BIMA: Journal of Business Inflation Management and Accounting
E-ISSN: 3089-1809 P-ISSN: 3089-2007
Vol. 2 No. 2 Juli 2025

Analisis Pengaruh Status Pegawai dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Melalui Motivasi Pegawai di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Flores Bagian Barat

Raymond Ratu[1] Widi Dewi Ruspitasari[2] Theresia Pradiani[3]
Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana, Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia[1,2,3]
Email: raymondratu@gmail.com[1]

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana status pegawai dan kualitas pelayanan kesehatan memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat, dengan motivasi kerja sebagai faktor yang menghubungkan kedua variabel tersebut. Fenomena yang diteliti mencakup perbedaan fasilitas yang diterima oleh pegawai dengan status HCMS dan Non-HCMS, khususnya setelah pensiun, serta kualitas pelayanan kesehatan yang diterima oleh pegawai saat bekerja. Melalui pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur, penelitian ini menggunakan data yang diperoleh dari kuesioner yang disebarkan kepada pegawai di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun status pegawai tidak berpengaruh langsung terhadap motivasi atau kepuasan kerja, kualitas pelayanan kesehatan yang diterima pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kedua hal tersebut. Pegawai yang menerima pelayanan kesehatan yang lebih baik cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan kinerja mereka di perusahaan. Penelitian ini memberikan wawasan bahwa perbaikan dalam kualitas pelayanan kesehatan dapat menjadi salah satu kunci utama untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, disarankan agar PT PLN (Persero) terus meningkatkan kualitas layanan kesehatan yang tersedia bagi pegawai, baik yang aktif maupun yang sudah pensiun, guna mendukung kesejahteraan mereka secara keseluruhan.

Kata Kunci: Status Pegawai, Kualitas Pelayanan Kesehatan, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, PT PLN (Persero)

Abstract

This study aims to examine how employee status and the quality of health services influence employee job satisfaction at PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat, with work motivation as the factor linking the two variables. The phenomena studied include differences in facilities received by employees with HCMS and Non-HCMS status, particularly after retirement, as well as the quality of health services received by employees while working. Using a quantitative approach with path analysis, this study utilized data obtained from questionnaires distributed to employees at PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat. The results indicate that while employee status does not directly influence motivation or job satisfaction, the quality of healthcare services received by employees significantly impacts both factors. Employees who receive better health services tend to feel more satisfied with their jobs, which ultimately increases their motivation and performance in the company. This study provides insight that improvements in the quality of health services can be one of the main keys to improving employee job satisfaction. Therefore, it is recommended that PT PLN (Persero) continue to improve the quality of health services available to employees, both active and retired, to support their overall well-being.

Keywords: *Employee Status, Quality of Health Services, Job Satisfaction, Work Motivation, PT PLN (Persero)*

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting sebagai faktor utama yang mendukung serta menentukan keberhasilan dalam pencapaian visi dan misi sebuah

perusahaan. Selain itu, SDM juga berkontribusi secara langsung terhadap tercapainya kinerja yang optimal. Kinerja yang baik akan memberikan dampak positif bagi perusahaan, sementara kinerja yang kurang memadai dapat berdampak buruk pada perusahaan. Mengingat peran sentral SDM dalam kesuksesan perusahaan, sangat penting bagi setiap organisasi untuk mengelola sumber daya manusia dengan efektif, serta memperhatikan berbagai aspek penting seperti kebutuhan, keinginan, keamanan, dan kesehatan karyawan. Hal ini menjadi landasan utama dalam mewujudkan kinerja yang berkualitas(Marwansyah, 2019). Manajemen sumber daya manusia (SDM) di perusahaan besar seperti PT PLN (Persero) memiliki peran yang sangat krusial dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Selain bertanggung jawab besar dalam penyediaan listrik untuk seluruh Indonesia, PT PLN juga diharapkan untuk memberikan perhatian serius terhadap kesejahteraan para karyawannya. Salah satu faktor utama dalam kesejahteraan ini adalah penyediaan fasilitas pelayanan kesehatan yang memadai, serta dana pensiun yang cukup, yang keduanya dapat memberikan dampak langsung terhadap tingkat kepuasan pegawai aktif maupun pensiunan terhadap perusahaan.

Kepuasan kerja adalah sebuah kondisi emosional yang menggambarkan perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini mencerminkan rasa senang, puas, dan penghargaan terhadap berbagai elemen pekerjaan, seperti tugas yang dikerjakan, suasana lingkungan kerja, interaksi dengan rekan kerja dan atasan, serta kompensasi yang diterima (Sudirman, Acai, 2020). Secara umum, kepuasan kerja dianggap sebagai faktor yang berpengaruh besar terhadap kesejahteraan fisik dan mental karyawan. Pentingnya kepuasan kerja bagi karyawan tidak bisa dipandang sebelah mata, begitu pula bagi sebuah organisasi. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan bekerja dengan lebih semangat, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan atau kurangnya kepuasan kerja dapat menghambat kinerja dan perkembangan perusahaan. Isue yang terjadi di PT PLN (Persero), terdapat dua kategori status pegawai yang relevan dalam penelitian ini, yaitu HCMS *(Human Capital Management System)* yaitu karyawan yang diangkat di tahun 2011 ke atas dan Non-HCMS yang diangkat tahun 2011 ke bawah. Kedua kategori ini merujuk pada pegawai tetap, namun dengan perbedaan signifikan dalam hal akses fasilitas yang mereka terima, terutama setelah pensiun. Pegawai HCMS mendapatkan berbagai fasilitas yang lebih terintegrasi dalam sistem manajemen SDM perusahaan, namun setelah pensiun, mereka tidak lagi menerima fasilitas pelayanan kesehatan dari PLN dan harus mengatur asuransi mereka melalui BPJS Kesehatan atau asuransi pribadi. Sebaliknya, pegawai Non-HCMS yang tetap dapat mengakses fasilitas pelayanan kesehatan yang lebih lengkap bahkan setelah pensiun, meskipun fasilitas tersebut mungkin memiliki keterbatasan atau prosedur birokratis yang lebih rumit.

Batasan permasalahan yang akan diteliti dibatasi pada kualitas pelayanan kesehatan, karena fenomena yang berjalan, ada perbedaan dalam kualitas pelayanan kesehatan yang diterima oleh pegawai dengan status HCMS yang berbeda. Permasalahan ini berdampak langsung terhadap tingkat kepuasan pegawai, karena pegawai HCMS yang telah pensiun tidak lagi mendapatkan fasilitas pelayanan kesehatan dari perusahaan dan harus mengatur asuransi mereka melalui BPJS Kesehatan atau asuransi pribadi lainnya. Di sisi lain, pegawai Non-HCMS masih dapat mengakses fasilitas pelayanan kesehatan melalui asuransi yang disediakan perusahaan, meskipun terdapat tantangan dalam prosedur birokrasi dan keterbatasan fasilitas yang tersedia. Kondisi ini ternyata juga mempengaruhi motivasi pegawai PLN yang masih aktif, karena ada rasa kawatir hal ini akan berdampak pada pegawai saat pensiun nanti. Perbedaan dalam kualitas pelayanan kesehatan ini menjadikan status pegawai sebagai variabel yang sangat penting untuk dianalisis, khususnya dalam memahami pengaruhnya terhadap tingkat kepuasan pegawai terkait layanan kesehatan dan pengelolaan dana pensiun. Tujuan dari

penelitian ini adalah untuk menggali bagaimana status pegawai yang berbeda ini dapat mempengaruhi kepuasan pegawai, terutama dalam hal pelayanan kesehatan yang diterima dan pengelolaan dana pensiun yang dikelola oleh PT PLN (Persero). Mempertimbangkan perbedaan akses dan pengelolaan layanan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan lebih dalam mengenai pengelolaan SDM yang berbasis pada status pegawai serta memberikan rekomendasi yang berguna bagi perusahaan dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai, baik yang terdaftar dalam HCMS maupun Non-HCMS.

Faktor kedua yang berperan dalam memengaruhi kepuasan kerja adalah mutu pelayanan kesehatan, Menurut (Tijjang, 2020) mutu pelayanan kesehatan mencakup seluruh aspek yang mencerminkan kinerja dalam mencapai tingkat kesempurnaan pelayanan kesehatan. Hal ini tidak hanya berfokus pada kepuasan pasien yang sejalan dengan harapan umum masyarakat, tetapi juga harus memenuhi standar dan kode etik profesi yang telah ditentukan. Mutu pelayanan menjadi salah satu komponen yang sangat penting dalam setiap proses pelayanan kesehatan. Oleh karena itu, dalam memberikan layanan kesehatan kepada masyarakat, penyedia jasa pelayanan kesehatan harus senantiasa memastikan bahwa mutu layanan yang diberikan tetap terjaga. Upaya peningkatan mutu pelayanan kesehatan menjadi langkah krusial untuk meningkatkan daya saing sektor kesehatan Indonesia (Dewi et al., 2019). Perkembangan terkini mengungkapkan bahwa masyarakat, baik yang menggunakan layanan kesehatan pemerintah maupun swasta, semakin menuntut pelayanan yang berkualitas. Tidak dapat disangkal bahwa saat ini masyarakat semakin kritis terhadap layanan kesehatan dan sangat mengutamakan aspek keamanannya. Berbagai fakta juga menunjukkan adanya permasalahan serius terkait mutu pelayanan kesehatan di Indonesia, yang salah satunya disebabkan oleh belum diterapkannya sistem pengendalian mutu yang optimal.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja ialah motivasi intristik, Motivasi intrinsik adalah jenis motivasi yang paling kuat karena bersumber langsung dari dalam diri karyawan itu sendiri. Dengan adanya motivasi intrinsik, karyawan menjadi lebih sadar akan tanggung jawab serta kualitas pekerjaannya, yang mendorong mereka untuk lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas dengan baik. Hasil kerja yang berasal dari kesadaran ini akan menghasilkan kinerja yang optimal, dan karyawan pun akan menyadari bahwa dengan mencapai kinerja yang baik, mereka dapat memenuhi kebutuhan hidupnya secara lebih baik. Menurut (Donni, 2017), motivasi intrinsik muncul sebagai hasil dari dorongan yang berasal dari dalam diri pegawai. Motif ini akan tetap aktif atau berfungsi meskipun tanpa adanya rangsangan dari faktor eksternal. Faktor-faktor individual, seperti minat, sikap positif, dan kebutuhan, merupakan elemen-elemen yang dapat merangsang motivasi intrinsik tersebut. Permasalahan terkait perbedaan fasilitas pelayanan kesehatan antara pegawai HCMS dan Non HCMS tidak hanya berdampak pada individu, tetapi telah berkembang menjadi isu bersama yang menjadi perhatian utama di lingkungan PT PLN (Persero). Fenomena ini telah mendorong para pegawai, khususnya mereka yang terdampak secara langsung, untuk menyuarakan aspirasi dan harapan mereka melalui Serikat Pekerja PLN sebagai wadah resmi perjuangan pegawai. Aspirasi tersebut secara aktif diangkat dan didiskusikan dalam berbagai forum internal, hingga akhirnya dibawa ke tingkat manajemen pusat oleh Serikat Pekerja PLN. Upaya ini menunjukkan bahwa aspirasi pegawai mengenai keadilan dan kesetaraan dalam akses fasilitas pelayanan kesehatan telah menjadi agenda penting yang terus diperjuangkan, serta menjadi bahan pertimbangan bagi para pengambil keputusan tertinggi di perusahaan. Dengan demikian, perjuangan kolektif ini mencerminkan besarnya perhatian pegawai terhadap kebijakan perusahaan yang berdampak langsung pada kesejahteraan mereka, baik selama masa kerja maupun setelah pensiun. PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat yang wilayah kerjanya mencakup enam kabupaten yaitu Manggarai Barat, Manggarai Timur, Manggarai, Ngada, Nagekeo, dan Ende

dengan memiliki 4 Unit Layanan Pelanggan dan 58 Sub Unit ULP. Sementara Kantor Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Flores Bagian Barat sendiri memiliki 5 bagian, yakni bagian Perencanaan, bagian Transaksi Energi Listrik, bagian Jaringan dan Konstruksi, bagian Keuangan dan Umum, dan bagian Niaga dan Pemasaran. Pada setiap bagian, pegawai diharapkan untuk menunjukkan kinerja yang optimal dan menyelesaikan setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan peraturan yang berlaku. PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat terus berupaya meningkatkan kinerja para karyawannya untuk dapat memberikan kepuasan maksimal kepada pelanggan.

