

---

## Pengaruh Pengembangan Pegawai dan Insentif serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai UPTD Puskesmas Sungai Merdeka Samboja

Nurazizah<sup>1</sup>, Dirga Lestari AS<sup>2</sup>

S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman Samarinda<sup>1,2</sup>

\*Email [nurzizah0308@gmail.com](mailto:nurzizah0308@gmail.com); [dirga.lestari@feb.unmul.ac.id](mailto:dirga.lestari@feb.unmul.ac.id)

Diterima: 03-04-2026 | Disetujui: 09-04-2026 | Diterbitkan: 11-04-2026

### ABSTRACT

*This study was conducted by Nurazizah entitled "The Influence of Employee Development, Incentives, and Work Environment on Employee Performance at UPTD Puskesmas Sungai Merdeka Samboja" under the supervision of Dr. Dirga Lestari AS, S.E., M.M. This study aims to analyze the influence of employee development, incentives, and work environment on employee performance at UPTD Puskesmas Sungai Merdeka Samboja. The research method uses a quantitative approach with Partial Least Square (PLS-SEM) analysis technique. The sample in this study consisted of 58 respondents who are employees of UPTD Puskesmas Sungai Merdeka Samboja, with data collection conducted through questionnaires using a Likert scale. The results show that employee development has a positive but not significant effect on employee performance. Meanwhile, incentives and work environment have a positive and significant effect on employee performance. These findings indicate that employee performance is more influenced by appropriate incentive systems and a conducive work environment compared to employee development. Therefore, improving employee performance can be achieved through optimizing incentive systems and enhancing the work environment, along with increasing the effectiveness of employee development programs.*

**Keywords:** Employee Development, Incentives, Work Environment, Employee Performance

### ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan oleh Nurazizah dengan judul Pengaruh Pengembangan Pegawai dan Insentif serta Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai UPTD Puskesmas Sungai Merdeka Samboja di bawah bimbingan Dr. Dirga Lestari AS, SE., MM. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan pegawai dan insentif serta lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai UPTD Puskesmas Sungai Merdeka Samboja. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis Partial Least Square (PLS-SEM). Sampel dalam penelitian ini sebanyak 58 responden yang merupakan pegawai UPTD Puskesmas Sungai Merdeka Samboja, dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan pegawai berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, insentif dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh pemberian insentif yang sesuai dan lingkungan kerja yang kondusif dibandingkan dengan pengembangan pegawai. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui optimalisasi sistem insentif serta perbaikan lingkungan kerja, disertai dengan peningkatan

efektivitas program pengembangan pegawai.

**Kata kunci:** Pengembangan Pegawai, Insentif, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai

**Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:**

Nurazizah, N., & Lestari AS, D. (2026). Pengaruh Pengembangan Pegawai dan Insentif serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai UPTD Puskesmas Sungai Merdeka Samboja. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Indonesia*, 2(1), 252-266. <https://doi.org/10.63822/56n2bk08>

## PENDAHULUAN

Kesehatan merupakan salah satu fokus utama pembangunan nasional dengan tujuan meningkatkan derajat kesehatan masyarakat secara merata, adil, dan berkelanjutan. Sebagai garda terdepan layanan kesehatan, puskesmas memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan Program Indonesia Sehat. Peran ini diwujudkan melalui berbagai upaya seperti penurunan angka kematian ibu dan bayi, pencegahan serta pengendalian penyakit menular, hingga peningkatan cakupan pelayanan kesehatan dasar. Keberhasilan program tersebut sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia dan kinerja pegawai puskesmas yang menjalankan layanan sehari-hari. Puskesmas Sungai Merdeka masih menghadapi sejumlah tantangan yang berimplikasi pada kinerja pegawai. Puskesmas Sungai Merdeka, (2023) mengidentifikasi beberapa persoalan, antara lain keterbatasan jangkauan pelayanan, ketidakseimbangan program pengembangan pegawai, ketidakmerataan insentif, serta hambatan dalam menciptakan lingkungan kerja yang benar kondusif. Kendala lain terkait pengembangan pegawai meliputi keterbatasan alokasi anggaran, kurangnya program pelatihan tahun 2023 yang hanya 52% pegawai yang mendapat pelatihan selama dua tahun terakhir, berkesinambungan yang relevan dengan kebutuhan pelayanan, dan belum optimalnya mekanisme evaluasi hasil pengembangan. Situasi ini menyebabkan variasi kompetensi, perbedaan kecepatan adaptasi terhadap pembaruan SOP, serta ketidaksamaan kualitas kinerja antar pegawai puskesmas sungai merdeka.

