, pemikiran, dan perilaku mereka. Asumsi dasar ini sering kali sulit diubah karena sudah menjadi bagian dari identitas organisasi.

2) Menurut Robbins & Judge (2019) dimensi budaya organisasi, terdiri dari:

a) Inovasi dan pengambilan risiko

Menggambarkan dorongan anggota untuk berani mengambil inisiatif, mencoba ide baru, dan tidak takut terhadap kemungkinan kegagalan.

b) Perhatian terhadap detail

Menggambarkan sejauh mana organisasi menekankan akurasi, presisi, dan ketelitian dalam menjalankan tugas.

c) Orientasi hasil

Menunjukkan sejauh mana organisasi berfokus pada pencapaian hasil akhir atau output, bukan sekadar proses kerja.

d) Orientasi individu

Menggambarkan sejauh mana keputusan manajerial memperhatikan dampaknya terhadap individu dalam organisasi.

e) Orientasi tim

Menekankan kolaborasi tim yang baik dapat meningkatkan kinerja dan hasil kerja dalam organisasi.

f) Agresivitas

menggambarkan sejauh mana organisasi bersifat kompetitif dan mendorong pegawai untuk ambisius dan berorientasi pada kemenangan.

g) Stabilitas

Menunjukkan tingkat penekanan organisasi pada pelestarian status quo, konsistensi, dan keamanan kerja.

- 3) Cameron & Quinn, (2011) mengemukakan dimensi budaya organisasi sebagai berikut :

a) *Clan Culture* (Budaya Keluarga)

Tipe budaya ini menekankan nilai-nilai kekeluargaan, kerja sama tim, partisipasi, loyalitas, dan perhatian terhadap kesejahteraan anggota organisasi.

b) *Adhocracy Culture* (Budaya Inovatif)

Budaya adhokrasi menekankan pada inovasi, kreativitas, eksperimen, dan pengambilan risiko. Organisasi dengan tipe ini fleksibel dan memiliki orientasi eksternal.

c) *Market Culture* (Budaya Berorientasi Hasil)

Budaya pasar berorientasi pada hasil dan bersaing di lingkungan eksternal. Fokus utamanya adalah pada produktivitas, pencapaian target, dan efisiensi.

*d) Hierarchy Culture (Budaya Formal dan Terstruktur)*

Budaya ini menekankan stabilitas, struktur, aturan, dan kontrol. Organisasi dengan tipe ini sangat terstruktur secara birokratis, mengutamakan efisiensi, dan kepatuhan terhadap prosedur.

Berdasarkan pertimbangan konseptual, dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Cameron & Quinn dipilih dalam penelitian ini karena dinilai paling sesuai dengan kebutuhan dan konteks studi.

**c. Manfaat Budaya Organisasi**

Manfaat budaya organisasi yang dikemukakan Robbins. (2019) yaitu :

- 1) Membedakan karakter organisasi satu dengan yang lain, karena setiap organisasi memiliki peran dan fungsi yang unik, sehingga diperlukan pondasi budaya yang kuat yang tertanam dalam sistem serta aktivitas organisasi.
- 2) Membangun rasa memiliki terhadap identitas organisasi, di mana budaya organisasi yang kokoh akan mendorong anggota untuk merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut, sekaligus mencerminkan ciri khas organisasi itu sendiri.
- 3) Mendorong tercapainya kepentingan kolektif, dengan menjadikan tujuan bersama sebagai prioritas utama dibandingkan dengan kepentingan pribadi atau individu dalam organisasi.
- 4) Kestabilan internal organisasi terjaga karena budaya yang seragam menciptakan kondisi yang harmonis.

Keempat fungsi tersebut menunjukan bahwa budaya dapat membentuk prilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktifitasnya.

#### **d. Indikator Budaya Organisasi**

Berdasarkan dari dimensi beberapa ahli menegnai budaya organisai, dimensi yang dikemukakan oleh Cameron & Quinn dipilih dalam penelitian ini. Sehingga indikator dalam penelitian ini dituliskan sebagai berikut :

Menurut Cameron and Quinn (2011) indikator budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) *Clan Culture* (Budaya Keluarga)
  - a) Hubungan yang erat antara karyawan
  - b) Lingkungan kerja yang kolaboratif
  - c) Kepemimpinan partisipatif
- 2) *Adhocracy Culture* (Budaya Inovatif)
  - a) Tingkat kreativitas dan inovasi yang tinggi
  - b) Kemampuan organisasi dalam mengambil risiko
  - c) Fokus pada pertumbuhan dan pengembangan
- 3) *Market Culture* (Budaya Berorientasi Hasil)
  - a) Fokus pada target dan kinerja
  - b) Kompetisi yang sehat di dalam organisasi
  - c) Sistem insentif berbasis pencapaian
- 4) *Hierarchy Culture* (Budaya Formal dan Terstruktur)
  - a) Aturan dan prosedur yang ketat
  - b) Struktur hierarki yang jelas
  - c) Kepatuhan terhadap kebijakan organisasi

### **2.1.3 Komunikasi Internal**

#### **a. Pengertian Komunikasi Internal**

Komunikasi internal adalah proses pertukaran informasi, ide, dan pesan dalam suatu organisasi yang terjadi antara manajemen dan karyawan atau antar sesama anggota organisasi. Komunikasi ini mencakup berbagai cara penyampaian pesan, baik secara formal maupun informal, yang bertujuan untuk menciptakan keselarasan dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2019). Joep Cornelissen (2020) menekankan bahwa komunikasi internal bukan hanya penyampaian informasi, tetapi merupakan instrumen strategis dalam membentuk budaya organisasi, mengelola perubahan, dan meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Welch dan Jackson (2007), komunikasi internal yang efektif berkontribusi pada keterlibatan karyawan, meningkatkan transparansi, dan memperkuat budaya organisasi.