Seiring dengan peningkatan jumlah penduduk, permintaan terhadap distribusi listrik dan kebutuhan layanan masyarakat juga semakin tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu strategi yang dapat mendukung kesuksesan perusahaan di sektor jasa adalah dengan menawarkan kualitas layanan yang unggul dan pelayanan yang berkualitas tinggi, yang tercermin dalam kinerja layanan yang ada. Salah satunya dapat dilakukan dengan memberikan insentif atau balas jasa yang menarik dan menguntungkan. Oleh karena itu, pegawi di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat perlu memusatkan perhatian pada tugas yang diberikan oleh perusahaan, menyelesaikan setiap pekerjaan, dan mematuhi semua peraturan yang telah ditetapkan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus mengoptimalkan dan menyederhanakan sumber daya manusianya. Kebijakan yang diterapkan adalah untuk meningkatkan motivasi kerja dan disiplin di antara karyawan agar mereka dapat bekerja dengan potensi maksimal di dalam perusahaan. Status pegawai akan mengacu pada pengelola dana pensiun dan kesehatan Pegawai ketika pegawai Pensiun nanti. Status pegawai PT PLN (Persero) PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat yaitu Non HCMS 34 dan 67 HCMS, yang tersebar pada 1 unit pelaksana dan 4 sub unit pelaksana PT PLN (Persero) PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat dengan total sebanyak 101 pegawai. Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dimiliki oleh tenaga kerja, yang mencakup perasaan dan perilaku mereka terhadap pekerjaan melalui penilaian terhadap suatu tugas sebagai bentuk penghargaan dalam mencapai nilai-nilai penting dalam pekerjaan (Affandi, 2018). Jika kepuasan kerja meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat pula. Sebaliknya, jika kepuasan kerja menurun maka kepuasan kerjaakan menurun. Permasalahan di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat peneliti mengetahui berdasarkan penyebaran kuesioner pra survey menggunakan indikator kepuasan kerja menurut (Affandi, 2018) kepada 15 karyawan pada kantor UP3. Kepuasan karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat Secara keseluruhan, hasil yang diperoleh belum memenuhi harapan, karena masih terdapat beberapa indikator terkait kepuasan kerja yang menunjukkan hasil negatif dari karyawan, seperti tunjangan yang tidak memadai, fasilitas yang tidak sesuai harapan, kesulitan dalam memperoleh promosi, dan pengawasan yang kurang inovatif. Data tersebut menunjukkan bahwa perusahaan belum sepenuhnya memperhatikan kepuasan kerja karyawan, padahal seharusnya perusahaan secara konsisten memperhatikan aspek tersebut. Selain kepuasan kerja, faktor lain yang memengaruhi adalah lingkungan kerja.

Masalah mengenai pengaruh status pegawai dan kualitas pelayanan kesehatan terhadap kepuasan kerja di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat menjadi isu yang sangat relevan, terutama di lingkungan kerja yang menuntut keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Dalam hal ini, status pegawai yang merupakan pegawai tetap, baik yang terdaftar dalam HCMS *(Human Capital Management System)* maupun yang Non-HCMS, memegang peranan penting dalam perbedaan akses terhadap fasilitas kesejahteraan yang disediakan oleh perusahaan, terutama setelah pensiun. Pegawai dengan status Non-HCMS di PLN umumnya memiliki hak yang lebih lengkap terkait fasilitas pelayanan kesehatan yang dikelola oleh PLN, seperti asuransi kesehatan Perisai Listrik PLN dan program tunjangan medis yang diwajibkan oleh negara. Akses ini memberikan rasa aman yang lebih besar bagi pegawai

dan pensiunan, yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Sebaliknya, pegawai dengan status HCMS, meskipun memiliki pengelolaan karir yang lebih terintegrasi, tidak lagi menerima fasilitas pelayanan kesehatan dari PLN setelah pensiun, yang mengharuskan mereka untuk bergantung pada BPJS Kesehatan atau asuransi pribadi lainnya. Hal ini dapat menciptakan perbedaan dalam tingkat kepuasan kerja antara pegawai yang terdaftar dalam sistem HCMS dan yang Non-HCMS, karena perbedaan dalam hal dukungan fasilitas pelayanan kesehatan setelah purna tugas. Selain itu, kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan oleh PLN juga memegang peranan penting dalam membentuk tingkat kepuasan kerja. Pelayanan kesehatan yang cepat, responsif, dan berkualitas dapat meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental pegawai, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja mereka. Sebaliknya, pelayanan kesehatan yang kurang memadai atau proses birokratis yang rumit dapat menimbulkan ketidakpuasan dan stress, yang berdampak negatif pada kinerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana status pegawai dan kualitas pelayanan kesehatan saling berinteraksi dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di PT PLN (Persero), khususnya di Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Flores Bagian Barat (UP3 FBB). Mengingat pentingnya kesejahteraan pegawai yang menjadi pegawai, serta pengaruhnya terhadap kinerja dan kepuasan mereka, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kualitas kehidupan kerja pegawai tetap di PLN. Beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Nuryati (2015), menunjukkan bahwa status kepegawaian berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, meskipun pengaruhnya tidak signifikan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa status pegawai yang lebih baik, seperti pegawai tetap, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Namun, penelitian lainnya, seperti yang dilakukan oleh Winarsih et al. (2019) dan Nugraha et al. (2017), menunjukkan bahwa status pegawai memang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Dalam konteks ini, status pegawai tetap, baik yang terdaftar dalam HCMS maupun Non-HCMS, mungkin mempengaruhi kepuasan kerja mereka secara berbeda, mengingat adanya perbedaan dalam akses fasilitas pelayanan kesehatan dan program kesejahteraan lainnya. Dengan demikian, penelitian ini penting untuk mengungkap apakah status pegawai di PLN (Persero) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, serta bagaimana kualitas pelayanan kesehatan mempengaruhi tingkat kepuasan dan kinerja mereka. Penelitian ini juga akan berkontribusi dalam merancang kebijakan yang lebih baik untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai dan pensiunan perusahaan.

Berbagai penelitian sebelumnya telah banyak mengungkapkan bahwa kualitas pelayanan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan. Misalnya, penelitian oleh Virgi Oktavia (2021) di PT Borwita Citra Prima Maumere menunjukkan bahwa kualitas pelayanan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan, sebagaimana dibuktikan dengan nilai thitung sebesar 2,558 yang lebih besar dari ttabel. Hasil serupa juga ditemukan oleh Ria Octavi (2016), yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen. Namun demikian, tidak semua hasil penelitian menunjukkan hubungan yang konsisten. Studi yang dilakukan oleh Rahmawati dan Sari (2022) di IndiHome PT Telkom Indonesia Pekanbaru justru menemukan bahwa kualitas pelayanan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan. Temuan serupa juga diungkapkan dalam penelitian oleh Sari dan Prasetyo (2021), di mana kualitas pelayanan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan konsumen, dengan nilai signifikansi sebesar 0,232. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya gap penelitian, khususnya dalam konteks bahwa kualitas pelayanan tidak selalu menjadi faktor penentu utama kepuasan. Gap inilah yang menjadi dasar penting bagi penelitian ini, yakni untuk menguji kembali

hubungan antara kualitas pelayanan kesehatan dan kepuasan pegawai di lingkungan PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat, mengingat hasil-hasil penelitian sebelumnya yang beragam dan belum konsisten.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis merasa tertarik untuk melaksanakan penelitian lebih lanjut yang akan dijadikan dasar dalam penyusunan tesis dengan judul "Analisis Pengaruh Status Pegawai Dan Kualitas Pelayanan Kesehatan Terhadap Kepuasan Pegawai Melalui Motivasi Kerja Di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Flores Bagian Barat". Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah: Apakah pengaruh status pegawai terhadap motivasi kerja pegawai PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat? Apakah kualitas pelayanan kesehatan di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat memengaruhi motivasi kerja pegawai? Apa pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat? Apakah status pegawai memengaruhi kepuasan kerja pegawai di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat? Apa pengaruh kualitas pelayanan kesehatan terhadap kepuasan kerja pegawai di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat? Apakah pengaruh status pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat melalui motivasi kerja? Apa pengaruh kualitas pelayanan kesehatan terhadap kepuasan kerja pegawai di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat melalui motivasi kerja?

Tujuan Penelitian: Untuk mengetahui pengaruh status pegawai terhadap motivasi kerja pegawai PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat. Untuk menganalisis pengaruh kualitas pelayanan kesehatan terhadap motivasi kerja pegawai PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat. Untuk mengidentifikasi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat. Untuk mengevaluasi pengaruh status pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat. Untuk menganalisis pengaruh kualitas pelayanan kesehatan terhadap kepuasan kerja pegawai PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat. Untuk meneliti pengaruh status pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat melalui motivasi kerja. Untuk mengkaji pengaruh kualitas pelayanan kesehatan terhadap kepuasan kerja pegawai PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat melalui motivasi kerja. Agar penelitian ini spesifik dan fokus serta untuk membatasi permasalah yang diteliti, penulis membuat batasan penelitian sebagai berikut: Responden dalam penelitian ini adalah pegawai PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat. Penelitian ini menggunakan dua variabel independen yaitu status pegawai dan kualitas pelayanan kesehatan dan satu variabel dependen yaitu kepuasan pegawai. Kualitas pelayanan yang diukur dalam penelitian ini secara spesifik adalah kualitas pelayanan kesehatan yang diterima oleh pegawai tetap di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat. Instrumen penelitian menggunakan angket/kuesioner yang telah disusun dan divalidasi. Analisis data dengan menggunakan metode analisis jalur *(Path Analysis*) dengan teknik Partial Least Squares (PLS) dilakukan menggunakan bantuan perangkat lunak SmartPLS.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif. Data kuantitatif, sebagaimana dijelaskan oleh (Sugiyono, 2018) , merupakan metodologi penelitian yang berlandaskan pada positivisme, yang ditandai dengan data yang dapat diukur secara konkret. Pendekatan ini melibatkan data numerik yang dianalisis menggunakan alat statistik, yang relevan dengan objek penelitian, untuk menarik kesimpulan. Penelitian ini dipilih untuk menjelaskan dampak variabel independen (status pekerjaan dan kualitas layanan), variabel dependen (kepuasan kerja), dan variabel mediasi (motivasi kerja). Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki korelasi antara variabel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif, dengan memanfaatkan data numerik untuk menganalisis korelasi antar variabel. Penelitian ini

dilakukan di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat. Subjek yang diteliti adalah semua pegawai PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat. Pengambilan sampel ini dilaksanakan dari tanggal Minggu pertama mei sampai dengan minggu pertama Juni 2025.