Upaya pengembangan pegawai menjadi salah satu strategi penting untuk mengatasi kesenjangan tersebut. Program pengembangan berperan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kedisiplinan, serta profesionalisme pegawai. Adinda Zuraida Mahdafiqia et al., (2024) menemukan bahwa pengembangan pegawai berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja, bahkan melalui peningkatan kedisiplinan kerja. Penelitian (Faizin & Kusumaningrum, 2023) juga mengungkapkan bahwa pengembangan pegawai memberikan kontribusi yang cukup besar, yaitu 72,25%, terhadap peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan pentingnya penyelenggaraan pengembangan pegawai yang berkelanjutan agar mutu kinerja puskesmas dapat terus ditingkatkan.

Selain pengembangan pegawai, **insentif** merupakan faktor lain yang berpengaruh langsung terhadap kinerja. Insentif yang dikelola dengan tepat, transparan, dan berbasis kinerja dapat mendorong motivasi, meningkatkan loyalitas, serta memacu produktivitas. (Hurriyah et al., 2024) membuktikan bahwa insentif yang adil dan konsisten berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja serta berdampak positif pada kinerja pegawai. Di Puskesmas Sungai Merdeka, ketidakkonsistenan pemberian insentif dari satu periode ke periode lain masih menjadi kendala yang dapat melemahkan motivasi kerja.

Aspek lain yang tak kalah penting adalah **lingkungan kerja**. Secara fisik, fasilitas dan sarana prasarana Puskesmas Sungai Merdeka telah memadai, namun masih terdapat aspek nonfisik yang perlu diperhatikan, seperti beban kerja yang tinggi, pola komunikasi antarpegawai, dan tata kelola alur pelayanan yang memengaruhi kenyamanan kerja. Lingkungan kerja yang mendukung, terutama dari sisi psikologis, dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis, menurunkan stres, serta mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal (Hurriyah et al., 2024)

Berdasarkan latar belakang penelitian yang terjadi pada obyek penelitian dan identifikasi variabel-variabel yang berpengaruh dalam pengelolaan sumber daya manusia di puskesmas, penulis menyusun proposal penelitian ini dengan judul: “Pengaruh Pengembangan Pegawai, Insentif, serta lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Sungai Merdeka Samboja.”

-----  
*Pengaruh Pengembangan Pegawai dan Insentif serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai  
UPTD Puskesmas Sungai Merdeka Samboja  
(Nurazizah, et al.)*

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel**

Penelitian ini melibatkan seluruh pegawai di UPTD Puskesmas Sungai Merdeka Samboja sebanyak 58 orang, baik tenaga medis maupun tenaga pendukung pelayanan, karena setiap pegawai memiliki peran penting dalam mendukung kegiatan operasional dan pelayanan kesehatan di puskesmas. Pegawai ini tidak hanya termasuk tenaga administrasi dan medis, tetapi juga tenaga penunjang lainnya.

### **Jenis dan Sumber Data**

Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan total sampling/sensus. Menurut (Sugiyono, 2023) metode sensus /sampling jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Artinya, setiap individu dalam populasi diteliti secara menyeluruh, tanpa pengecualian.

Teknik ini digunakan ketika jumlah populasi relatif kecil, sehingga masih memungkinkan untuk mencakup keseluruhan anggota populasi dalam penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 58 orang, sesuai dengan jumlah total pegawai di Puskesmas Sungai Merdeka Samboja.

### **Metode Pengumpulan Data**

Data yang dikumpulkan merupakan data primer yang bersifat kuantitatif yang di bentuk dalam bentuk angka dan dianalisis secara statistik dan sumber data diperoleh langsung dari responden, yaitu pegawai Puskesmas Sungai Merdeka Samboja. Data tersebut bersifat kuantitatif, karena diukur dalam bentuk angka menggunakan skala Likert, dan dianalisis secara statistik.

#### **1. Data Primer**

Data primer diperoleh secara langsung dari responden, yaitu pegawai Puskesmas Sungai Merdeka Samboja, melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner ini dirancang menggunakan skala Likert 5 poin, di mana responden diminta untuk menilai pernyataan terkait pengembangan pegawai, insentif, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai. Bentuk data yang dikumpulkan bersifat kuantitatif, berupa skor numerik yang mencerminkan persepsi dan penilaian responden terhadap variabel-variabel tersebut.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen dan laporan instansi terkait, seperti laporan tahunan Puskesmas, data kepegawaian, serta statistik pelayanan kesehatan yang tersedia. Data ini digunakan untuk melengkapi dan memperkuat temuan dari data primer, serta untuk memberikan konteks yang lebih luas terhadap hasil penelitian.

