

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI BERBASIS KUALITAS LAYANAN KEPEGAWAIAN DAN KEPUASAN KERJA: STUDI PADA POLTEKKES KEMENKES SURABAYA

Citra Mahaputri¹, Yaimin²

Poltekkes Kemenkes Surabaya

citra2720@poltekkes-surabaya.ac.id¹, yaimin@poltekkes-surabaya.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas layanan administrasi kepegawaian dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, serta merumuskan strategi peningkatan kinerja berbasis temuan empiris di Poltekkes Kemenkes Surabaya. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei yang dilaksanakan pada Juli–Oktober 2025. Populasi penelitian berjumlah 420 pegawai dengan sampel 138 responden yang dipilih melalui proportional stratified random sampling. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner skala Likert yang telah diuji validitas dan reliabilitas, kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan administrasi kepegawaian dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($F=85,188$; $Sig=0,000$) dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,56. Secara parsial, kepuasan kerja menjadi faktor dominan dengan beta terstandar 0,642, sedangkan kualitas layanan administrasi berpengaruh lebih kecil namun tetap signifikan ($\beta=0,151$). Pembahasan menegaskan bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai perlu difokuskan pada penguatan kepuasan kerja melalui pemberian penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan karier, dan dukungan organisasi, serta tetap memperhatikan perbaikan kualitas layanan administrasi melalui digitalisasi dan transparansi sistem. Simpulan penelitian ini adalah kepuasan kerja merupakan determinan utama kinerja pegawai, sementara kualitas layanan administrasi berperan sebagai faktor pendukung keberhasilan organisasi.

Kata Kunci: **Kualitas Layanan, Kepuasan Kerja, Pegawai, Strategi Peningkatan Kinerja**

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of the quality of personnel administration services and job satisfaction on employee performance, as well as formulate a performance improvement strategy based on empirical findings at the Ministry of Health Polytechnic of the Ministry of Health Surabaya. The research method uses a quantitative approach with a survey design that will be carried out in July–October 2025. The research population amounted to 420 employees with a sample of 138 respondents selected through proportional stratified random sampling. The data collection technique was carried out with a Likert scale questionnaire that had been tested for validity and reliability, then analyzed using multiple linear regression. The results showed that the quality of personnel administration services and job satisfaction simultaneously had a

significant effect on employee performance ($F=85,188$; $Sig=0.000$) with a coefficient of determination (R^2) of 0.56. Partially, job satisfaction was the dominant factor with a standardized beta of 0.642, while the quality of administrative services had a smaller effect but was still significant ($\beta=0.151$). The discussion emphasized that the strategy to improve employee performance needs to be focused on strengthening job satisfaction through fair awards, career development opportunities, and organizational support, as well as paying attention to improving the quality of administrative services through digitalization and system transparency. The conclusion of this study is that job satisfaction is the main determinant of employee performance, while the quality of administrative services plays a supporting factor in the success of the organization.

Keywords: *Service Quality, Job Satisfaction, Employee, Performance Improvement Strategy*

PENDAHULUAN

Dalam era reformasi birokrasi dan tuntutan akuntabilitas publik, kinerja pegawai di sektor pemerintahan (Hsu et al., 2020; Park & Choi, 2020), termasuk institusi pendidikan tinggi vokasi seperti Poltekkes Kemenkes Surabaya, menjadi indikator penting keberhasilan organisasi. Kinerja pegawai tidak hanya mencerminkan kualitas layanan kepada mahasiswa dan masyarakat, tetapi juga menjadi cermin efektivitas sistem manajerial dan budaya kerja internal lembaga. Penelitian terkait kualitas layanan menjadi fokus riset dalam pengembangan sumber daya manusia (Akib et al., 2025; Hermawati et al., 2023; Mahardika & Jumhur, 2023). Begitu pula riset terkait kepuasan kerja (Ichanudin et al., 2025; Pitriyanti et al., 2024; Sadewo & Khan, 2024).