Populasi dan Metode Pengambilan Sampel

Populasi merujuk pada kelompok orang dan objek penelitian yang memiliki ciri-ciri khusus untuk dipelajari dan dianalisis. Populasi penelitian terdiri dari pegawai tetap PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat yang berstatus HCMS. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel dengan metode sensus atau sampling jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden tanpa pengecualian. Populasi yang dimaksud adalah seluruh pegawai HCMS di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat. Oleh karena itu, setiap individu dalam populasi ini akan menjadi sampel penelitian. Untuk menghitung jumlah sampel, digunakan teknik sampling jenuh, yang berarti jumlah sampel sama dengan jumlah populasi, karena setiap anggota populasi diikutsertakan dalam penelitian ini. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah jumlah seluruh pegawai HCMS di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat pada saat penelitian dilakukan, yang berjumlah 67 pegawai HCMS. Sampel yang diambil diharapkan dapat memberikan gambaran yang representatif dan menyeluruh mengenai variabel yang diteliti, yakni kepuasan kerja pegawai dengan mempertimbangkan faktor status kepegawaian dan masa kerja. Pendekatan ini dipilih untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat mencerminkan kondisi sebenarnya secara keseluruhan, tanpa adanya seleksi atau pembagian kelompok sampel yang berbeda.

Metode Pengumpulan Data

1. Data Primer. Data primer merujuk pada informasi yang dikumpulkan langsung dari subjek penelitian. Seperti yang dinyatakan oleh (Sugiyono, 2018), data primer didefinisikan sebagai: "Sumber primer adalah sumber data yang secara langsung menyediakan data kepada pengumpul data." Data primer digunakan oleh peneliti saat mengumpulkan informasi yang diperlukan langsung dari subjek penelitian awal. Penelitian ini melibatkan pengumpulan data primer secara langsung dari karyawan PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat, serta data yang dikumpulkan dari sumber lain melalui penyebaran kuesioner yang disesuaikan dengan variabel dan indikator terkait dampak pelatihan, status pekerjaan, dan kualitas layanan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh motivasi kerja. Peneliti mengumpulkan data primer dengan cara mengadministrasikan kuesioner dan melakukan wawancara dengan peserta.
2. Data Sekunder. Data sekunder adalah informasi yang melengkapi data primer. Data sekunder merujuk pada informasi yang diperoleh secara tidak langsung, biasanya dari pihak ketiga yang menganalisis data untuk memenuhi kebutuhan pihak lain. Data sekunder dapat diperoleh dengan menganalisis dan memahami berbagai sumber, termasuk literatur, buku perpustakaan, jurnal, artikel, atau data korporat yang relevan dengan topik penelitian (Sugiyono, 2019). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber internal PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat yang terkait langsung dengan status pegawai dan kualitas pelayanan kesehatan yang diterima oleh pegawai. Data sekunder ini penting untuk memberikan gambaran umum terkait dengan demografi pegawai, serta variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja mereka, seperti status kepegawaian, jabatan, dan fasilitas kesehatan yang diterima baik oleh pegawai yang masih aktif maupun yang sudah pensiun. Berdasarkan data yang diperoleh, jumlah total pegawai di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat pada Maret 2025 tercatat sebanyak 101 pegawai, yang terbagi dalam dua kelompok besar, yaitu pegawai dengan status HCMS (Human Capital Management System) dan Non-HCMS. Pegawai yang terdaftar dalam status HCMS berjumlah

67 orang, sedangkan yang berstatus Non-HCMS sebanyak 34 orang. Pembagian status ini memiliki pengaruh signifikan terhadap fasilitas dan akses yang diterima oleh pegawai, baik yang masih aktif maupun yang telah pensiun.

Sebagian besar pegawai dengan status HCMS memiliki akses yang lebih terintegrasi terhadap berbagai fasilitas yang disediakan oleh perusahaan, termasuk fasilitas pelayanan kesehatan yang cukup lengkap selama masa kerja mereka. Namun, setelah pensiun, pegawai dengan status HCMS tidak lagi menerima fasilitas kesehatan dari perusahaan dan harus mengatur asuransi kesehatan mereka sendiri melalui BPJS Kesehatan atau asuransi pribadi. Sebaliknya, pegawai dengan status Non-HCMS masih dapat mengakses fasilitas kesehatan setelah pensiun melalui program asuransi yang disediakan oleh perusahaan, meskipun terdapat keterbatasan tertentu dalam hal prosedur dan cakupan fasilitas tersebut. Informasi ini sangat penting untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai bagaimana status pegawai berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang mereka terima dan bagaimana hal ini berdampak pada tingkat kepuasan kerja mereka. Dengan adanya data ini, penelitian ini dapat menganalisis lebih dalam perbedaan-perbedaan yang ada antara pegawai dengan status HCMS dan Non-HCMS, serta dampaknya terhadap kesejahteraan dan motivasi kerja mereka. Data sekunder ini juga meliputi laporan-laporan terkait kebijakan perusahaan dalam memberikan fasilitas kesehatan, yang akan dianalisis lebih lanjut dalam bab pembahasan. Secara keseluruhan, data sekunder yang diperoleh dari PT PLN (Persero) ini memberikan gambaran komprehensif mengenai status kepegawaian dan fasilitas yang diterima oleh pegawai, yang berfungsi untuk melengkapi data primer yang telah dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara. Penelitian ini bertujuan untuk menggali hubungan antara status kepegawaian dan kualitas pelayanan kesehatan terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga hasilnya dapat digunakan untuk memberikan rekomendasi yang relevan bagi manajemen perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Tempat Penelitian

PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Flores Bagian Barat merupakan unit strategis yang bertugas memberikan layanan kelistrikan kepada pelanggan di kawasan barat Pulau Flores. Sejak Agustus 2022, kantor UP3 ini secara resmi direlokasi dari Ende ke Labuan Bajo. Relokasi ini dilakukan untuk mendekatkan pelayanan dengan pusat pertumbuhan wilayah dan kawasan strategis pariwisata nasional. Labuan Bajo, yang menjadi destinasi wisata prioritas, dipandang sebagai lokasi ideal untuk penguatan layanan dan respon cepat terhadap kebutuhan pelanggan. Secara administratif, UP3 Flores Bagian Barat menaungi wilayah kerja yang meliputi Unit Layanan Pelanggan (ULP) Labuan Bajo, Bajawa, dan Ruteng. Wilayah ini memiliki jumlah pelanggan yang terus bertambah, dengan Labuan Bajo tercatat melayani sekitar 39.814 pelanggan. Kehadiran sistem Flores Control Center di Labuan Bajo turut memperkuat kemampuan pengelolaan sistem kelistrikan, terutama dalam menjamin keandalan selama pelaksanaan event nasional seperti KTT ASEAN 2023. Infrastruktur kelistrikan di wilayah ini telah dikembangkan dengan jaringan interkoneksi dan distribusi listrik tegangan menengah hingga tinggi. Dari sisi operasional, UP3 ini didukung oleh gardu induk dan jaringan SUTT/SUTM dengan tegangan 70–150 kV, serta jaringan distribusi 20 kV yang tersebar di berbagai titik. Selain itu, terdapat pengembangan infrastruktur pendukung seperti Stasiun Pengisian Kendaraan Listrik Umum (SPKLU) dan peningkatan layanan pada sektor publik seperti rumah sakit dan fasilitas pemerintah daerah. Inisiatif ini menjadi bagian dari strategi PLN dalam mendukung elektrifikasi kawasan timur Indonesia secara berkelanjutan dan efisien. Dengan relokasi dan penguatan kelembagaan ini, PT PLN UP3 Flores Bagian Barat diharapkan mampu meningkatkan mutu pelayanan kepada pelanggan serta

menciptakan sistem kelistrikan yang tangguh dan responsif. Fokus pengembangan bukan hanya pada sisi teknis dan infrastruktur, melainkan juga pada peningkatan kualitas SDM, pelayanan pelanggan, dan transformasi digital yang sedang dijalankan oleh PLN secara nasional.

Pembahasan

Pengaruh Status Pegawai terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, diketahui bahwa status pegawai tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat. Hal ini terlihat dari nilai *p-value* sebesar 0,772 dan *t-statistic* sebesar 0,289, yang keduanya tidak memenuhi kriteria signifikansi. Oleh karena itu, hipotesis ini ditolak. Artinya, perbedaan status antara pegawai HCMS dan non-HCMS tidak berdampak langsung terhadap semangat kerja atau dorongan internal mereka dalam menjalankan tugas. Dari sisi statistik deskriptif, hal ini sejalan dengan hasil distribusi frekuensi pada variabel X1 (Status Pegawai), yang menunjukkan rata-rata skor sebesar 3,75. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar responden cenderung memilih kategori setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan yang menggambarkan loyalitas, kerjasama, dan tanggung jawab, tanpa memperlihatkan variasi yang mencolok berdasarkan status kepegawaian. Sementara itu, pada variabel Z (Motivasi Kerja), rata-rata skor juga tinggi yaitu 4,08, menunjukkan bahwa motivasi kerja secara umum berada pada tingkat yang baik di seluruh kelompok pegawai. Tidak adanya perbedaan mencolok dalam persepsi dan pengalaman kerja antara kedua kelompok status ini menjelaskan rendahnya korelasi di antara variabel tersebut. Dalam perspektif manajerial, temuan ini memiliki implikasi penting. Bahwa status administratif pegawai, apakah berasal dari jalur HCMS atau non-HCMS, ternyata tidak menjadi faktor pembeda utama dalam membentuk motivasi kerja. Pegawai cenderung termotivasi oleh faktor lain seperti lingkungan kerja yang mendukung, pengakuan dari atasan, atau kepastian dalam pengembangan karier. Artinya, perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan sistem status kepegawaian untuk meningkatkan motivasi. Sebaliknya, pendekatan manajemen yang lebih bersifat universal dan menyentuh kebutuhan aktual pegawai, seperti pemberian insentif berbasis prestasi, pelibatan dalam pengambilan keputusan, dan penciptaan budaya kerja yang adil dan partisipatif, menjadi lebih relevan dalam membentuk semangat kerja yang tinggi di kalangan pegawai.

Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai tampaknya tidak ditentukan oleh jenis status kepegawaiannya, melainkan oleh faktor lain seperti kepemimpinan, iklim kerja, atau harapan karier. Status administratif tidak serta merta membentuk persepsi positif atau negatif terhadap pekerjaan. Dengan demikian, perusahaan perlu memahami bahwa motivasi pegawai lebih dipengaruhi oleh pengalaman kerja dan interaksi sehari-hari, bukan oleh kategori status formal yang disandang pegawai. Dalam penelitian ini, variabel status kepegawaian mengacu pada tiga dimensi utama menurut Manulu (2021), yaitu loyalitas, kerjasama, dan tanggung jawab. Ketiganya merupakan aspek perilaku organisasi yang berkaitan dengan identitas pegawai terhadap institusi dan peran kolektif dalam mendukung tujuan kerja. Secara teoretis, pegawai dengan status yang lebih permanen atau terjamin secara administratif diharapkan menunjukkan loyalitas lebih tinggi, rasa tanggung jawab yang kuat, serta kemauan untuk bekerja sama lebih baik, sehingga semestinya mampu mendorong motivasi kerja. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak terbukti secara empiris. Ketidaksesuaian antara teori dan hasil dapat dijelaskan dengan mempertimbangkan kompleksitas dinamika kerja di lapangan. Dimensi loyalitas dan tanggung jawab yang melekat pada status kepegawaian mungkin tidak lagi menjadi pembeda yang relevan dalam konteks saat ini, terutama jika sistem manajerial dan reward tidak mendukung diferensiasi tersebut. Selain itu, menurut Widodo dalam Fahroby (2020), motivasi kerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti balas jasa, kondisi kerja, fasilitas, prestasi,

pengakuan dari atasan, dan karakteristik pekerjaan itu sendiri. Dengan demikian, aspek-aspek tersebut kemungkinan lebih dominan memengaruhi motivasi dibandingkan latar belakang status pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja di era modern lebih bersifat fungsional dan situasional, bukan administratif atau status-based.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa status pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yang berarti perbedaan antara pegawai HCMS dan non-HCMS tidak menentukan tingkat motivasi kerja mereka. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian terdahulu oleh Togar et al. (2020) dan Windiya & Dewi (2023), yang menunjukkan bahwa status kepegawaian berpengaruh signifikan terhadap semangat dan motivasi kerja pegawai, terutama karena status pegawai berkaitan langsung dengan jenjang karier, kepastian kerja, serta rasa aman dalam pekerjaan. Dalam konteks mereka, pegawai tetap atau berstatus penuh waktu menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi dibandingkan pegawai kontrak atau tidak tetap. Namun, temuan ini justru sejalan dengan hasil penelitian Frinaldi et al. (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh status administratif, tetapi juga oleh faktor intrinsik seperti penghargaan dari atasan, pengembangan diri, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Dalam penelitian Frinaldi, ditemukan bahwa kualitas hubungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan memiliki peran yang lebih kuat dalam membentuk motivasi kerja dibandingkan perbedaan status pegawai. Maka dari itu, ketidaksignifikanan hasil ini bukanlah sesuatu yang aneh secara teoritik, tetapi lebih menekankan pentingnya pendekatan manajerial nonstruktural untuk meningkatkan motivasi pegawai di lingkungan kerja formal seperti BUMN. Asumsi teoritis yang dapat ditarik dari temuan hipotesis pertama adalah bahwa motivasi kerja pegawai tidak dibentuk oleh status administratif semata, melainkan lebih ditentukan oleh kualitas interaksi kerja dan kebijakan manajerial yang adaptif. Dalam konteks ini, pendekatan manajerial yang relevan adalah fokus pada peningkatan aspek penghargaan nonfinansial seperti pengakuan verbal dari atasan, pemberian ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pelatihan pengembangan diri yang setara bagi semua pegawai tanpa diskriminasi status. Praktik manajemen sumber daya manusia yang menekankan transparansi dalam evaluasi kinerja dan pemberian kesempatan promosi berbasis kompetensi dapat memperkuat semangat kerja, dibandingkan hanya mengandalkan status kepegawaian sebagai insentif motivasional. Dengan demikian, organisasi perlu mengedepankan sistem kerja yang lebih kolaboratif dan merit-based untuk menjaga motivasi pegawai secara berkelanjutan.

Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Motivasi Kerja

Hipotesis kedua menyatakan bahwa kualitas pelayanan kesehatan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian, ditemukan bahwa hipotesis ini diterima, dengan *p-value* sebesar 0,041 dan *t-statistic* 2,048. Nilai tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan secara statistik pada taraf kepercayaan 95 persen. Koefisien pengaruh sebesar 0,763 juga mencerminkan kekuatan hubungan yang cukup tinggi antara kedua variabel. Hal ini mengindikasikan bahwa pelayanan kesehatan yang dinilai baik, seperti kecepatan, ketepatan, dan keramahan pelayanan, dapat mendorong peningkatan motivasi kerja pegawai. Rasa aman secara fisik dan psikis berkontribusi langsung pada semangat kerja. Pegawai merasa dihargai ketika perusahaan menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka. Oleh karena itu, kualitas pelayanan menjadi salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Temuan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai sejalan dengan teori kualitas pelayanan dari Tjiptono & Chandra (2020). Dalam kerangka ini, kualitas pelayanan mencakup dimensi *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *tangible*. Ketika kelima aspek ini terpenuhi dalam layanan yang diterima pegawai, baik dalam konteks pelayanan administratif, kesehatan kerja, atau fasilitas internal, maka akan

timbul persepsi positif yang berujung pada peningkatan motivasi. Sebagai contoh, layanan yang cepat dan tanggap (*responsiveness*) serta jaminan keamanan dan kepastian (*assurance*) memberi pegawai rasa dihargai dan didukung, yang kemudian meningkatkan dorongan intrinsik untuk bekerja lebih baik. Selain itu, teori motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini (Widodo dalam Fahroby, 2020) juga menggarisbawahi pentingnya kondisi dan fasilitas kerja dalam membentuk motivasi. Dimensi seperti *kondisi kerja*, *fasilitas kerja*, dan *pengakuan dari atasan* sangat berkaitan erat dengan pengalaman pelayanan yang diterima pegawai. Pelayanan yang berkualitas mencerminkan perhatian perusahaan terhadap kenyamanan kerja, yang secara langsung memenuhi kebutuhan dasar pegawai untuk dihargai dan merasa aman di tempat kerja. Oleh karena itu, temuan ini memperkuat argumen bahwa pelayanan bukan hanya instrumen eksternal, tetapi juga menjadi katalisator internal bagi peningkatan semangat kerja dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa temuan terdahulu yang menyoroti hubungan antara kualitas pelayanan dan motivasi kerja. Penelitian oleh Kurniawan dan Simamora (2021) menemukan bahwa kualitas pelayanan publik, terutama dalam aspek *responsiveness* dan *assurance*, secara signifikan meningkatkan semangat kerja karyawan karena menumbuhkan rasa dihargai dan diperhatikan. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Astuti dan Prabowo (2020), yang menunjukkan bahwa kepuasan terhadap fasilitas dan layanan kesehatan internal berkontribusi positif terhadap motivasi, terutama dalam sektor BUMN dan layanan publik. Selain itu, studi oleh Yuliana (2022) menegaskan bahwa persepsi terhadap pelayanan yang baik, baik dari segi teknis maupun empati petugas, berpengaruh terhadap komitmen afektif dan keterlibatan karyawan dalam bekerja. Namun, dibandingkan dengan hasil penelitian ini, beberapa studi sebelumnya menekankan lebih pada peran pelayanan dari atasan langsung atau layanan HR, sementara penelitian ini lebih menggarisbawahi pentingnya pelayanan kesehatan sebagai bentuk dukungan organisasi. Dengan demikian, meskipun terdapat kesamaan dalam arah hubungan, fokus objek pelayanan yang beragam menjadi pembeda utama dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu.

Asumsi yang dapat ditarik dari hasil hipotesis kedua adalah bahwa kualitas pelayanan yang baik bukan hanya berdampak pada kenyamanan pegawai, tetapi juga menstimulasi aspek psikologis berupa peningkatan motivasi kerja. Dalam konteks ini, pelayanan kesehatan yang cepat, responsif, dan empatik menumbuhkan rasa dihargai dan aman secara fisik-psikis, yang menjadi dasar terbentuknya dorongan kerja intrinsik. Rasa aman dari risiko kesehatan dan ketersediaan layanan internal yang memadai dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan memperkuat energi positif pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pendekatan manajerial yang disarankan adalah penguatan sistem pelayanan internal berbasis *employee well-being*, di mana manajemen tidak hanya menyediakan layanan kesehatan formal, tetapi juga memperhatikan aspek preventif seperti skrining berkala, konseling psikologis, dan kampanye gaya hidup sehat. Selain itu, kehadiran unit layanan kesehatan kerja yang komunikatif dan mudah diakses akan memperkuat kepercayaan pegawai terhadap perhatian organisasi. Dalam jangka panjang, strategi ini bukan hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga memperkuat loyalitas pegawai terhadap nilai-nilai organisasi.

Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis ini diterima, dengan nilai *p-value* 0,000 dan *t-statistic* sebesar 5,512, yang berarti hubungan ini sangat signifikan. Koefisien pengaruh sebesar 0,296 juga menunjukkan adanya hubungan positif dengan kekuatan moderat. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerjanya. Motivasi yang tinggi mendorong pegawai untuk lebih aktif, produktif, dan terlibat

secara emosional dalam pekerjaan. Dalam kondisi tersebut, pegawai cenderung merasakan penghargaan atas kontribusinya serta memperoleh makna dari tugas yang dijalankan. Faktor ini berperan besar dalam meningkatkan persepsi positif terhadap lingkungan kerja. Maka, strategi peningkatan kepuasan kerja sebaiknya turut mempertimbangkan upaya untuk menjaga dan meningkatkan motivasi kerja internal pegawai. Hubungan signifikan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja seperti yang ditemukan dalam hasil penelitian ini didukung secara kuat oleh teori Widodo dalam Fahroby (2020), yang menyatakan bahwa motivasi terbentuk melalui faktor-faktor seperti balas jasa, kondisi kerja, fasilitas, prestasi, pengakuan dari atasan, serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Ketika kebutuhan-kebutuhan ini terpenuhi, pegawai akan memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi, yang pada gilirannya memperkuat rasa keterlibatan, tanggung jawab, dan kesediaan untuk berkontribusi secara optimal dalam pekerjaannya. Selain itu, teori kepuasan kerja menurut Spector (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja timbul dari berbagai aspek seperti upah, promosi, supervisi, penghargaan kontingen, hingga sifat pekerjaan dan komunikasi di lingkungan kerja.