### **Teknik Analisis**

Dalam penelitian ini, teknik analisis data kuantitatif dilakukan dengan menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). PLS-SEM dipilih karena memiliki keunggulan dalam menganalisis hubungan yang kompleks antara variabel laten dan indikator-indikatornya, serta mampu menguji hipotesis kausal secara simultan. Selain itu, pendekatan ini dianggap sesuai untuk penelitian dengan jumlah sampel relatif kecil.

Dalam penelitian ini, perangkat lunak SmartPLS 3 digunakan untuk melakukan analisis PLS-SEM. Perangkat lunak ini dikenal luas karena kemampuan untuk menangani model kompleks dengan berbagai

konstruk dan indikator sambil mempertahankan fleksibilitas dalam evaluasi model. SmartPLS 3 menawarkan alat penting untuk menilai kesesuaian model, menilai keandalan dan validitas konstruk, dan memeriksa hubungan struktural dengan menggunakan koefisien jalur dan nilai R<sup>2</sup>. Dengan menggunakan perangkat lunak ini, penelitian ini bertujuan untuk menilai secara ketat hubungan struktural dan daya prediksi model yang diusulkan, memastikan evaluasi yang komprehensif terhadap kerangka teoritis (Legate et al., 2023) Tahapan evaluasi dalam model PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling), mencakup indikator pengukuran dan standar penilaian yang digunakan untuk menguji model pengukuran (outer model), model struktural (inner model), serta aspek validitas dan reliabilitas (Legate et al., 2023)

Tahapan ini menunjukkan pendekatan sistematis yang digunakan dalam menganalisis data kuantitatif menggunakan PLS-SEM. Evaluasi dilakukan terhadap model pengukuran dan model struktural untuk memastikan validitas, reliabilitas, serta kekuatan hubungan antar konstruk. Perangkat lunak yang digunakan adalah SmartPLS 3.0, yang mendukung uji bootstrapping, HTMT, serta analisis prediktif (PLSpredict). Teknik ini merujuk pada prinsip-prinsip analisis PLS-SEM dari (Hair et al., 2019).

**Tabel 3.3 Tahapan Evaluasi Model Smart PLS**

Model	Aspek yang dianalisis	Kriteria Evaluasi	Batas Ideal	Keterangan
<b>Outer Model</b>	Validitas Indikator	Loading Factor $\geq$ 0,708	$\geq$ 0,708	Indikator valid merepresentasikan konstruk
	Reliabilitas Konstruk	Composite Reliability & Cronbach's Alpha	$\geq$ 0,70	Konstruk konsisten secara internal
	Validitas Konvergen	Average Variance Extracted (AVE)	$\geq$ 0,50	Konstruk mampu menjelaskan varians indikator
	Validitas Diskriminan	Heterotrait- Monotrait Ratio (HTMT)	$<$ 0,90	Tidak ada tumpang tindih antar konstruk
<b>Inner Model</b>	Koefisien Determinasi	R <sup>2</sup> untuk konstruk endogen	$\geq$ 0,50 (prediksi sedang)	Kekuatan model menjelaskan variabel dependen
	Signifikansi Jalur (Path Coefficient)	t-statistic $>$ 1,96; p-value $<$ 0,05 (bootstrapping 5000 subsample)	Signifikan jika $t >$ 1,96	Hubungan antar konstruk dianggap signifikan
	Relevansi Prediktif	Nilai Q <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup> $>$ 0	Model memiliki kemampuan prediktif yang baik

Multikolinearitas Konstruksi Eksogen	Variance Inflation Factor (VIF)	< 5	Tidak ada multikolinearitas antar variabel prediktor
Kemampuan Prediktif Model	PLSpredict – RMSE dan MAE dibandingkan model regresi linier sederhana	Lebih rendah lebih baik	Prediksi model lebih akurat dari model sederhana