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah kualitas layanan administrasi kepegawaian, yang meliputi aspek ketepatan, kecepatan, kejelasan prosedur, dan dukungan dalam pengembangan karier (Mishra & Hassen, 2023; Rizaie et al., 2023). Layanan kepegawaian yang responsif dan profesional akan menciptakan rasa kepercayaan, keamanan kerja, serta mendorong loyalitas pegawai terhadap institusi. Namun dalam kenyataannya, birokrasi yang berbelit, keterlambatan proses administrasi, serta kurangnya keterbukaan informasi seringkali menjadi hambatan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Di sisi lain, kepuasan kerja merupakan aspek psikologis yang sangat berpengaruh terhadap semangat, dedikasi, dan produktivitas pegawai (Amazue et al., 2023; Homayooni, 2020; S A et al., 2025; Yildirim et al., 2024). Pegawai yang merasa dihargai, mendapatkan dukungan organisasi, serta memiliki peluang pengembangan diri akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Kepuasan kerja terbentuk dari kombinasi antara pengalaman kerja (Agarwal et al., 2024; Hersugondo et al., 2025; Tan et al., 2025), hubungan antarpegawai, kondisi kerja (Chen et al., 2021; Efimov et al., 2022; Fasbender & Drury, 2022), serta persepsi terhadap keadilan dan penghargaan (Andabak & Gregov,

2021). Ketidakseimbangan dalam aspek-aspek ini dapat menurunkan motivasi kerja dan berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan pendidikan dan administrasi.

Poltekkes Kemenkes Surabaya sebagai institusi pendidikan tinggi vokasi di bidang kesehatan memiliki peran strategis dalam menyiapkan tenaga kesehatan yang kompeten. Oleh karena itu, penguatan kinerja pegawai baik dosen maupun tenaga kependidikan merupakan langkah penting dalam mendukung pencapaian visi dan misi institusi. Namun hingga saat ini, belum banyak studi internal yang secara spesifik meneliti sejauh mana kualitas layanan kepegawaian dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja pegawai secara menyeluruh. Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh kualitas layanan administrasi kepegawaian dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan survei, dilaksanakan pada Juli–November 2025 di Poltekkes Kemenkes Surabaya, mencakup unit kerja di Surabaya, Sidoarjo, Bojonegoro, Bangkalan, dan Magetan. Pemilihan lokasi mempertimbangkan keberagaman karakteristik pegawai dan kompleksitas layanan administrasi. Populasi adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) sebanyak 420 orang. Sampel ditentukan dengan teknik proportional stratified random sampling menggunakan rumus Lemeshow dengan koreksi populasi terbatas, menghasilkan minimal 79 responden, dan ditetapkan 87 untuk mengantisipasi non-response. Kriteria inklusi adalah pegawai dengan masa kerja minimal dua tahun.

Terdapat tiga variabel utama: (1) kualitas layanan administrasi kepegawaian sebagai variabel independen, diukur dengan lima dimensi SERVQUAL (tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy); (2) kepuasan kerja sebagai variabel independen, berdasarkan teori Herzberg yang mencakup faktor motivator dan hygiene; serta (3) kinerja pegawai sebagai variabel dependen, diukur melalui kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kedisiplinan, kerja sama, inisiatif, dan pengakuan atasan.

Instrumen berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin, masing-masing variabel diukur melalui delapan pernyataan. Uji validitas menggunakan korelasi Pearson dengan batas $>0,30$, sedangkan reliabilitas diuji dengan Cronbach's Alpha $>0,70$. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner luring maupun daring, serta focus group discussion (FGD) dengan pimpinan unit dan pejabat kepegawaian untuk memperkaya analisis. Seluruh responden menandatangani informed consent.

Analisis data mencakup analisis deskriptif, uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas), dan regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh kualitas layanan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Uji F digunakan untuk pengaruh simultan, uji t untuk pengaruh parsial, serta koefisien determinasi (R^2) untuk kontribusi variabel independen. Analisis SWOT dari hasil FGD digunakan sebagai dasar rekomendasi strategis.