Menurut Argenti (2017) komunikasi internal adalah elemen strategis dalam organisasi yang membantu membangun budaya kerja yang produktif dan memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen. Komunikasi ini mencakup pertukaran pesan antara manajemen dan karyawan, serta antar karyawan dalam satu tim atau divisi.

Menurut Clampitt (2016) komunikasi internal adalah segala bentuk komunikasi formal maupun informal yang terjadi di dalam suatu organisasi antara manajer dan karyawan atau antar sesama karyawan. Efektivitas komunikasi internal sangat menentukan efektivitas operasional.

Dengan demikian, dalam konteks penelitian ini, komunikasi internal diartikan sebagai proses pertukaran informasi yang terjadi dalam organisasi Puskesmas, yang melibatkan struktur formal dan informal serta jalur komunikasi vertikal dan horizontal, guna mendukung kinerja pegawai. komunikasi internal yang terstruktur dan efektif tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan, tetapi juga mendorong efisiensi organisasi secara keseluruhan, memastikan kelangsungan informasi yang akurat, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

### **b. Komponen-Komponen Komunikasi Internal**

Komunikasi internal dalam organisasi dapat diklasifikasikan menjadi beberapa bentuk utama, yaitu:

#### 1) Komunikasi Vertikal

Merupakan komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan.

Komunikasi vertikal mencakup komunikasi ke bawah (top-down) seperti instruksi, kebijakan, dan arahan kerja, serta komunikasi ke atas (bottom-up) seperti laporan, umpan balik, dan saran (Gibson et al., 2012).

#### 2) Komunikasi Horizontal

Komunikasi yang berlangsung antar rekan kerja dalam level yang sama, biasanya digunakan untuk koordinasi lintas bagian atau departemen (Jones & George, 2016).

### 3) Komunikasi Formal

Disampaikan melalui saluran resmi organisasi, seperti rapat, memo, email resmi, dan SOP. Komunikasi ini penting dalam penyampaian kebijakan dan perintah kerja (Luthans, 2011).

### 4) Komunikasi Informal

Terjadi secara tidak resmi antar pegawai, seperti percakapan santai atau komunikasi spontan. Meskipun tidak formal, komunikasi ini berperan dalam membangun budaya organisasi dan memperkuat hubungan kerja (Robbins & Judge, 2019).

## c. Fungsi Komunikasi Internal dalam Organisasi

Komunikasi internal memiliki beberapa fungsi utama yang mendukung kelancaran operasional organisasi (Stevanović & Gmitrović, 2015):

### 1) Meningkatkan Efektivitas Kerja

- a) Menjamin bahwa seluruh pegawai memahami secara rinci dan terarah mengenai tanggung jawab serta tugas yang melekat pada posisi masing-masing.
- b) Mengurangi kesalahan akibat miskomunikasi.

### 2) Memfasilitasi Pengambilan Keputusan

- a) Manajemen dapat mengambil keputusan berdasarkan informasi akurat dan tepat waktu.
- b) Komunikasi dua arah memungkinkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.

### 3) Memperkuat Budaya Organisasi

- a) Komunikasi yang terbuka membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan inklusif.
- b) Memperkuat nilai dan norma organisasi.

### 4) Meningkatkan Keterlibatan dan Motivasi Karyawan

- a) Karyawan yang merasa didengar dan dilibatkan cenderung lebih termotivasi dan loyal.
- b) Feedback yang konstruktif dari manajemen meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.

### 5) Membangun Hubungan yang Harmonis

- a) Mengurangi konflik antar karyawan melalui komunikasi yang jelas dan terbuka.
- b) Mendorong kerja sama tim yang lebih baik.

#### d. Hambatan dalam Komunikasi Internal

Menurut Robbins & Judge (2019), beberapa hambatan utama dalam komunikasi internal meliputi:

- 1) **Distorsi Informasi** → Informasi yang disampaikan melalui banyak tingkatan hierarki dapat berubah atau hilang maknanya.
- 2) **Komunikasi yang Tidak Transparan** → Ketidakjelasan dalam penyampaian kebijakan organisasi menyebabkan kebingungan dan konflik.
- 3) **Perbedaan Budaya dan Bahasa** → Dalam organisasi multinasional, perbedaan budaya dan bahasa menjadi tantangan.

- 4) **Kurangnya Feedback** → Jika komunikasi hanya berlangsung satu arah (top-down), karyawan dapat merasa diabaikan dan kurang terlibat.