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Instrumen

#### 1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

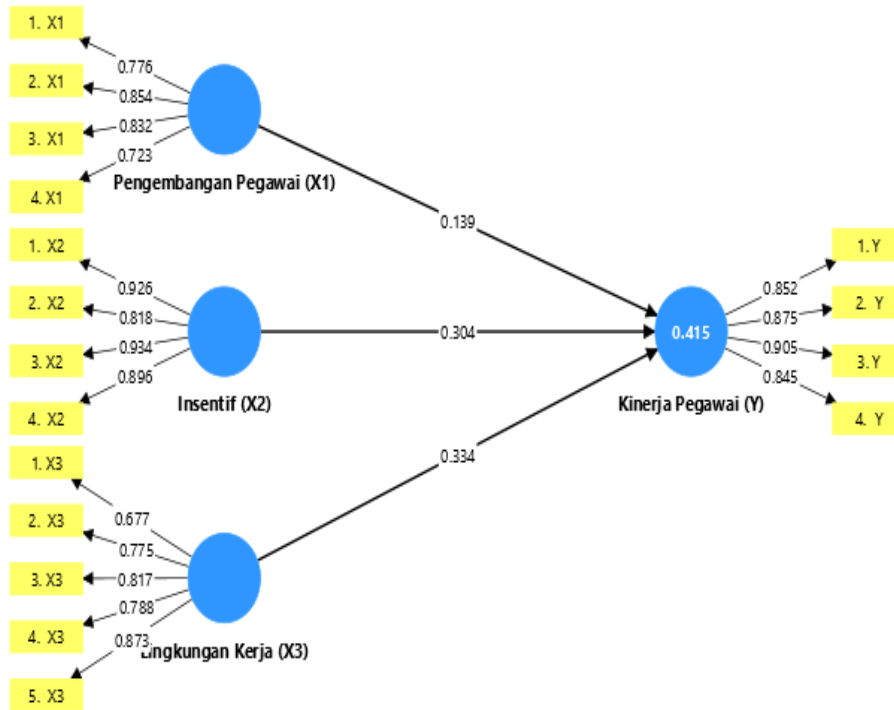
Analisis model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai apakah indikator mampu menggambarkan variabel laten secara akurat dan konsisten. Nilai *outer loading* yang dihasilkan pada seluruh indikator menunjukkan angka di atas 0,70. Dengan demikian, setiap item pernyataan dinyatakan memenuhi syarat validitas konvergen dan mampu menggambarkan konstruk yang diukur secara memadai.

Tabel 2 Hasil *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Pengembangan Pegawai (X1)	X1.1	0.776	Valid
	X1.2	0.854	Valid
	X1.3	0.832	Valid
	X1.4	0.723	Valid
Insentif (X2)	X2.1	0.926	Valid
	X2.2	0.818	Valid
	X2.3	0.934	Valid
	X2.4	0.896	Valid
Lingkungan Kerja (X3)	X3.1	0.677	Masih diterima ( $\geq 0.60$ )namun,batas bawah/minimal
	X3.2	0.775	Valid
	X3.3	0.817	Valid
	X3.4	0.788	Valid
	X3.5	0.873	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0.852	Valid
	Y2	0.875	Valid
	Y3	0.905	Valid
	Y4	0.845	Valid

Sumber: : Data diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel diatas, Secara umum, semua parameter dalam penelitian ini memenuhi syarat validitas konvergen, dengan variabel insentif (X2) dan kinerja pekerja (Y) menunjukkan nilai yang sangat baik. Untuk Lingkungan Kerja (X3), ada satu indikator (X3.1) dengan nilai 0,677, yang masih dapat diterima ( $\geq 0,60$ ) tetapi berada di bawah batas terendah, sehingga kontribusinya lebih rendah daripada indikativitas konvergen.



**Gambar 1** Diagram Lintasa Model Struktural PLS Algorithm

Sumber: : Data diolah dari *SmartPLS 4*, 2025

Selain itu, pengujian validitas konvergen turut diperkuat melalui nilai Average Variance Extracted (AVE). AVE menggambarkan proporsi varians pada indikator yang berhasil dijelaskan oleh konstruk laten. Suatu konstruk dikatakan memenuhi kriteria validitas konvergen apabila nilai AVE berada di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa sebagian besar varians indikator berasal dari konstruk yang diukur, bukan dari kesalahan pengukuran ataupun faktor eksternal lainnya. Adapun hasil dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel 3 Hasil Average Variance Extracted**

Variabel	Items	AVE	Hasil
Pengembangan Pegawai (X1)	X1.1	0.637	Valid
	X1.2		Valid
	X1.3		Valid
	X1.4		Valid
Insentif (X2)	X2.1	0.801	Valid
	X2.2		Valid
	X2.3		Valid
	X2.4		Valid
Lingkungan Kerja (X3)	X3.1	0.622	Valid
	X3.2		Valid
	X3.3		Valid
	X3.4		Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0.756	Valid
	Y2		Valid
	Y3		Valid
	Y4		Valid
	Y5		Valid

Sumber: : Data diolah Peneliti, 2025

Dengan demikian, indikator dapat dikatakan menggambarkan variabel secara akurat. Validitas konvergen juga dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yaitu ukuran seberapa besar varians indikator dijelaskan oleh konstruk. Suatu konstruk dinilai valid apabila nilai AVE berada di atas 0,50.