Penelitian ini telah mendapat izin resmi dan persetujuan etik dari Komisi Etik Penelitian Poltekkes Kemenkes Surabaya. Prinsip kerahasiaan, anonimitas, dan kesukarelaan dijunjung tinggi sehingga metode ini menggabungkan survei kuantitatif dan FGD kualitatif untuk menghasilkan temuan komprehensif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik 138 responden didominasi perempuan (68,1%) dan usia di atas 41 tahun (75,3%). Sebagian besar bekerja di jurusan (63,0%), dengan masa kerja lebih dari 10 tahun (79,7%). Jabatan mayoritas fungsional (72,5%), mencerminkan tenaga berpengalaman dan profesional mendominasi struktur organisasi Poltekkes Kemenkes Surabaya.

Tabel 1. Distribusi Karakteristik Responden Penelitian Pegawai Poltekkes Kemenkes Surabaya

Karakteristik Responden	n= 138	%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	44	31,9
Perempuan	94	68,1
Usia		
<30 Tahun	17	12,3
31-40 Tahun	17	12,3
41-50 Tahun	46	33,3
>50 Tahun	58	42,0
Bagian		
Administrasi Akademik	13	9,4
Pengadministrasi Umum	2	1,4
Keuangan/Umum	22	15,9
Pustakawan	2	1,4
PLP	4	2,9
Laboratorium	4	2,9
unit pengembangan bahasa	1	0,7
Pusat Penjaminan Mutu	1	0,7
Pusbangdik	1	0,7
Unit	1	0,7
Jurusan	87	63,0
Masa Kerja		
<5 Tahun	24	17,4
5-10 Tahun	4	2,9
>10 Tahun	110	79,7
Jabatan		
Pelaksana Administrasi	32	23,2
Fungsional	100	72,5
Struktural	6	4,3

Pada Tabel 2 berikut menunjukkan bahwa distribusi jawaban responden menunjukkan mayoritas menilai positif terhadap kualitas layanan administrasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Sebagian besar responden memilih kategori “Setuju” dan

“Sangat Setuju”, terutama pada aspek layanan yang rapi, lingkungan kerja kondusif, hubungan baik dengan atasan, serta konsistensi kehadiran dan penyelesaian tugas tepat waktu.

Tabel 2. Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kualitas Layanan Administrasi Kepegawaian, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai

Variabel Penelitian	Jawaban Responden									
	STS		TS		N		S		SS	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kualitas Layanan Administrasi Kepegawaian										
Fasilitas pelayanan kepegawaian terlihat rapi, bersih, dan profesional	2	1,4	7	5,1	20	14,5	85	61,6	24	17,4
Sistem administrasi kepegawaian menggunakan teknologi informasi yang memadai	4	2,9	4	2,9	13	9,4	94	68,1	23	16,7
Petugas kepegawaian memberikan pelayanan sesuai waktu yang dijanjikan	3	2,2	10	7,2	26	18,8	82	59,4	17	12,3
Petugas kepegawaian menunjukkan sikap yang sopan dan menghargai pegawai	2	1,4	3	2,2	20	14,5	86	62,3	27	19,6
Informasi kepegawaian (kenaikan pangkat, kenaikan jabatan, dll.) mudah diakses	-	-	-	-	36	26,1	83	60,1	19	13,8
Respon atas pertanyaan atau pengaduan diberikan secara cepat dan tepat	2	1,4	10	7,2	33	23,9	75	54,3	18	13,0
Pegawai merasa aman dan yakin terhadap proses administrasi kepegawaian	2	1,4	9	6,5	24	17,4	84	60,9	19	13,8
Pelayanan kepegawaian menunjukkan konsistensi dan akurasi dalam pelaksanaan	1	,7	12	8,7	27	19,6	80	58,0	18	13,0
Kepuasan Kerja										
Saya merasa puas dengan beban kerja yang saya emban saat ini	-	-	5	3,6	18	13,0	92	66,7	23	16,7
Lingkungan kerja saya kondusif dan mendukung produktivitas	-	-	3	2,2	13	9,4	93	67,4	29	21,0
Hubungan kerja saya dengan atasan berjalan baik dan komunikatif	-	-	5	3,6	11	8,0	80	58,0	42	30,4