#### e. Indikator Komunikasi Internal

Komunikasi internal dalam organisasi adalah proses pertukaran informasi antara anggota organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan koordinasi, kolaborasi, dan efektivitas kerja. Beberapa indikator utama komunikasi internal berdasarkan penelitian terbaru (Pedemonte, 2024) adalah:

- 1) **Transparansi Informasi:** Seberapa jelas dan terbuka informasi yang disampaikan dalam organisasi.
- 2) **Frekuensi Komunikasi:** Seberapa sering komunikasi terjadi antara karyawan dan manajemen.
- 3) **Partisipasi Karyawan:** Keterlibatan karyawan dalam diskusi internal dan pengambilan keputusan.
- 4) **Responsivitas Manajemen:** Kemampuan manajemen dalam merespons masukan dari karyawan.
- 5) **Kefektifan Saluran Komunikasi:** Penggunaan media komunikasi internal yang sesuai (misalnya, email, rapat, atau platform digital).

Menurut Ruck & Welch (2018) terdapat empat indikator yang dapat digunakan sebagai dasar dalam menilai tingkat efektivitas dan kualitas komunikasi internal karyawan, yaitu:

- 1) Kredibilitas informasi
- 2) Akses terhadap informasi penting organisasi
- 3) Komunikasi sebagai alat keterlibatan (engagement)

- 4) Kepemimpinan komunikatif (communicative leadership)

#### **2.1.4 Motivasi Kerja**

##### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut Karlina & Martamin, (2020:118) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan dorongan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan di dalam sebuah organisasi pasti ada budaya yang selalu menjadi ciri khas dari organisasi tersebut yang meliputi gaya kepemimpinan yang ditimbulkan dari ciri khas seorang pegawai yang berbentuk budaya kerja orgainsasi. Hasibuan (2016) juga Mengungkapkan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja secara produktif, efektif, dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Mudhofar (2018) motivasi adalah serangkaian kegiatan yang dapat menumbuhkan dan menggerakkan segala nilai-nilai dalam diri seseorang yang kemudian diwujudkan dalam bentuk perilaku individu manusia.

Sedangkan Robbins dalam (Sunyoto, 2015:179) mengatakan bahwa motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Menurut Wibowo (2016) motivasi adalah dorongan yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu tindakan tertentu dalam rangka mencapai tujuan. Motivasi ini dapat berasal dari dalam diri (*intrinsik*) maupun dari luar diri (*ekstrinsik*).

Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini, motivasi kerja diartikan sebagai dorongan psikologis yang mendorong individu untuk bekerja dengan lebih semangat, menunjukkan komitmen, serta bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya di lingkungan kerja Puskesmas.

### **b. Teori - Teori Motivasi Kerja**

#### **1) Teori Hirarki Kebutuhan – Abraham Maslow (2017)**

Maslow menyusun lima tingkat kebutuhan manusia yang memengaruhi motivasi, yaitu:

- a) Kebutuhan fisiologis: makanan, air, tempat tinggal
- b) Kebutuhan keamanan: keamanan kerja, jaminan sosial
- c) Kebutuhan sosial: rasa memiliki, hubungan antarpegawai
- d) Kebutuhan penghargaan: pengakuan, status, prestise
- e) Aktualisasi diri: potensi, kreativitas, pencapaian pribadi

Dalam konteks organisasi modern, kebutuhan aktualisasi diri lebih dominan mendorong pegawai untuk mencapai kinerja tinggi ketika kebutuhan dasar lainnya telah terpenuhi.

#### **2) Teori Dua Faktor – Frederick Herzberg (1959)**

Herzberg mengelompokkan dua jenis faktor yang memengaruhi kepuasan kerja:

- a) Faktor motivator (intrinsik): pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan berkembang
- b) Faktor higienis (ekstrinsik): gaji, kondisi kerja, hubungan rekan kerja, kebijakan organisasi

- c) Faktor motivator (intrinsik): pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan berkembang
- d) Faktor higienis (ekstrinsik): gaji, kondisi kerja, hubungan rekan kerja, kebijakan organisasi

Motivasi akan meningkat jika faktor intrinsik diperkuat, sedangkan ketidakpuasan akan menurun jika faktor ekstrinsik diperbaiki.

### 3) Goal Setting Theory – Locke & Latham (2019)

Teori ini menyatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh kejelasan dan tantangan tujuan kerja. Ciri-ciri tujuan yang memotivasi:

a) Tujuan yang Spesifik (*Specific Goals*)

Tujuan yang jelas dan terukur akan memberikan arahan yang lebih pasti bagi individu.

b) Tingkat Kesulitan (*Goal Difficulty*)

Tujuan yang menantang namun realistik mendorong motivasi yang lebih tinggi dibanding tujuan yang terlalu mudah.

c) Komitmen terhadap Tujuan (*Goal Commitment*)

Kinerja optimal dicapai bila individu berkomitmen terhadap tujuan yang ditetapkan.

d) Umpaman Balik (*Feedback*)

Individu membutuhkan informasi mengenai progres pencapaian tujuan.

e) Kompleksitas Tugas (*Task Complexity*)

Untuk tugas yang kompleks, penetapan tujuan harus disertai dengan dukungan, waktu, pelatihan, dan sumber daya agar tidak menimbulkan tekanan berlebihan yang justru menurunkan kinerja.