Motivasi yang tinggi mendorong pegawai untuk lebih menghargai aspek-aspek tersebut, karena mereka merasa bahwa pekerjaan bukan hanya sekadar tugas rutin, tetapi juga sarana aktualisasi diri. Oleh karena itu, temuan ini menunjukkan adanya keterkaitan logis antara dorongan kerja internal dan persepsi positif terhadap pekerjaan secara keseluruhan, memperkuat relevansi teori bahwa pemenuhan faktor-faktor motivasional menjadi fondasi bagi terciptanya kepuasan kerja yang berkelanjutan. Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai studi terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi kerja dan kepuasan kerja. Misalnya, penelitian oleh Putri dan Sutanto (2021) menyatakan bahwa motivasi intrinsik seperti pengakuan, prestasi, dan rasa memiliki terhadap pekerjaan berkontribusi langsung pada peningkatan kepuasan kerja karyawan di sektor energi. Temuan serupa juga dijelaskan oleh Harahap dan Lestari (2020), yang menemukan bahwa motivasi kerja berperan sebagai pendorong utama munculnya perasaan puas, terutama ketika pegawai merasa bahwa hasil kerja mereka diapresiasi dan diberi ruang untuk berkembang. Selain itu, penelitian oleh Rahayu et al. (2022) dalam konteks perusahaan BUMN menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat memperkuat komitmen karyawan dan menciptakan kepuasan melalui peningkatan keterlibatan emosional dan keselarasan nilai dengan organisasi. Jika dibandingkan dengan penelitian ini, kesamaan utama terletak pada pengakuan bahwa kepuasan kerja tidak semata-mata ditentukan oleh faktor eksternal seperti gaji, tetapi lebih pada dorongan internal yang ditumbuhkan oleh motivasi. Oleh karena itu, hasil ini memperkuat konsistensi temuan sebelumnya bahwa intervensi organisasi untuk membangun motivasi akan berdampak langsung pada peningkatan kepuasan kerja pegawai. Asumsi yang dapat ditarik dari hasil hipotesis ketiga adalah bahwa kepuasan kerja pegawai tidak hanya bersumber dari faktor-faktor eksternal seperti gaji atau fasilitas, tetapi sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis internal berupa motivasi kerja. Ketika pegawai merasa terdorong untuk berkinerja karena faktor intrinsik seperti rasa memiliki, pengakuan, dan makna pekerjaan, maka mereka cenderung mengalami tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Ini menunjukkan bahwa *emotional engagement* terhadap tugas dan tanggung jawab memainkan peran penting dalam membentuk kepuasan kerja yang berkelanjutan. Berdasarkan temuan ini, pendekatan manajerial yang diperlukan adalah *intrinsic motivation-based HRM strategy*, seperti pemberian otonomi kerja, pengakuan formal dan informal dari atasan, serta pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan. Manajer juga dapat menerapkan program *job enrichment*, misalnya memperluas variasi tugas atau memberi tanggung jawab tambahan yang bermakna, untuk meningkatkan rasa aktualisasi diri. Intervensi berbasis *employee recognition system*, seperti apresiasi rutin

atas kinerja terbaik, juga dapat memperkuat rasa dihargai dan memelihara motivasi yang berujung pada kepuasan kerja.

Pengaruh Status Pegawai terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis keempat menguji apakah status pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan ini tidak signifikan secara statistik, dengan nilai *p-value* sebesar 0,273 dan *t-statistic* sebesar 1,098. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis keempat ditolak, karena tidak memenuhi kriteria signifikansi yang disyaratkan. Koefisien pengaruh juga rendah, yaitu hanya sebesar 0,061. Secara statistik deskriptif, hal ini konsisten dengan temuan pada distribusi frekuensi variabel X1 (Status Pegawai) dan Y (Kepuasan Kerja). Variabel status pegawai menunjukkan rata-rata skor 3,75, yang menggambarkan persepsi cukup positif namun relatif homogen terhadap aspek loyalitas, kerjasama, dan tanggung jawab kerja, baik pada pegawai HCMS maupun non-HCMS. Sementara itu, variabel kepuasan kerja memiliki skor rata-rata sebesar 3,83, dengan sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap aspek pekerjaan, kompensasi, promosi, dan hubungan dengan atasan serta rekan kerja. Tidak ditemukan perbedaan yang mencolok dalam persepsi kepuasan kerja antara kedua kelompok status, yang memperkuat hasil bahwa pengaruh status tidak signifikan. Dalam konteks manajerial, temuan ini menunjukkan bahwa perbedaan administratif dalam status kepegawaian tidak serta-merta menciptakan kesenjangan dalam kepuasan kerja pegawai. Pegawai cenderung mengevaluasi kepuasan kerja mereka berdasarkan pengalaman langsung di tempat kerja, seperti kejelasan tugas, keadilan dalam promosi, hubungan sosial yang harmonis, dan kenyamanan fasilitas kerja. Oleh karena itu, pengelolaan kepuasan kerja tidak cukup hanya memperhatikan sistem kepegawaian formal, melainkan perlu difokuskan pada penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, terbuka terhadap komunikasi dua arah, serta penguatan sistem reward dan feedback yang berlaku secara merata bagi semua pegawai tanpa membedakan status administratif. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan status administratif (HCMS dan non-HCMS) tidak secara langsung memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Pegawai mungkin tidak lagi terlalu mempermasalahkan status kepegawaiannya selama kondisi kerja yang diterima dinilai adil dan mendukung. Faktor lain seperti hubungan antartim, kepemimpinan, atau kejelasan peran lebih dominan dalam membentuk kepuasan. Oleh sebab itu, pendekatan peningkatan kepuasan kerja tidak cukup hanya fokus pada status formal pegawai.

Temuan bahwa status pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui perspektif teori Spector (2015), yang menekankan bahwa kepuasan kerja dibentuk oleh sembilan aspek utama seperti upah, promosi, supervisi, benefit, reward, prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi. Dalam konteks ini, status administratif seperti HCMS atau non-HCMS tidak secara langsung tercermin dalam sembilan aspek tersebut. Artinya, meskipun pegawai memiliki perbedaan status, selama mereka merasakan keadilan dalam sistem kompensasi, supervisi yang mendukung, dan hubungan kerja yang sehat, maka kepuasan kerja tetap dapat tercapai. Selain itu, status kepegawaian menurut Manulu (2021) memiliki tiga indikator, yaitu loyalitas, tanggung jawab, dan kerja sama. Ketiganya merupakan atribut perilaku yang tidak serta-merta dibentuk oleh klasifikasi administratif, melainkan lebih ditentukan oleh pengalaman kerja dan dinamika interpersonal di lingkungan kerja. Oleh karena itu, ketidakberpengaruhan status terhadap kepuasan kerja dalam temuan ini memperkuat asumsi bahwa loyalitas dan rasa puas tidak berasal dari status pegawai, tetapi dari kondisi kerja yang secara nyata mendukung pertumbuhan profesional dan kesejahteraan psikologis. Temuan ini juga menyarankan pentingnya membangun iklim organisasi yang kondusif, bukan memperbesar sekat antarstatus administratif. Hasil penelitian ini berbeda dengan beberapa studi sebelumnya yang menyatakan bahwa status kepegawaian

dapat memengaruhi persepsi dan kepuasan kerja. Sebagai contoh, penelitian oleh Pramono dan Widodo (2020) menunjukkan bahwa status kepegawaian tetap atau kontrak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja melalui aspek jaminan pekerjaan dan peluang karier. Pegawai tetap cenderung merasa lebih aman secara finansial dan memiliki prospek promosi yang lebih jelas, yang berdampak pada tingkat kepuasan kerja mereka.

Namun demikian, perbedaan temuan dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui pendekatan kontekstual. Studi oleh Salma dan Nugroho (2021) dalam organisasi publik menunjukkan bahwa ketika organisasi mampu memberikan lingkungan kerja yang suportif dan sistem penghargaan yang merata, perbedaan status formal menjadi kurang relevan dalam membentuk kepuasan kerja. Dalam konteks PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat, kemungkinan besar faktor-faktor seperti kultur kerja kolektif, keterbukaan komunikasi, dan kejelasan struktur tugas telah mengurangi ketimpangan persepsi antara pegawai HCMS dan non-HCMS. Maka, hasil ini memberi gambaran bahwa pendekatan yang menitikberatkan pada keadilan prosedural dan relasi kerja lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dibandingkan dengan pengutamaan status administratif. Asumsi yang dapat ditarik dari hipotesis keempat adalah bahwa status administratif pegawai bukanlah penentu utama dalam menciptakan kepuasan kerja di lingkungan organisasi modern. Kepuasan kerja lebih bersumber dari persepsi keadilan dan kualitas interaksi dalam organisasi dibandingkan dengan klasifikasi status kepegawaian seperti HCMS atau non-HCMS. Dalam konteks ini, status pegawai tidak lagi menjadi sumber pembedaan psikologis apabila organisasi berhasil menciptakan *equity climate* yang dirasakan adil oleh seluruh lapisan pegawai. Pendekatan manajerial yang relevan untuk membangun kepuasan kerja dalam situasi tanpa ketergantungan pada status formal adalah melalui *procedural justice management*. Ini mencakup praktik manajerial yang menjamin kejelasan SOP, transparansi dalam promosi dan evaluasi, serta keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, manajemen perlu memperkuat *inclusive work culture* melalui pelatihan lintas divisi dan penguatan budaya kerja kolektif yang menghapus jarak antara kelompok status. Strategi seperti *internal mobility programs* dan *fair benefit-sharing* juga penting untuk memastikan bahwa semua pegawai, terlepas dari status administratif, merasa dihargai dan memiliki prospek karier yang setara.

Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis kelima menyatakan bahwa kualitas pelayanan kesehatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan dengan nilai *p-value* 0,000 dan *t-statistic* sebesar 12,258. Hipotesis ini diterima, dan nilai koefisien sebesar 0,664 menunjukkan pengaruh yang kuat. Dengan kata lain, kualitas pelayanan kesehatan secara langsung meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan terhadap pelayanan menciptakan persepsi positif terhadap perhatian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai. Pegawai yang merasa dilayani dengan baik cenderung membalasnya dengan loyalitas dan kepuasan terhadap pekerjaan. Hal ini mencerminkan pentingnya sistem pelayanan kesehatan yang efektif, efisien, dan empatik. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjadikan kualitas pelayanan sebagai pilar utama dalam strategi peningkatan kepuasan kerja. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dapat dijelaskan secara teoritis melalui model SERVQUAL dari Tjiptono & Chandra (2020). Dalam teori ini, dimensi kualitas pelayanan seperti *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *tangible* sangat menentukan persepsi individu terhadap mutu layanan yang diterimanya. Ketika pelayanan kesehatan internal dinilai dapat diandalkan, cepat tanggap, memberikan jaminan, bersifat empatik, dan memiliki fasilitas fisik yang memadai, maka hal ini menciptakan rasa aman dan nyaman bagi pegawai sebagai penerima layanan. Kenyamanan dan rasa dihargai tersebut selanjutnya menjadi salah satu penentu kepuasan kerja. Lebih lanjut,

temuan ini juga konsisten dengan teori kepuasan kerja dari Spector (2015) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja bukan hanya dipengaruhi oleh faktor internal pekerjaan seperti gaji, promosi, atau hubungan kerja, tetapi juga oleh dukungan organisasi terhadap kesejahteraan pegawai. Dalam hal ini, kualitas pelayanan kesehatan yang baik termasuk dalam dukungan organisasi tersebut. Dengan adanya pelayanan yang memperhatikan kebutuhan fisik dan psikologis pegawai, maka akan terbentuk persepsi bahwa organisasi menghargai dan peduli terhadap mereka. Persepsi positif ini akan memperkuat loyalitas dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, hasil yang diperoleh dalam penelitian ini dapat dibenarkan secara teoritis dan menjadi dasar untuk merekomendasikan penguatan sistem layanan internal dalam strategi manajemen SDM.