Adapun uji reliabilitas dilakukan untuk melihat konsistensi setiap indikator dalam mengukur konstruk penelitian. Tingkat reliabilitas dinilai melalui composite reliability dan Cronbach's alpha. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila kedua nilai tersebut melebihi 0,70, meskipun kisaran 0,60–0,70 masih dapat diterima dan masih dianggap cukup.

**Tabel 4 Tabel Construct Reliability and Validity**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Pengembangan Pegawai (X1)	0.810	0.828	Valid
Insentif (X2)	0.916	0.918	Valid
Lingkungan Kerja (X3)	0.848	0.865	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	0.893	0.928	Valid

Sumber: : Data diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel diatas, hasil pengujian reliabilitas melalui nilai Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa keempat variabel memiliki nilai di atas 0,70. Hal ini menandakan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang kuat dan dapat dinyatakan reliabel. Selain itu, nilai Composite Reliability pada seluruh konstruk juga berada di atas ambang 0,70, yang memperkuat bahwa setiap indikator dalam variabel bekerja secara konsisten dan instrumen secara keseluruhan memenuhi kriteria reliabilitas.

## 2. Evaluasi Model Pengukuran (*Inner Model*)

Inner model adalah bagian dari model struktural yang berfungsi menilai keterkaitan antar variabel laten. Evaluasi pada tahap ini dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* untuk mengetahui kekuatan hubungan antar konstruk serta menguji signifikansi model penelitian yang dibangun. Adapun hasil dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5 Nilai Koefisien Derteminan (*R-Square*)**

Variabel	<i>R-Square</i>	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	0.415	Moderat
Variabel	<i>R-Square</i>	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	0.415	Moderat

Sumber: : Data diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel diatas, nilai *R-Square* untuk variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,415 menunjukkan bahwa kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai berada pada kategori moderat. Artinya, pengembangan pegawai, insentif, dan lingkungan kerja mampu memberikan kontribusi penjelasan sebesar 41,5% terhadap perubahan kinerja pegawai. Sementara itu, persentase sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Adapun Uji F-Square berfungsi untuk menilai besarnya kontribusi setiap variabel prediktor dalam menjelaskan variabel endogen pada model struktural. Nilai F-Square masing-masing 0,02, 0,15, dan 0,35 digunakan sebagai acuan untuk mengkategorikan pengaruh variabel menjadi kecil, sedang, atau besar.

**Tabel 6 *F-Square***

Hubungan Variabel	<i>F-Square</i>	Keterangan
Pengembangan Pegawai (X1) → Kinerja Pegawai (Y)	0,024	Kecil (lemah)
Insentif (X2) → Kinerja Pegawai (Y)	0,092	Kecil (lemah)
Lingkungan Kerja (X3) → Kinerja Pegawai (Y)	0,129	Kecil-sedang

Sumber: : Data diolah Peneliti, 2025

Adapun Koefisien jalur (*path coefficient*) digunakan untuk menggambarkan besaran dan arah pengaruh antar variabel dalam model, sehingga dapat terlihat apakah hubungan yang terjadi bernilai positif atau negatif serta apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak. Adapun hasil dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 7 Path Coefficient**

Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standar Deviasi	T-Statistics	P-Values
Pengembangan Pegawai (X1) → Kinerja Pegawai (Y)	0,139	0,155	0,124	1,118	0,264
Insentif (X2) → Kinerja Pegawai (Y)	0,304	0,299	0,111	2,748	0,006
Lingkungan Kerja (X3) → Kinerja Pegawai (Y)	0,334	0,342	0,107	3,111	0,002

Sumber: : Data diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel Path Coefficient, terlihat bahwa seluruh variabel independen dalam penelitian ini menunjukkan koefisien jalur yang bernilai positif, sehingga hubungan antara variabel-variabel tersebut bergerak dalam arah yang sama. Namun demikian, tidak semua variabel memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari satu variabel yang memiliki nilai t-statistic di bawah 1,96 serta nilai p-value di atas 0,05, sehingga dinyatakan tidak signifikan. Meskipun arah hubungannya tetap positif, pengaruh variabel tersebut belum cukup kuat secara statistik untuk dapat disimpulkan memiliki kontribusi nyata dalam menjelaskan kinerja pegawai dalam model penelitian ini.

### Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan pada inner model melalui analisis statistik. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai t-test melebihi 1,96 dan p-value berada di bawah 0,05, sehingga hipotesis alternatif (H1) diterima dan hipotesis nol (H0) ditolak. Proses pengujian tersebut menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 95% dengan batas signifikansi 5%. Adapun hasil dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 8 Hasil Pengujian Pengembangan Pegawai, Insentif, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis	Pengaruh	T-Statistics	P-Values	Keterangan
H1	Pengembangan Pegawai (X1) → Kinerja Pegawai (Y)	1,118	0,264	Ditolak
H2	Insentif (X2) → Kinerja Pegawai (Y)	2,748	0,006	Diterima
H3	Lingkungan Kerja (X3) → Kinerja Pegawai (Y)	3,111	0,002	Diterima

Sumber: : Data diolah Peneliti, 2025

Bedasarkan tabel diatas hasil pengujian menunjukkan bahwa H1 (Pengembangan Pegawai) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai t sebesar 1,118 tidak mencapai batas minimal 1,96 dan p-value 0,264 masih di atas 0,05. Sementara itu, H2 (Insentif) dan H3 (Lingkungan Kerja) terbukti memberikan pengaruh positif signifikan, terlihat dari nilai t masing-masing 2,748 dan 3,111 serta p-value yang berada di bawah 0,05.

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Akibatnya, pengembangan pegawai tidak menjadi komponen utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan pegawai sudah dilakukan, namun belum efektif karena hasil pelatihan belum sepenuhnya diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari sehingga belum memberikan dampak nyata terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Indikator yang paling kuat adalah pelatihan formal, diikuti oleh *on the job training* dan pendidikan, sedangkan *off the job training* merupakan indikator dengan kontribusi paling rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan pegawai yang lebih berkaitan langsung dengan pekerjaan sehari-hari cenderung lebih berperan, namun secara keseluruhan belum cukup efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.

Perbedaan hasil ini dengan beberapa penelitian sebelumnya (Tondang, 2023; Andriani & Rinawati, 2025; Harahap et al., 2023) menegaskan bahwa efektivitas pengembangan sangat ditentukan oleh kualitas dan relevansi program. Oleh karena itu, meskipun dinilai baik, program pengembangan pegawai yang ada belum cukup efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan di Puskesmas Sungai Merdeka Samboja.

## 2. Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa tanggung jawab, kedisiplinan, dan motivasi Pegawai dapat ditingkatkan melalui penerapan sistem penghargaan yang adil dan sesuai dengan kontribusi Pegawai. Jika pegawai diberikan insentif yang sebanding dengan upaya mereka, mereka cenderung bekerja lebih baik, lebih berkomitmen, dan lebih fokus pada mencapai hasil terbaik.

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator insentif berdasarkan tanggung jawab kerja dan insentif berdasarkan kinerja adalah indikator yang paling kuat, meskipun indikator lain juga menunjukkan kontribusi yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa memberikan insentif yang sesuai dengan beban kerja dan hasil kerja mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik, yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja.

Hasil ini sejalan dengan *Social Exchange Theory*, yang menyatakan bahwa pegawai akan menunjukkan respons positif apabila merasa mendapatkan penghargaan yang adil dari organisasi. Temuan ini juga mendukung penelitian Harahap et al. (2023), Rini & Maisara (2023), dan Negara et al. (2023) yang menegaskan bahwa insentif merupakan pendorong kuat dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai sektor publik.

Dengan demikian, insentif dapat disimpulkan sebagai faktor penting yang berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di Puskesmas.