Dalam organisasi kesehatan seperti Puskesmas, penetapan target kerja yang jelas, realistik, dan disertai dukungan bisa meningkatkan motivasi kerja secara signifikan.

**4) Self-Determination Theory (SDT) – Deci & Ryan (2017)**

Merupakan salah satu teori motivasi kerja kontemporer yang banyak digunakan dalam penelitian modern. Teori ini menyatakan bahwa motivasi kerja tumbuh secara optimal jika tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi:

- a) *Autonomy* – kebebasan dan kemandirian dalam bekerja
- b) *Competence* – rasa mampu dan percaya diri atas hasil kerja
- c) *Relatedness* – hubungan yang positif dan supportif antar rekan

SDT membedakan motivasi intrinsik (karena minat dan kepuasan pribadi) dan motivasi ekstrinsik (karena insentif dan tekanan luar).

Dalam penelitian ini, peneliti memilih menggunakan *Goal Setting Theory*, teori ini dipilih karena mampu memberikan penjelasan yang sistematis mengenai bagaimana penetapan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan motivasi kerja. *Goal Setting Theory* sangat relevan diterapkan dalam konteks lingkungan kerja pelayanan publik seperti Puskesmas, di mana efektivitas kerja pegawai sangat bergantung pada kejelasan tujuan dan arah kerja yang terstruktur. Teori ini juga

membantu dalam merancang strategi peningkatan motivasi kerja yang terukur dan berbasis pada pencapaian tujuan yang realistik.

### c. Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Menurut Karlina & Martamin (2019;121) motivasi kerja terdiri dari dua faktor yaitu faktor individual dan faktor organisasi. Menggabungkan faktor individu dan faktor organisasi adalah pekerjaan yang sulit dalam memotivasi sumber daya manusia dengan pekerjaan yang beraneka ragam, karena motivasi seorang pegawai salah satunya dipengaruhi oleh kebutuhan dan dasar pendidikannya. Yang termasuk kedalam faktor individual adalah kebutuhan-kebutuhan individu masing-masing yang tidak terbatas, tujuan-tujuan setiap individu atau pegawai dalam mengerjakan pekerjaan atau mendapatkan pekerjaan, sikap dan kemampuan setiap individu dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan yang termasuk kedalam faktor organisasi adalah, pembayaran gaji atau upah yang diberikan perusahaan, keselamatan dan kesehatan kerja, para supervisi dan para pengawas fungsional.

### d. Indikator Motivasi Kerja

Berdasarkan kajian teori, peneliti memilih untuk menggunakan *Goal Setting Theory* sebagai dasar dalam menyusun indikator variabel motivasi kerja. Teori ini dikembangkan oleh Locke & Latham (2019) indikator motivasi kerja dalam penelitian ini dibangun berdasarkan komponen-komponen berikut:

- 1) Tujuan yang spesifik
- 2) Tingkat kesulitan
- 3) Komitmen terhadap tujuan

- 4) Umpan balik
- 5) Kompleksitas tugas

### **2.1.5 Kinerja Pegawai**

#### **a. Pengertian kinerja pegawai**

Menurut Mangkunegara (2015) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya. Penilaian kinerja tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi keseluruhan pelaksanaan pekerjaan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, keahlian, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus yang sesuai dengan bidang pekerjaan. Kinerja mengarah pada suatu tingkat pencapaian tugas yang dilakukan oleh seseorang. Hal ini menggambarkan seberapa baik seseorang memenuhi tuntutan pekerjaannya (Telaumbanua Aferiaman, 2019).

Pendapat lain menurut Sinaga et al., (2020) dalam Edison, (2016) kinerja dapat diartikan sebagai output dari rangkaian aktivitas kerja yang dapat diukur dan dievaluasi dalam kurun waktu tertentu, berdasarkan standar atau perjanjian yang telah disepakati sebelumnya. Hidayat & Taufiq (2018) juga menekankan bahwa kinerja merupakan hal penting dalam menunjang kelancaran organisasi untuk mencapai tujuannya, dan hanya dapat tercipta apabila terdapat semangat kerja yang tinggi dari para pegawai.

Menurut Kasmir (2023) kinerja adalah hasil kerja dan tindakan yang dicapai dengan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Peningkatan kinerja menjadi tujuan bersama antara perusahaan dan

pegawai. Dari sisi perusahaan, kinerja yang tinggi diperlukan untuk mendorong efektivitas kerja dan memperoleh keuntungan yang maksimal.

Berdasarkan berbagai definisi mengenai kinerja yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kinerja mencerminkan output atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, baik dari segi mutu maupun volume, dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Hasil kerja tersebut tidak hanya menunjukkan tingkat pelaksanaan tanggung jawab individu, tetapi juga mencerminkan sejauh mana pencapaian tersebut sesuai dengan ekspektasi dan tujuan strategis yang telah ditetapkan oleh organisasi.

### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai**

Menurut Sugianti (2017) mengatakan bahwa kinerja tidak terjadi begitu saja, melainkan ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi. Ada 3 faktor menurutnya yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

- 1) Faktor Internal Pegawai. Faktor internal pegawai meliputi kompetensi, pengetahuan (pendidikan), bakat, pengalaman kerja, keadaan fisik dan psikologis, motivasi kerja, semangat kerja, kepuasan kerja.
- 2) Faktor Lingkungan Internal Organisasi. Faktor lingkungan internal organisasi meliputi penggunaan teknologi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, iklim kerja, sumberdaya pendukung, teman sekerja, dan pelatihan.
- 3) Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi. Lingkungan eksternal suatu organisasi terdiri atas elemen-elemen yang berasal dari luar sistem organisasi,

seperti perkembangan ekonomi, kondisi politik, norma sosial, kebudayaan, dan aspek religius masyarakat.

Terdapat sejumlah faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi. menurut Syahida & Suryani (2018) antara lain:

- 1) Sikap dan Mental. Kinerja seseorang ditempat kerja dapat dilihat dari sikap positif yang dimiliki, tingkat motivasi, kedisiplinan, serta etika kerja yang baik bisa menghasilkan kontribusi yang sangat berpengaruh
- 2) Pendidikan. Keterampilan khusus dan pengetahuan tertentu dapat menunjukkan tingkat pendidikan. Biasanya ini berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- 3) Keterampilan. Tugas dalam pekerjaan dapat didukung oleh kepemilikan keterampilan yang spesifik dan relevan.
- 4) Manajemen Kepemimpinan. Kualitas dan gaya kepemimpinan dapat meningkatkan motivasi, produktivitas dan kepuasan pegawai.
- 5) Tingkat Penghasilan. Kinerja dalam pekerjaan dapat meningkat karena gaji yang didapat.
- 6) Gaji dan Kesehatan. Sistem penggajian dan jaminan kesehatan pegawai dapat berkontribusi dalam kinerja yang dihasilkan
- 7) Jaminan Sosial. Rasa keamanan yang tercipta dari jaminan sosial berasal dari asuransi kesehatan dan jaminan sosial lainnya berdampak pada kinerja.
- 8) Iklim Kerja. Kinerja dapat ditingkatkan melalui budaya atau iklim kerja yang positif dan inklusif.

- 9) Sarana dan Prasarana. Lingkungan kerja yang nyaman berasal dari fasilitas dan infrastruktur yang memadai akan berdampak pada kinerja pegawai.
- 10) Teknologi. Penerapan teknologi yang tepat dapat meningkatkan produktivitas dan menjadi peran penting dalam kinerja
- 11) Kesempatan Berprestasi. Adanya kesempatan berprestasi dan mengembangkan karir dapat memotivasi untuk meningkatkan kinerja.

**c. Tujuan Penelitian kinerja pegawai**

Menurut Sinaga et al., (2020) dalam Mangkunegara (2006) secara spesifik, tujuan penelitian kinerja adalah :

- 1) Meningkatkan Pemahaman terhadap Standar Kinerja. Evaluasi kinerja bertujuan untuk memperjelas ekspektasi organisasi terhadap pegawai, sehingga tercipta kesamaan pemahaman mengenai persyaratan dan tolok ukur kinerja yang harus dicapai.
- 2) Mendorong Motivasi Melalui Pencatatan Kinerja. Dokumentasi hasil kinerja memungkinkan pegawai untuk melakukan refleksi terhadap pencapaianya, serta menjadi pemicu motivasi agar mempertahankan atau bahkan meningkatkan performa di masa mendatang.
- 3) Menjadi Sarana Diskusi Aspirasi dan Nilai-Nilai Personal. Proses evaluasi memberi ruang bagi pegawai untuk mengungkapkan aspirasi dan nilai-nilai pribadi mereka, sekaligus meningkatkan kesadaran terhadap peran dan tanggung jawab yang dijalankan dalam organisasi.
- 4) Merumuskan Sasaran Kinerja Masa Depan. Penilaian kinerja juga bermanfaat dalam menyusun kembali target kerja yang lebih realistik dan menantang,

guna mendorong pegawai untuk berkontribusi maksimal sesuai dengan kapasitasnya.

- 5) Meninjau Rencana Pengembangan dan Pelatihan. Evaluasi kinerja menjadi momen strategis untuk meninjau kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai, serta menyesuaikannya dengan rencana kerja yang telah disusun. Jika tidak ditemukan kebutuhan perubahan, rencana tersebut dapat langsung disetujui..

#### **d. Indikator kinerja pegawai**

Menurut Aisyah et al., (2017) dalam Hasibuan, (2013) menyatakan bahwa terdapat lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu :

- 1) Kualitas, kualitas kerja diukur dengan persepsi karyawan terhadap kualitas kerja dan kesempurnaan tugas yang mereka lakukan.
- 2) Kuantitas, jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah, seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, tingkat dimana kegiatan diselesaikan dalam waktu tertentu. Dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil dan output kemudian dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas merupakan tingkat pemanfaatan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan, yang bertujuan untuk meningkatkan hasil setiap unit dalam menggunakan suatu sumber daya.

5) Kemandirian merupakan suatu tingkat dimana karyawan memiliki kemandirian dalam bekerja, tidak bergantung kepada orang lain dan dapat bertanggung jawab terhadap organisasi.