Temuan bahwa kualitas pelayanan kesehatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai sejalan dengan sejumlah penelitian terdahulu. Penelitian oleh Tjiptono dan Chandra (2020) menyatakan bahwa dimensi *reliability*, *responsiveness*, dan *empathy* dalam pelayanan sangat memengaruhi persepsi positif pegawai terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Demikian pula, studi oleh Indrawati dan Mahmudah (2021) menunjukkan bahwa pelayanan kesehatan yang baik berkontribusi pada kesejahteraan emosional pegawai, yang menjadi faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja secara keseluruhan. Kesamaan juga ditemukan dalam studi oleh Wahyuni et al. (2022), yang menekankan bahwa perhatian perusahaan terhadap aspek kesehatan pegawai melalui fasilitas pelayanan yang tanggap dan bermutu, menciptakan rasa dihargai dan diperhatikan. Hal ini kemudian berdampak pada loyalitas dan kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Dengan demikian, hasil dalam penelitian ini memperkuat posisi kualitas pelayanan sebagai variabel strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, sekaligus mendukung temuan empiris sebelumnya bahwa pelayanan yang humanis dan profesional dapat meningkatkan aspek afektif dalam kepuasan kerja pegawai.

Asumsi yang dapat ditarik dari temuan ini adalah bahwa kualitas pelayanan yang diterima pegawai, terutama dalam bentuk layanan kesehatan dan kesejahteraan kerja, memiliki peran sentral dalam membentuk kepuasan kerja secara langsung. Dalam lingkungan kerja modern, persepsi terhadap kualitas pelayanan internal mencerminkan perhatian organisasi terhadap martabat dan kenyamanan kerja karyawan. Hal ini memperkuat gagasan bahwa kepuasan kerja bukan hanya produk dari kebijakan struktural, tetapi juga merupakan refleksi dari pengalaman layanan yang personal, manusiawi, dan responsif terhadap kebutuhan pegawai. Secara manajerial, pendekatan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui kualitas pelayanan adalah dengan mengimplementasikan prinsip *employee-centered service delivery*. Ini mencakup penyediaan akses cepat terhadap layanan medis dan psikososial, sistem konsultasi yang ramah, dan fasilitas pendukung keseimbangan kerja-hidup (work-life balance), seperti ruang laktasi, konseling kerja, dan program kesehatan mental. Selain itu, perusahaan perlu mengembangkan *feedback-based improvement system* yang memungkinkan pegawai memberi masukan langsung terkait pelayanan yang diterima. Pendekatan berbasis empati dan umpan balik tersebut dapat memperkuat persepsi keadilan, mempererat hubungan emosional antara pegawai dan organisasi, serta menjadi fondasi dari kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Pengaruh Status Pegawai terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi

Hipotesis keenam menguji apakah motivasi menjadi mediator dalam hubungan antara status pegawai dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa nilai *p-value* sebesar 0,775 dan *t-statistic* 0,286 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung ini tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis ini ditolak karena tidak terdapat efek mediasi yang berarti. Koefisien pengaruh tidak langsung pun sangat rendah, yaitu hanya sebesar 0,036. Jika ditinjau dari distribusi frekuensi variabel X1 (Status Pegawai), Z (Motivasi), dan Y (Kepuasan

Kerja), ditemukan bahwa skor rata-rata masing-masing berada pada kategori cukup tinggi dan cenderung stabil antarresponden. Rata-rata skor motivasi kerja sebesar 4,08, sedangkan kepuasan kerja sebesar 3,83. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa baik motivasi maupun kepuasan kerja berada pada tingkat yang relatif baik secara umum. Sementara itu, skor status pegawai (3,75) menunjukkan tidak adanya disparitas mencolok antara kelompok pegawai HCMS dan non-HCMS dalam merasakan aspek loyalitas, kerjasama, dan tanggung jawab kerja. Dengan demikian, pola distribusi ini mendukung temuan bahwa status pegawai tidak secara tidak langsung memengaruhi kepuasan kerja melalui motivasi. Dari sudut pandang manajerial, hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi, hal tersebut tidak secara otomatis dikaitkan dengan status kepegawaian mereka. Artinya, perbedaan status administratif tidak cukup kuat untuk membentuk atau mendorong perubahan motivasi kerja yang kemudian berdampak pada kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa pegawai, baik HCMS maupun non-HCMS, memiliki pola motivasional yang relatif serupa dan tidak mempersepsikan status sebagai faktor yang menentukan dalam kepuasan kerja mereka. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja sebaiknya tidak difokuskan pada penyesuaian sistem status pegawai, melainkan pada penguatan faktor-faktor intrinsik dan lingkungan kerja yang dapat langsung meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja secara menyeluruh. Ketiadaan pengaruh ini sejalan dengan hasil sebelumnya bahwa status pegawai tidak berpengaruh langsung terhadap motivasi maupun kepuasan kerja. Artinya, meskipun status pegawai memengaruhi persepsi administratif, hal itu tidak cukup kuat membentuk motivasi, apalagi memengaruhi kepuasan kerja secara tidak langsung. Model ini menunjukkan bahwa faktor status bersifat netral dalam memengaruhi aspek psikologis dan afektif pegawai. Maka, tidak relevan menjadikan status pegawai sebagai acuan utama dalam intervensi peningkatan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara status pegawai terhadap kepuasan kerja melalui motivasi, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *p-value* yang tinggi dan koefisien pengaruh yang sangat rendah. Berdasarkan teori motivasi kerja dari Widodo dalam Fahroby (2020), motivasi dipengaruhi oleh faktor seperti balas jasa, kondisi dan fasilitas kerja, prestasi kerja, pengakuan dari atasan, dan karakteristik pekerjaan itu sendiri. Status administratif seperti HCMS atau non-HCMS tidak termasuk dalam faktor utama yang membentuk motivasi dalam kerangka teori ini. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung asumsi teoritis bahwa status administratif tidak menjadi pendorong utama munculnya motivasi kerja pegawai. Lebih lanjut, teori kepuasan kerja dari Spector (2015) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh kondisi kerja aktual, hubungan interpersonal, kejelasan peran, serta dukungan organisasi terhadap kesejahteraan pegawai. Oleh karena itu, meskipun seseorang memiliki status pegawai tetap atau kontrak, jika elemen-elemen pekerjaan lainnya tidak mendukung, maka motivasi dan kepuasan tidak otomatis terbentuk. Dalam konteks PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat, hasil ini mengindikasikan bahwa pendekatan berbasis status administratif tidak cukup efektif sebagai strategi peningkatan motivasi maupun kepuasan kerja. Lebih penting bagi organisasi untuk fokus pada aspek substansial dalam pekerjaan sehari-hari yang dapat langsung dirasakan dan dihargai oleh pegawai. Hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung status pegawai terhadap kepuasan kerja melalui motivasi, menunjukkan temuan yang berbeda dari sebagian studi terdahulu. Sebagai contoh, penelitian oleh Manulu (2021) menyebutkan bahwa status kepegawaian, dalam hal ini terkait loyalitas dan tanggung jawab kerja, berpotensi memengaruhi motivasi individu, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja. Artinya, dalam kerangka tersebut, status pegawai dianggap memiliki pengaruh psikologis terhadap persepsi kerja.

Namun, temuan dalam penelitian ini lebih sejalan dengan studi seperti yang dilakukan oleh Nurkholis dan Sutanto (2022), yang menyimpulkan bahwa status formal kepegawaian tidak selalu menjadi penentu utama dalam pembentukan motivasi atau kepuasan kerja, melainkan faktor-faktor lain seperti kejelasan peran, budaya organisasi, dan hubungan interpersonal. Mereka menegaskan bahwa variabel psikologis dan afektif lebih dipengaruhi oleh dinamika kerja sehari-hari dibanding oleh perbedaan administratif. Dengan demikian, perbedaan hasil ini dapat dijelaskan melalui konteks organisasi. Dalam organisasi seperti PT PLN UP3 Flores Bagian Barat, kemungkinan terdapat sistem kerja yang relatif merata antara HCMS dan non-HCMS, sehingga status administratif tidak memberikan dampak psikologis yang mencolok. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menambah wawasan bahwa efek mediasi motivasi tidak otomatis terbentuk dari perbedaan status kepegawaian, bergantung pada struktur, budaya, dan pengalaman kerja aktual di lingkungan organisasi. Asumsi yang dapat ditarik dari temuan ini adalah bahwa status administratif pegawai (HCMS atau non-HCMS) tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui motivasi, karena status tersebut tidak cukup membentuk dorongan intrinsik kerja yang dapat diterjemahkan menjadi kepuasan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi modern seperti BUMN, atribut formal status kepegawaian semakin kehilangan daya diferensiasinya sebagai sumber motivasi atau kepuasan, terutama jika sistem kerja bersifat inklusif dan homogen dalam perlakuan terhadap seluruh pegawai. Secara manajerial, kondisi ini mengasumsikan bahwa pendekatan berbasis status tidak lagi relevan dalam strategi peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Sebagai gantinya, organisasi perlu fokus pada strategi *value-based human resource development*, seperti penguatan komunikasi dua arah, transparansi peran dan tanggung jawab, serta pemberian kesempatan pengembangan kompetensi yang merata. Selain itu, penting diterapkan *performance-driven culture* yang menilai kontribusi pegawai berdasarkan kinerja, bukan status administratif. Dengan demikian, seluruh pegawai, terlepas dari status, didorong untuk memiliki motivasi yang bersumber dari makna kerja, pengakuan sejawat, dan peluang aktualisasi diri, yang semuanya dapat bermuara pada kepuasan kerja yang lebih merata dan otentik.

Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi

Hipotesis ketujuh menguji apakah motivasi memediasi pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung ini tidak signifikan, dengan nilai *p-value* sebesar 0,100 dan *t-statistic* 1,646. Oleh karena itu, hipotesis ini ditolak karena tidak memenuhi kriteria statistik yang ditetapkan. Meskipun arah hubungan positif, kekuatannya belum cukup untuk mendukung efek mediasi secara empiris. Secara statistik deskriptif, kualitas pelayanan (X2) memiliki skor rata-rata sebesar 4,18, yang menandakan persepsi yang sangat positif dari responden terhadap aspek keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik dalam pelayanan. Begitu pula dengan motivasi kerja (Z), yang memperoleh skor rata-rata tinggi sebesar 4,08, serta kepuasan kerja (Y) dengan skor 3,83. Ketiganya menunjukkan kecenderungan jawaban pada kategori setuju dan sangat setuju, namun nilai signifikansi dalam analisis jalur menunjukkan bahwa keterkaitan antarvariabel tersebut tidak membentuk pola mediasi yang konsisten secara statistik. Dari sudut pandang manajerial, hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kualitas pelayanan sudah sangat baik dan motivasi pegawai cukup tinggi, peningkatan kualitas pelayanan belum secara otomatis memengaruhi kepuasan kerja melalui jalur motivasional. Artinya, persepsi terhadap pelayanan yang baik belum tentu membuat pegawai merasa lebih termotivasi secara langsung, dan motivasi yang ada tidak serta-merta meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Temuan ini mengisyaratkan perlunya pendekatan yang lebih langsung dan spesifik dalam membangun kepuasan kerja, misalnya melalui kebijakan pemberian penghargaan,

pengembangan karier, dan pelibatan pegawai dalam proses perbaikan pelayanan, ketimbang hanya mengandalkan peningkatan kualitas layanan internal.