## 3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan tempat kerja adalah faktor yang paling memengaruhi kinerja karyawan. Pegawai dapat bekerja dengan fokus dan efisien di lingkungan kerja yang nyaman, aman, bersih, dan memiliki fasilitas yang memadai. Dukungan antarpegawai, komunikasi yang baik, dan interaksi kerja yang harmonis meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Indikator yang paling kuat adalah keamanan, sedangkan fasilitas kerja adalah indikator yang paling lemah, meskipun keduanya masih dalam kategori valid. Hal ini menunjukkan bahwa rasa aman dan kenyamanan saat bekerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Namun, masih ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan, seperti bagaimana fasilitas kerja harus lebih baik.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Balun (2023) dan Audiana et al. (2024) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sektor kesehatan. Dengan demikian, lingkungan kerja dapat disimpulkan sebagai faktor yang paling dominan dalam menentukan kinerja pegawai dibandingkan pengembangan pegawai maupun insentif.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan analisis pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan pegawai tidak berdampak signifikan pada kinerja pegawai UPTD Puskesmas Sungai Merdeka Samboja. Karena penelitian ini tidak

-----  
*Pengaruh Pengembangan Pegawai dan Insentif serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai  
UPTD Puskesmas Sungai Merdeka Samboja  
(Nurazizah, et al.)*

melakukan proses *screening* awal terhadap keikutsertaan pelatihan, variasi dalam pengalaman responden dengan kegiatan pelatihan atau pengembangan dapat mempengaruhi kondisi ini. Oleh karena itu, karena responden terdiri dari karyawan yang telah atau belum menerima pelatihan formal, data yang dikumpulkan lebih heterogen dan dapat berdampak pada hubungan antara variabel pengembangan karyawan dengan kinerja karyawan.

2. Berdasarkan hasil penelitian, insentif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, pegawai menilai sistem insentif mampu meningkatkan motivasi, kedisiplinan, dan produktivitas kerja. Pemberian insentif yang konsisten, transparan, dan berbasis kinerja menjadi penggerak kuat dalam meningkatkan mutu layanan kesehatan.
3. lingkungan kerja merupakan variabel paling dominan dengan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, pegawai menilai lingkungan kerja sangat menunjang pelaksanaan tugas, meliputi kenyamanan fasilitas, kebersihan, pencahayaan, hubungan harmonis antarpegawai, dan keamanan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif menciptakan kenyamanan psikologis, mengurangi stres, meningkatkan fokus, serta memperkuat komunikasi dan kolaborasi dalam memberikan layanan kesehatan.

## SARAN

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah diuraikan di atas, maka saran yang dapat diberikan melalui hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan pegawai belum mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya harus mempertimbangkan untuk menerapkan proses *screening* terhadap pengalaman responden dalam mengikuti pelatihan atau kegiatan pengembangan pegawai. Ini diperlukan untuk memastikan bahwa responden yang terlibat memiliki karakteristik yang lebih beragam, sehingga data yang diperoleh akan lebih homogen.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif memiliki pengaruh yang nyata terhadap kinerja karyawan, sehingga indikator yang mengukur aspek keadilan, ketepatan pemberian, dan kesesuaian insentif dengan prestasi kerja sebaiknya tetap digunakan. Namun, indikator terkait jenis insentif perlu diperluas agar tidak terbatas pada insentif finansial saja, melainkan juga mencakup bentuk penghargaan non-finansial, sehingga penilaian terhadap pengaruh insentif terhadap motivasi dan kinerja pegawai dapat diperoleh secara lebih komprehensif.
3. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa lingkungan kerja menjadi unsur yang paling berpengaruh terhadap kinerja, sehingga indikator yang menilai aspek kenyamanan fasilitas, kebersihan, pencahayaan, serta keamanan tetap relevan untuk dipertahankan. Namun, indikator terkait beban kerja, pola komunikasi, dan dukungan antarpegawai perlu diperbaiki atau diperluas agar mampu menggambarkan kondisi psikososial secara lebih menyeluruh. Sementara itu, pada variabel kinerja pegawai, indikator seperti ketepatan waktu dan kualitas pelayanan masih layak digunakan, sedangkan indikator mengenai inovasi dan kemampuan beradaptasi disarankan untuk ditambahkan dalam penelitian berikutnya guna memperoleh gambaran kinerja yang lebih lengkap dan mendalam.