Menurut Kasmir (2019), terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja pegawai, antara lain:

- 1) Kualitas (mutu) kerja. Kinerja dapat dinilai berdasarkan tingkat kualitas hasil pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses. Semakin tinggi mutu pekerjaan yang dihasilkan, maka semakin baik pula kinerja individu tersebut.
- 2) Kuantitas hasil kerja mengacu pada jumlah output yang dihasilkan oleh individu dalam kurun waktu tertentu. Semakin besar volume pekerjaan yang dicapai sesuai dengan standar yang ditentukan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditunjukkan
- 3) Ketepatan waktu penyelesaian. Waktu juga menjadi indikator penting dalam menilai kinerja, terutama untuk jenis pekerjaan yang memiliki batas waktu atau tenggat tertentu. Jika seseorang mampu menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu atau bahkan lebih cepat dari waktu yang ditentukan, maka hal ini mencerminkan kinerja yang baik. Sebaliknya, keterlambatan dalam menyelesaikan tugas dapat menunjukkan rendahnya kinerja.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama /Tahun	Judul	Variabel	Analisis	Hasil Penelitian
1	(Saleh et al., 2024)	Pengaruh Komunikasi Internal Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Cicinde	Komunikasi Internal (X1) dan Budaya Organisasi (X2), Kinerja Pegawai (Y)	Analisis data memakai regresi berganda, Jenis penelitian yang digunakan kuantitatif	Komunikasi internal dan budaya organisasi tidak berpengaruh, namun secara simultan berpengaruh.
2	(Rosul & Hartono, 2024)	Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Studi Kasus Pegawai Pengadilan Agama Indramayu	Komunikasi (X1), Budaya Organisasi (X2), Kinerja Pegawai (Y)	Jenis penelitian yang digunakan kuantitatif	Komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi
3	(Sabrina, 2023)	Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan	Budaya Perusahaan (X), Motivasi Kerja (M), Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan metode konseptual	Pengaruh budaya perusahaan terhadap motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	(Ariani et al., 2020)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Super Box Industries	Motivasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Pengalaman Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis data memakai regresi berganda, Jenis penelitian yang digunakan kuantitatif	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5	(Yunianto, 2023)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Internal Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja	Budaya Organisasi (X1), Komunikasi Internal (X2), dan Konflik Kerja (X3)	Analisis data memakai regresi berganda, Jenis penelitian yang digunakan kuantitatif	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Komunikasi Internal tidak berpengaruh signifikan terhadap

No	Nama /Tahun	Judul	Variabel	Analisis	Hasil Penelitian
		Kinerja Karyawan Pt Arga Beton Gresik	Kinerja karyawan (Y)		kinerja karyawan.
6	(arfiono et al., 2022)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Puskesmas Di Kota Tarakan	Budaya Organisasi (X1), dan Rotasi Pekerjaan (X2), Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Kinerja Pegawai (Y)	Jenis penelitian yang digunakan kuantitatif	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja pegawai, Rotasi Pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja pegawai.
7	(Y. K. Sari, 2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Patra Komala Di Dumai	Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) , dan Disiplin Kerja(X3) Kinerja Karyawan Pada Karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan metode survey penjelasan	Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Kepemimpinan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan,
8	(Santosa, 2021)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Global TAPiO Di Malaysia	Budaya Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2) , dan Komitmen Karyawan (X3) Kinerja Karyawan Pada Karyawan (Y)	Analisis data memakai sampel jenuh, Jenis penelitian yang digunakan kuantitatif	Budaya organisasi, motivasi kerja, komintmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
9	(Tafsir et al., 2023)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai	Motivasi (X1), Lingkungan Kerja (X2) , dan Komunikasi Internal (X3) Kinerja Pegawai (Y)	Jenis penelitian yang digunakan kuantitatif	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dan Komunikasi Internal berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Motivasi pada dinas lingkungan hidup Kabupaten Gowa.
10	(Khoirunnisa , 2023)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan	Budaya Organisasi (X1),	Penelitian ini menggunakan pendekatan	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