Hal ini berarti bahwa pengaruh utama kualitas pelayanan terhadap kepuasan kerja terjadi secara langsung, tanpa melalui motivasi sebagai perantara. Pegawai cenderung merespons kualitas pelayanan secara langsung dalam bentuk rasa puas, tanpa terlebih dahulu mengalami perubahan motivasi kerja. Artinya, pelayanan yang baik akan secara otomatis meningkatkan kepuasan, tanpa harus melalui proses psikologis lain. Dengan demikian, jalur mediasi dalam konteks ini tidak menjadi penjelas utama dalam hubungan antar variabel. Secara teoritis, model ini menguji peran *motivasi kerja* sebagai variabel mediasi antara *kualitas pelayanan* dan *kepuasan kerja*. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa efek mediasi tidak signifikan secara statistik. Menurut teori kualitas pelayanan dari Tjiptono dan Chandra (2020), dimensi pelayanan seperti *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *tangible* berdampak langsung terhadap persepsi positif pegawai terhadap organisasi. Artinya, persepsi akan layanan yang profesional dan manusiawi dapat menumbuhkan rasa dihargai dan diprioritaskan secara langsung, tanpa perlu melalui peningkatan motivasi terlebih dahulu. Dari sudut pandang teori kepuasan kerja Spector (2015), kepuasan pegawai terbentuk dari pengalaman kerja langsung yang menyenangkan, seperti sistem pelayanan yang efisien, adil, dan penuh perhatian. Hal ini menjelaskan mengapa dalam hasil penelitian, hubungan antara kualitas pelayanan dan kepuasan kerja lebih kuat secara langsung dibandingkan jalur tidak langsung melalui motivasi. Motivasi kerja dalam teori Widodo (Fahroby, 2020) memang dipengaruhi oleh fasilitas dan lingkungan kerja, namun tidak selalu menjadi syarat utama terbentuknya kepuasan terhadap pekerjaan. Dengan demikian, dalam konteks ini, kualitas pelayanan memiliki pengaruh yang lebih bersifat langsung dan emosional terhadap kepuasan kerja pegawai, dan tidak bergantung pada motivasi sebagai mediator utama.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan kerja secara signifikan. Temuan ini bertentangan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan adanya peran penting motivasi sebagai variabel perantara. Sebagai contoh, penelitian oleh Widodo dalam Fahroby (2020) menekankan bahwa faktor-faktor motivasional seperti pengakuan, kondisi kerja, dan fasilitas berperan sebagai jembatan antara perlakuan organisasi terhadap pegawai (termasuk dalam bentuk pelayanan) dengan kepuasan kerja mereka. Dengan demikian, kualitas pelayanan yang baik seharusnya meningkatkan motivasi terlebih dahulu, yang kemudian berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Namun, temuan ini justru mendekati kesimpulan dari studi seperti yang dikemukakan oleh Suryani dan Sari (2021), yang menemukan bahwa dalam beberapa organisasi yang memiliki sistem pelayanan pegawai yang sudah mapan, kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi secara langsung oleh kualitas layanan yang diterima, tanpa perlu melalui peningkatan motivasi terlebih dahulu. Dalam konteks ini, pegawai merespons pelayanan yang cepat, tepat, dan ramah sebagai bentuk perhatian nyata dari organisasi yang langsung menimbulkan perasaan puas, tanpa harus melalui perubahan persepsi terhadap motivasi. Dengan demikian, meskipun arah hubungan positif tetap konsisten dengan teori dan studi sebelumnya, ketiadaan efek mediasi motivasi dalam penelitian ini menggarisbawahi bahwa kepuasan kerja tidak selalu terbentuk melalui proses psikologis berlapis. Pada organisasi seperti PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat, pelayanan kesehatan yang berkualitas cukup untuk menciptakan kepuasan secara langsung. Temuan ini memperkaya perspektif bahwa hubungan antara pelayanan dan kepuasan kerja dapat bersifat langsung dan praktis, bergantung pada karakteristik sistem kerja dan budaya organisasi yang berlaku.

Asumsi yang dapat ditarik dari hasil ini adalah bahwa motivasi kerja tidak memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kualitas pelayanan dan kepuasan kerja.

Dengan kata lain, kualitas pelayanan yang diterima pegawai berdampak langsung terhadap kepuasan mereka, tanpa perlu melalui proses pembentukan motivasi terlebih dahulu. Hal ini mengasumsikan bahwa kepuasan kerja pada konteks pelayanan internal bersifat *perceptual-immediate*, yakni timbul sebagai respons langsung terhadap pengalaman pelayanan yang dirasakan, baik dari segi kecepatan, empati, maupun keandalan layanan. Secara konseptual, asumsi ini menekankan bahwa dalam konteks organisasi pelayanan publik seperti BUMN, persepsi terhadap kualitas pelayanan cenderung membentuk rasa puas secara spontan karena pegawai merasakan penghargaan dan perlakuan adil secara langsung. Oleh karena itu, strategi manajerial yang menargetkan peningkatan kepuasan kerja dapat secara efektif difokuskan pada penguatan sistem pelayanan pegawai. Contohnya mencakup digitalisasi layanan kesehatan internal, respons cepat atas keluhan pegawai, dan penyediaan fasilitas fisik yang mendukung kenyamanan kerja. Upaya ini tidak hanya meningkatkan efisiensi birokrasi internal, tetapi juga memperkuat iklim kepercayaan dan loyalitas tanpa harus melalui jalur peningkatan motivasi terlebih dahulu. Dengan demikian, jalur langsung antara pelayanan dan kepuasan menjadi prioritas intervensi yang lebih berdampak.

KESIMPULAN

Pengaruh status pegawai terhadap motivasi kerja di PT PLN (Persero) UP3 Flores Bagian Barat tidak signifikan, sehingga hipotesis pertama ditolak. Kualitas pelayanan kesehatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, sehingga hipotesis kedua diterima. Motivasi kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga hipotesis ketiga diterima. Status pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis keempat ditolak. Kualitas pelayanan kesehatan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sehingga hipotesis kelima diterima. Pengaruh status pegawai terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja tidak signifikan, sehingga hipotesis keenam ditolak. Pengaruh kualitas pelayanan kesehatan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja tidak signifikan, sehingga hipotesis ketujuh ditolak.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa status kepegawaian tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi maupun kepuasan kerja, maka disarankan bagi penelitian mendatang untuk memperluas variabel status menjadi lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada klasifikasi administratif (HCMS dan non-HCMS), tetapi juga mempertimbangkan aspek lain seperti masa kerja, jenjang jabatan, dan pengalaman karier. Hal ini dapat memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai bagaimana status kerja memengaruhi aspek psikologis dan afektif pegawai. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat mengintegrasikan pendekatan kualitatif untuk menggali lebih dalam persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi dan dinamika sosial di tempat kerja yang tidak tercapture melalui pendekatan kuantitatif semata. Temuan bahwa motivasi menjadi faktor yang signifikan dalam menjembatani pelayanan dan kepuasan, namun tidak berperan sebagai mediator dalam model yang diuji, membuka peluang untuk mengembangkan model mediasi yang lebih kompleks. Peneliti berikutnya dapat mengeksplorasi peran mediasi ganda atau moderasi, misalnya dengan memasukkan variabel seperti kepemimpinan transformasional, kepercayaan organisasi, atau budaya kerja sebagai mediator maupun moderator tambahan. Dengan demikian, relasi antara kualitas pelayanan dan kepuasan kerja dapat dipahami secara lebih mendalam dan dinamis.

Selanjutnya, mengingat pengaruh langsung kualitas pelayanan terhadap kepuasan kerja ditemukan sangat kuat, maka penelitian masa depan dapat memperluas dimensi pelayanan, misalnya dengan membandingkan antara layanan kesehatan, layanan administrasi kepegawaian, dan layanan kesejahteraan lainnya. Komparasi antar jenis layanan ini penting

untuk mengetahui layanan mana yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja pegawai, serta untuk menyusun strategi peningkatan kesejahteraan pegawai secara lebih terarah. Terakhir, disarankan agar penelitian selanjutnya dilakukan pada populasi yang lebih luas dan bervariasi, seperti membandingkan antar unit atau wilayah operasional PLN di Indonesia. Hal ini akan memperkaya generalisasi temuan dan memungkinkan pembandingan antar konteks organisasi yang memiliki karakteristik demografis dan struktural berbeda. Dengan desain multigrup atau longitudinal, maka dinamika antara motivasi, pelayanan, dan kepuasan kerja dapat ditelusuri lebih komprehensif dari waktu ke waktu maupun antar lokasi organisasi.

Implikasi

Pertama, karena kualitas pelayanan kesehatan terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai, maka manajemen PT PLN UP3 Flores Bagian Barat perlu memperkuat sistem pelayanan kesehatan internal, baik yang bersifat fisik maupun psikis. Upaya ini dapat diwujudkan dengan menambah ketersediaan tenaga medis perusahaan, menyediakan ruang konsultasi kesehatan mental yang nyaman, serta memastikan kemudahan akses terhadap layanan kesehatan kerja. Di wilayah Flores Barat yang memiliki tantangan geografis dan distribusi layanan publik yang tidak merata, ketersediaan layanan kesehatan internal yang memadai menjadi sangat krusial untuk menjamin kenyamanan dan kesejahteraan pegawai. Kedua, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja**,** sehingga strategi peningkatan motivasi harus dijadikan prioritas manajerial. Manajemen PLN UP3 Flores Bagian Barat disarankan untuk menerapkan sistem insentif berbasis kinerja, memberikan umpan balik positif secara reguler, dan merancang pelatihan pengembangan karier yang sesuai dengan konteks wilayah kerja yang tersebar di beberapa kabupaten. Pemberian penghargaan kepada pegawai yang bekerja di daerah terpencil atau dengan beban kerja tinggi juga akan memperkuat rasa penghargaan dan keterlibatan emosional pegawai terhadap perusahaan. Ketiga, meskipun status pegawai (HCMS dan non-HCMS) tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi maupun kepuasan kerja**,** manajemen tetap perlu menjaga keadilan perlakuan dan kesempatan antara keduanya. Dalam praktiknya, PLN UP3 Flores Bagian Barat dapat menyusun SOP yang menjamin kesetaraan dalam pemberian fasilitas, promosi pelatihan, serta akses terhadap program kesejahteraan. Transparansi kebijakan SDM perlu diperkuat agar tidak terjadi kesan perlakuan berbeda antara pegawai tetap dan tidak tetap, apalagi di unit yang tersebar dan memiliki ragam kondisi kerja. Keempat, mengingat bahwa kualitas pelayanan kesehatan secara langsung meningkatkan kepuasan kerja tanpa melalui motivasi, maka peningkatan layanan perlu difokuskan tidak hanya pada aspek medis, tetapi juga pada dimensi pelayanan yang bersifat administratif dan emosional. Misalnya, mempercepat proses pengajuan klaim kesehatan, meningkatkan keramahan petugas, atau menyediakan saluran pengaduan internal yang cepat tanggap. Hal-hal kecil seperti ini dapat menciptakan persepsi positif tentang perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan pegawainya di seluruh area kerja UP3. Kelima, disarankan agar manajemen PLN UP3 Flores Bagian Barat membentuk satuan tugas kesejahteraan pegawai, yang beranggotakan lintas divisi dan berperan aktif dalam memetakan kebutuhan, merancang program motivasi, serta mengevaluasi kualitas pelayanan internal. Satgas ini dapat melakukan audit motivasi dan kepuasan secara berkala melalui survei atau forum dialog pegawai, khususnya di unit-unit yang berada di luar pusat seperti Maumere, Ende, dan Ruteng. Hasil audit akan menjadi basis kebijakan yang lebih responsif dan berbasis kebutuhan nyata di lapangan. Terakhir, PT PLN UP3 Flores Bagian Barat perlu menanamkan nilai budaya kerja kolaboratif dan suportif**,** dengan memanfaatkan forum internal seperti *morning briefing*, *employee gathering*, atau *coaching session*. Pendekatan ini akan memperkuat hubungan antarpegawai, meningkatkan kepercayaan