4. Berdasarkan keterbatasan penelitian ini, peneliti selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, motivasi kerja, atau kepuasan kerja. Adapun peneliti selanjutnya dapat memperluas objek penelitian dengan melibatkan beberapa puskesmas dalam satu wilayah dengan sampel yang lebih besar untuk generalisasi hasil yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adinda Zuraida Mahdafiqa, Sumarni Sumarni, & Rts. Ratnawati. (2024). Pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Pegawai sebagai Variabel Intervening pada Dinas PUPR Kota Jambi. *Journal of Management and Creative Business*, 2(2), 322–329. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i2.2372>
- Andriani, R., & Rinawati. (2025). Studi Literatur : Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 3(3), 77–87.
- Anggraini, S. D., Rony, Z. T., & Sari, R. K. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Babelan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Multi Talenta*, 2(1), 49–58. <https://siberpublisher.org/JKMT>
- Aril Ahri, R., Kurnaesih, E., Kidri Alwi, M., & Patimah, S. (2023). Pengaruh Insentif, Beban Kerja, dan Lingkungan Terhadap Kinerja Pegawai di UPT Puskesmas Se-Kab Luwu Utara Tahun 2022. *Journal of Muslim Community Health (JMCH) 2023*, 4(2), 66–78. <https://doi.org/10.52103/jmch.v4i2.1136> JournalHomepage: <https://pasca-umi.ac.id/index.php/jmch>
- Audiana, N., Hinggo, H. T., & Setianingsih, R. (2024). Pengaruh Kerjasama Tim, Kompensasi, dan lingkungan kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Puskesmas Sungai Mandau. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 3(2), 170.
- Basir, A., & Wati, A. S. (2024). *Efektivitas Insentif Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan : Kajian Di PT . Multi Guna Equipment*. 19, 23–37.
- Faizin, A., & Kusumaningrum, H. (2023). Review Model-model Evaluasi Program Untuk Pendidikan dan Pelatihan Online. *EduManajerial*, 1(1), 42–54. <https://doi.org/10.15408/em.v1i1.32245>
- Firman Fadilah, F. F., & Al Banin, Q. (2022). Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Puskesmas Bantarkawung. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 1(2). <https://doi.org/10.24034/jimbis.v1i2.5362>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Harahap, J. B., Elny, S., & Julkarnain, J. (2023). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai di PT. Fumindo Abdi Lestari Medan. *Jurnal Simki Economic*, 6(1), 90–99. <https://doi.org/10.29407/jse.v6i1.171>
- Hazni, E., & Ali, H. (2024). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), Manajemen Pengetahuan dan Produktivitas terhadap Kinerja Auditor. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 5(4), 697–713. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i4.2042>
- Hurriyah, H., Tulhusnah, L., & Pramesthi, R. A. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Insentif Terhadap kinerja Pada Karyawan Asn Uptd Puskesmas Cermee Bondowoso Dengan

-----  
*Pengaruh Pengembangan Pegawai dan Insentif serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai  
UPTD Puskesmas Sungai Merdeka Samboja  
(Nurazizah, et al.)*

- Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 3(4), 773. <https://doi.org/10.36841/jme.v3i4.4918>
- Ika Sari Tondang. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Publicuho*, 6(1), 267–275. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v6i1.118>
- Kiyai, Z., Lengkong, F. D. Y., & Londa, V. Y. (2023). *Pengaruh Pengembangan Sdm Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di. 2.*
- Legate, A. E., Hair, J. F., Chretien, J. L., & Risher, J. J. (2023). PLS-SEM: Prediction-oriented solutions for HRD researchers. *Human Resource Development Quarterly*, 34(1), 91–109. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21466>
- Leni, K., Badar, M., & Irawan, I. (2025). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Sibolga Sambat. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 44–55. <https://doi.org/10.59024/jise.v1i1.140>
- Lestari, D. (2023). *Kinerja Pegawai.*
- Negara, I. K. S., Sulasmini, N. M. A., & Widhyandanta, I. G. D. S. A. (2023). Pengaruh Insentif dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Pariwisata Dan Bisnis*, 2(8), 1729–1740. <https://doi.org/10.22334/paris.v2i8.496>
- Puskesmas Sungai Merdeka. (2023). *Profil Sungai Merdeka.*
- Rini, A. S., & Maisara, P. (2023). Pengaruh Insentif, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Sawit. *Jurnal Manajemen Dan Dinamika Bisnis (JMDB)*, 2(2), 43–56. <https://doi.org/10.33633/jmdb.v2i2.9342>
- Septaviandri, N. (2020). Pengaruh Pelatihan, Insentif, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. United Indo Surabaya. *JEM17: Jurnal Ekonomi Manajemen*, 3(2), 27–50. <https://doi.org/10.30996/jem17.v3i2.3457>
- Sugiyono. (2023). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF KUALITATIF dan R&D.* ALFABETA.
- Yohanes B Windo Thalibana. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia). *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 1(4), 01–09. <https://doi.org/10.30640/inisiatif.v1i4.344>