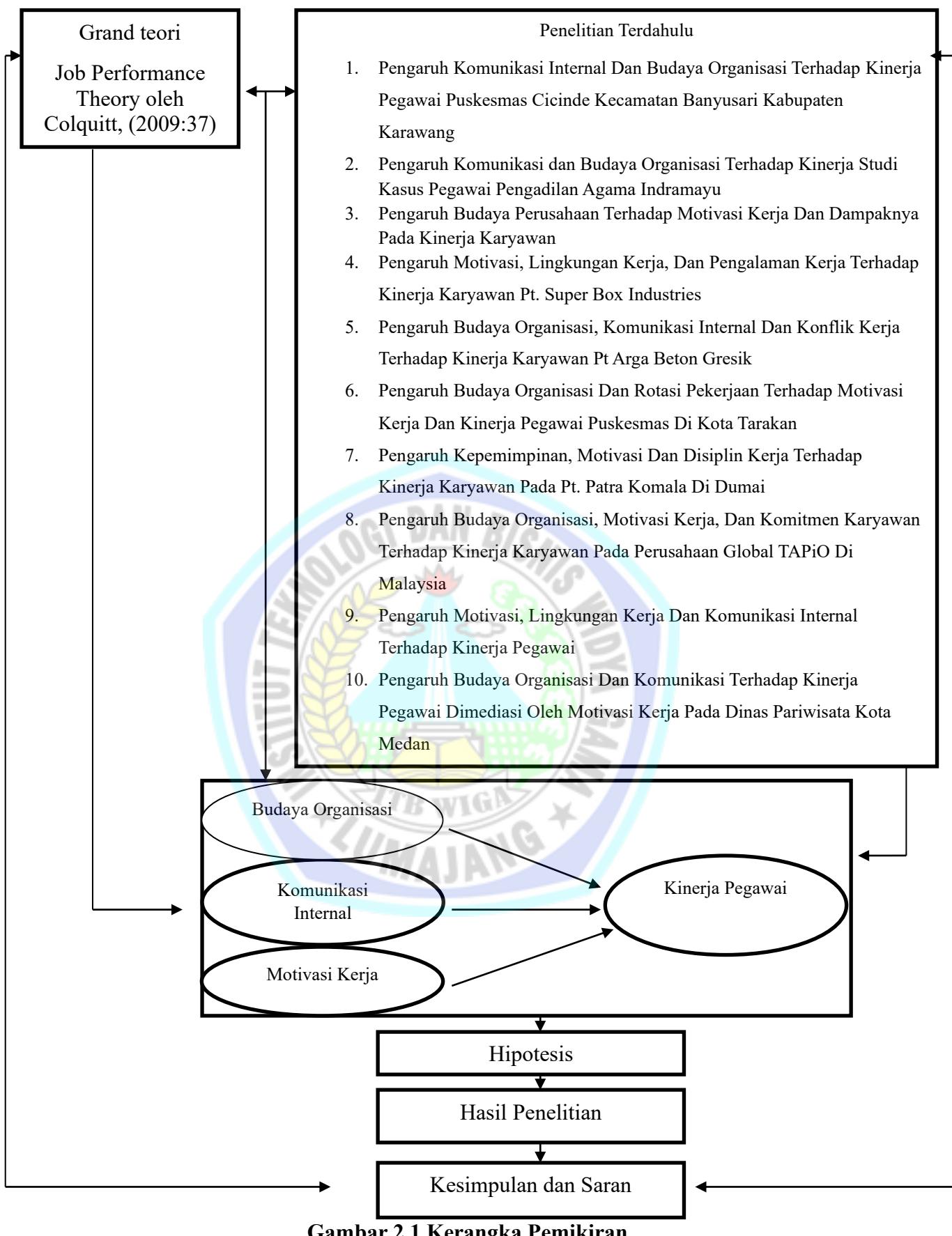
No	Nama /Tahun	Judul	Variabel	Analisis	Hasil Penelitian
		Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Dinas Pariwisata Kota Medan	Komunikasi (X2) , dan Motivasi Kerja (M) Kinerja Pegawai (Y)	penelitian eksplanatori, jenis penelitian yang digunakan survey	terhadap kinerja pegawai, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber: Penelitian Terdahulu Tahun 2016 – 2025

## 2.3 Kerangka Penelitian

### 2.3.1 Kerangka Pemikiran

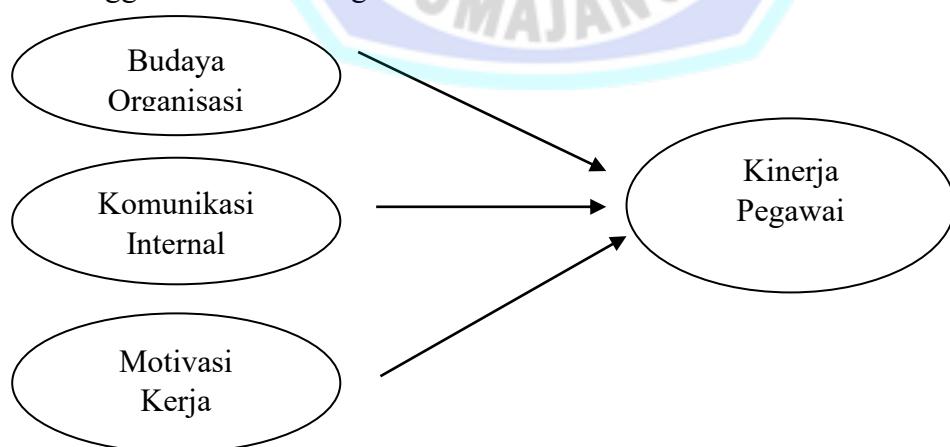
Menurut Sidik dan Sunarsih (2021) Kerangka berpikir adalah sebuah model atau gambaran yang berupa konsep yang didalamnya mengidentifikasi bagaimana keterkaitan antara satu variabel dengan variabel lainnya dapat memengaruhi hasil kinerja. Sebaiknya kerangka berpikir dibuat dalam bentuk diagram atau skema, dengan tujuan untuk mempermudah memahami beberapa variabel data yang akan dipelajari pada tahap selanjutnya. Kerangka berpikir dapat dikatakan sebagai rumusan-rumusan masalah yang sudah dibuat berdasarkan dengan proses deduktif dalam rangka menghasilkan beberapa konsep dan juga proposisi yang digunakan untuk memudahkan seorang peneliti merumuskan hipotesis penelitiannya.