terhadap atasan, serta membangun iklim kerja yang saling mendukung—yang secara tidak langsung akan menjaga motivasi dan kepuasan kerja tetap tinggi, tanpa bergantung pada faktor struktural semata seperti status administratif.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini perlu dijelaskan secara lebih mendalam agar menjadi landasan yang jelas bagi interpretasi hasil maupun perancangan penelitian lanjutan. Pertama, keterbatasan dari segi *cakupan lokasi* menjadi hal yang paling utama. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu unit organisasi, yaitu PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Flores Bagian Barat, yang memiliki karakteristik geografis, budaya kerja, dan sistem internal yang khas. Dengan demikian, hasil yang diperoleh tidak dapat digeneralisasikan secara langsung ke seluruh unit kerja PT PLN di wilayah Indonesia lainnya, apalagi di luar konteks BUMN, karena masing-masing unit dapat memiliki pola hubungan antarpegawai, sistem pelayanan, serta persepsi terhadap status dan motivasi yang berbeda. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*, yakni pengumpulan data dilakukan hanya sekali pada satu titik waktu tertentu. Desain ini memiliki keterbatasan dalam menangkap dinamika hubungan sebab-akibat antar variabel secara mendalam. Sebagai contoh, hubungan antara status kepegawaian dan motivasi kerja bisa saja berubah seiring dengan perubahan kebijakan perusahaan, sistem insentif, atau pengalaman kerja yang bertambah. Namun, keterbatasan waktu dan sumber daya dalam studi ini tidak memungkinkan untuk mengevaluasi perubahan tersebut secara longitudinal. Hal ini berdampak pada ketidakmampuan penelitian untuk melihat tren dan perubahan perilaku pegawai dalam jangka panjang. Ketiga, keterbatasan instrumen dan validitas juga menjadi catatan penting. Dalam tahap awal pengujian validitas, ditemukan bahwa beberapa indikator dari variabel motivasi kerja tidak memenuhi kriteria statistik dan harus dieliminasi. Hal ini berpotensi mengurangi kedalaman pengukuran konsep motivasi secara utuh karena dimensi-dimensi tertentu tidak terepresentasi dengan baik. Selain itu, pengukuran melalui kuesioner dengan skala Likert secara mandiri oleh responden juga dapat menimbulkan *bias persepsi*, karena jawaban yang diberikan bisa dipengaruhi oleh suasana hati, persepsi sesaat, atau keinginan untuk memberi jawaban yang "aman" atau "dianggap benar." Keempat, penelitian ini belum memasukkan variabel-variabel lain yang secara teoritis dan empiris terbukti berkontribusi terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Misalnya, gaya kepemimpinan, sistem promosi dan penghargaan, budaya organisasi, atau keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, yang kesemuanya sangat mungkin menjadi faktor mediasi atau moderasi dalam hubungan antar variabel utama. Dengan tidak dimasukkannya variabel-variabel tersebut, hasil penelitian ini hanya mencerminkan sebagian kecil dari kompleksitas nyata yang terjadi dalam lingkungan kerja pegawai PLN. Kelima, dimensi pelayanan kesehatan yang diteliti juga terbatas pada persepsi umum terhadap kualitas pelayanan, tanpa menilai secara terperinci jenis layanan, frekuensi akses, atau kualitas teknis pelayanan medis di lapangan. Padahal, persepsi terhadap pelayanan sangat mungkin dibentuk oleh pengalaman spesifik yang tidak terukur dalam desain penelitian ini. Oleh karena itu, keterbatasan-keterbatasan ini perlu menjadi perhatian utama baik dalam melakukan interpretasi terhadap temuan, maupun dalam menyusun desain penelitian lanjutan. Penelitian mendatang sebaiknya menggunakan pendekatan *mixed-method* (kuantitatif dan kualitatif) agar dapat menggali lebih dalam makna dan pengalaman subjektif pegawai. Selain itu, cakupan lokasi dapat diperluas ke unit PLN di berbagai wilayah untuk menguji konsistensi hubungan antar variabel dalam konteks budaya kerja yang berbeda. Penelitian longitudinal juga sangat direkomendasikan untuk mengamati pengaruh waktu, perubahan kebijakan organisasi, dan dinamika motivasi pegawai dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

Affandi, A. D. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik: Strategi Mengelola Karyawan Di Era 4.0. In Bintang Visitama Publisher.

Ajabar, S.IP., M. M. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia - Ajabar - Google Buku. In CV BUDI UTAMA.

Andi Batari Ola, Rasyidin Abdullah, M. A. (2019). Pengaruh Status Kepegawaian dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Di UPTD Puskesmas Kajuara Kabupaten Bone. Journal Of Management, 2(1), 14.

Azhar, A., Achmad, R., & Denok, S. (2021). Manajemen SDM Strategik: Strategi mengelola Karyawan di era 4.0. In Bintang Visitama. books.google.com. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=r_QbEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=manajemen+sdm&ots=WEhmOMmRxX&sig=70Vm644OGQoXRo4rYn9VfwjdxRc

Bhaskara, A. A. Y., Wardana, I. G., & Marhaeni, A. (2019). Pengaruh pendidikan, jenis kelamin, dan status pekerjaan terhadap pendapatan pekerja di Bali. E-Jurnal Ekonomi Pembangunan Universitas Udayana, 8(9).

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches - John W. Creswell, J. David Creswell - Google Books. In SAGE Publications, Inc.

Dewi, K. I. L., Yulianthini, N. N., & Telagawathi, N. L. W. S. (2019). Pengaruh Dimensi Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pengguna Bpjs Kesehatan Di Kota Singaraja. Manajemen, 5(2).

Donni, P. J. (2017). Perilaku Konsumen Dalam Persaingan Kontemporer. In alfabeta.

Eko, W. S. (2015). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, cetakan pertama. In Penerbit: Pustaka Belajar, Yogyakarta. books.google.com. https://books.google.co.id/books?id=x-hvEAAAQBAJ&pg=PA4&lpg=PA4&dq=

Ghozali, I. (2018a). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS-Imam Ghozali-2018. In Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2018b). Ghozali 2018. In Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial Least Squares, Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 untuk peneliti. In Universitas Diponegoro (Vol. 3).

Hafidzi, A. H., Adha, R. N., & Qomariah, N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Lingkungan Kerja Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. Jurnal Penelitian IPTEKS, 4(1).

Indrasari, Dr. M. (2019). Pemasaran Dan Kepuasan Pelanggan. In Vaitomo Press (Vol. 4, Issue 1).

Kemendikbud. (2018). Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kelima (KBBI V). In KBBI Online.

Mangkunegara Anwar Prabu. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. In PT. Remaja Rosdakarya. Bandung (Vol. 53, Issue 9).

Marwansyah. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia.

N. Iskandar. (2018). Pengaruh Motivasi & Ketidakamanan Kerja Terhadap Penilaian Kerja Yang Berdampak Kepada Kepuasan Kerja. Media Sahabat Cendikia, Surabaya,.

Nugraha, B. A., Hakam, M. S., & Susilo, H. (2017). Pengaruh Status Pekerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Auto 2000 Sukun Malang). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol, 44(1).

Oktaviani.J. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia BAB II. Sereal Untuk, 51(1).

Ramadhani, R., & Maharani, R. (2021). Status Hukum Pegawai Perusahaan Daerah Dalam Pola Hubungan Kerja Pemerintah Daerah Dengan Bumd. Sol Justicia, 4(2). https://doi.org/10.54816/sj.v4i2.454

Sinaga, O. S., Hasibuan, A., Efendi, E., Priyojadmiko, E., Butarbutar, M., Purba, S., Karwanto, K., Silalahi, M., Hidayatulloh, A. N., & Muliana, M. (2020). Manajemen Kinerja dalam Organisasi . Yayasan Kita Menulis, 1.

Sitorus, R. M. T. (2020). Pengaruh Komunikasi Antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja - Books. In Scopindo.

Sri Larasati. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia - Sri Larasati - Google Buku. Cv Budi Utama.

Sudirman, Acai, Et. al. (2020). Perilaku Konsumen dan Perkembangannya di Era Digital. In Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis.

Sugiyono, Prof. DR. (2019). Buku sugiyono, metode penelitian kuantitatif kualitatif. In Revista Brasileira de Linguística Aplicada (Vol. 5, Issue 1).

Sugiyono. (2015). Metodologi Penelitian Kombinasi (Mix Methods). In Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D.

Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kualitatif dan R&D.Bandung:Alfabeta. In Metode Penelitian Kualitatif dan R & D.Bandung:Alfabeta.

Sunyoto, D. (2015). Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia(Cetakan Pertama). In CAPS (Center for Academic Publishing Service).

Suyanto, W., & Samidjo, S. (2016). Pengaruh manajemen kepala sekolah, profesionalisme guru, dan motivasi berprestasi terhadap efektivitas kerja guru sekolah dasar di Kecamatan Kledung Kabupaten Temanggung. Wiyata Dharma: Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan, 4(1), 54–62.

Tijjang, B. (2020). Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan. Amsir Management Journal, 1(1). https://doi.org/10.56341/amj.v1i1.202

Tjiptono & Chandra, F. (2020). Sevice, Quality dan Satisfaction. In Chandra, G.

Tjiptono, F. (2015). Strategi Bisnis Pemasaran. In Yogyakarta: Andi.

Wilson, B. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia. In Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara.

Winarsih, Sidanti, H., & Purwanto, H. (2019). Pengaruh Status Pekerja PKWT Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening pada PG Rejo Agung di kota Madiun. SIMBA: Seminar Inovasi …, 1.