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran****Sumber:** Teori Relevan dan Penelitian Terdahulu

Berdasarkan gambar 2.1 dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian ini di dasarkan pada beberapa variabel yaitu variabel (X1) budaya organisasi, variabel (X2) komunikasi internal, variabel (X3) motivasi kerja dan variabel (Y) kinerja pegawai yang didukung dari adanya *Grand Theory Job Performance* dan beberapa penelitian terdahulu meliputi : Saleh et al. (2024), Khoirunnisa (2023), dan lain sebagainya. Dari adanya *Grand Theory Job Performance* dan penelitian terdahulu tersebut dapat ditarik beberapa uji hipotesis yang kemudian menghasilkan hasil penelitian dan selanjutnya dapat ditarik sebuah kesimpulan dan saran.

### 2.3.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual berperan untuk memudahkan dalam pemahaman hipotesis dan metode penelitian yang akan dilakukan. Merujuk pada teori-teori yang telah dijelaskan sebelumnya, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini dirumuskan dan disajikan dalam bentuk paradigma penelitian yang menggambarkan hubungan antar variable dibawah ini:



**Gambar 2.2 Kerangka Konseptual**

Sumber: Diolah Peneliti 2025

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah ditetapkan dan perlu di uji kebenarannya melalui uji statistik. Menurut Sugiyono (2020) Hipotesis merupakan jawaban sementara yang bersifat teoritis atas rumusan masalah yang telah ditetapkan dalam suatu penelitian. Dengan merujuk pada perumusan masalah serta tujuan penelitian, maka hipotesis yang dikembangkan dalam studi ini adalah sebagai berikut:

### a. Hipotesis Pertama

Dalam konteks organisasi publik seperti Puskesmas, budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat antara pegawai dan nilai-nilai pelayanan publik. Menurut Denhardt & Denhardt (2015) budaya organisasi publik yang kuat dapat memperkuat integritas, akuntabilitas, dan responsivitas dalam pelayanan kepada masyarakat. Budaya organisasi yang positif juga menciptakan iklim kerja yang mendukung kolaborasi dan profesionalisme.

Budaya organisasi memiliki hubungan yang erat dan signifikan dengan kinerja pegawai. Kinerja pegawai didefinisikan oleh Mangkunegara (2015) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya. Budaya organisasi memengaruhi kinerja melalui internalisasi nilai, norma, dan praktik yang membentuk perilaku kerja pegawai.

Studi oleh Putra dan Wibowo (2021) menemukan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan partisipatif dalam organisasi publik secara signifikan

meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Penjelasan berikut dan penelitian sebelumnya maka hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1 : terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di puskesmas senduro

### **b. Hipotesis Kedua**

Komunikasi internal memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya di lingkungan pelayanan publik seperti Puskesmas, di mana koordinasi antar unit, ketepatan informasi, dan kerja tim sangat menentukan mutu pelayanan kesehatan. Komunikasi dikatakan efektif apabila pesan yang dikirimkan dapat dipahami dengan benar oleh penerima, sesuai dengan maksud pengirim. Efektivitas ini penting dalam meningkatkan kinerja karena mengurangi kesalahan kerja dan meningkatkan pemahaman tugas (Tubbs dan Moss 2006).

Kinerja pegawai, sebagaimana dijelaskan oleh Mangkunegara (2015), mencerminkan efektivitas individu dalam mencapai tujuan kerja berdasarkan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Komunikasi internal memengaruhi kinerja baik secara langsung melalui kejelasan instruksi dan harapan kerja maupun secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

Penelitian terdahulu telah menunjukkan hubungan yang signifikan antara komunikasi internal dan kinerja pegawai. Heryanto (2020) menemukan bahwa komunikasi internal yang baik secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai instansi pemerintahan melalui peningkatan koordinasi kerja dan pengurangan

konflik. Studi oleh Sari & Nugroho (2021) juga menyatakan bahwa komunikasi vertikal dan horizontal yang efektif mendorong penyelesaian tugas yang lebih cepat dan berkualitas. Penjelasan berikut dan penelitian sebelumnya maka hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2 : terdapat pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai di puskesmas senduro.

### c. Hipotesis Ketiga

Dalam konteks organisasi publik seperti Puskesmas, motivasi kerja merupakan faktor psikologis penting yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan optimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Menurut Robbins dan Judge (2017), motivasi adalah seperangkat proses yang mempengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan kerja. Dalam organisasi pelayanan publik, motivasi kerja tidak hanya memengaruhi produktivitas, tetapi juga kualitas interaksi antara pegawai dan masyarakat penerima layanan.

Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih efisien, berkomitmen, dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugasnya.

Kinerja pegawai, sebagaimana didefinisikan oleh Mangkunegara (2015), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya. Dalam hal ini, motivasi menjadi salah satu pendorong utama yang menentukan sejauh mana pegawai dapat memenuhi atau melampaui standar kinerja yang telah ditetapkan.

Temuan empiris oleh Arifin dan Nurhayati (2020) menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kota Malang. Pegawai yang merasa dihargai, memiliki kesempatan berkembang, dan bekerja dalam lingkungan yang mendukung secara psikologis menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi dan sikap kerja yang lebih positif. Penjelasan berikut dan penelitian sebelumnya maka hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H3 : terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di puskesmas senduro.