Saya memiliki kesempatan berkembang dalam karier di institusi ini	1	,7	4	2,9	21	15,2	83	60,1	29	21,0
Penghargaan atas kinerja diberikan secara adil dan objektif	1	,7	6	4,3	31	22,5	79	57,2	21	15,2
Sistem penilaian kerja dilakukan secara transparan	-	-	6	4,3	20	14,5	88	63,8	24	17,4
Saya merasa memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan unit kerja	-	-	3	2,2	19	13,8	90	65,2	26	18,8
Saya merasa termotivasi untuk terus meningkatkan kualitas kerja saya	-	-	3	2,2	14	10,1	89	64,5	32	23,2
Kinerja Pegawai										
Saya menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai tenggat yang diberikan	-	-	1	0,7	9	6,5	84	60,9	44	31,9
Hasil kerja saya memenuhi standar kualitas yang ditentukan	-	-	2	1,4	9	6,5	95	68,8	32	23,2
Saya mampu mengatur waktu kerja secara efektif	-	-	2	1,4	10	7,2	92	66,7	34	24,6
Saya hadir dan bekerja secara konsisten sesuai jam kerja	-	-	2	1,4	10	7,2	75	54,3	51	37,0
Saya aktif bekerja sama dengan rekan kerja dalam tim	-	-	1	0,7	8	5,8	80	58,0	49	35,5
Saya bersedia membantu tugas di luar tanggung jawab utama bila diperlukan	1	0,7	1	,7	20	14,5	78	56,5	38	27,5
Saya selalu berusaha meningkatkan kinerja melalui pelatihan atau inisiatif pribadi	-	-	1	0,7	13	9,4	87	63,0	37	26,8
Kinerja saya mendapat pengakuan dari atasan atau rekan sejawat	-	-	2	1,4	23	16,7	82	59,4	31	22,5

STS = Sangat tidak setuju
TS = Tidak setuju
N = Netral
S = Setuju
SS = Sangat Setuju

Tabel 3. Deskriptif Statistik Variabel Kepuasan Layanan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai di Poltekkes Kemenkes Surabaya

	Kepuasan Layanan	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
N	138	138	138
Mean	3.8	4.0	4.1
Median	4	4.0000	4.0000
Mode	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation	0.63	0.54	0.49
Variance	0.39	0.29	0.24
Minimum	1.50	2.00	2.00
Maximum	5.00	5.00	5.00
Sum	528.00	552.38	575.38

Analisis deskriptif terhadap 138 responden menunjukkan bahwa kepuasan layanan (mean 3,8), kepuasan kerja (mean 4,0), dan kinerja pegawai (mean 4,1) berada pada kategori tinggi. Nilai median dan modus yang sama (4,0) memperkuat gambaran bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian positif. Penyebaran data relatif rendah dengan standar deviasi antara 0,49–0,63, menandakan konsistensi persepsi antarresponden. Skor minimum berkisar 1,5–2,0 dan maksimum 5,0 menunjukkan adanya variasi jawaban, meskipun secara umum kecenderungan responden lebih positif. Hasil ini menegaskan kondisi layanan, kepuasan, dan kinerja pegawai tergolong baik.

Tabel 4. Hasil Uji ANOVA Regresi Linier Berganda Pengaruh Kualitas Layanan Administrasi Kepegawaian dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,652	2	9,326	85,188	0,000 ^b
	Residual	14,779	135	,109		
	Total	33,431	137			

a, Dependent Variable: Rerata kinerja pegawai

b, Predictors: (Constant), Rerata kepuasan kerja, Rerata Kepuasan Layanan

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa model yang dibangun layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel, Tabel ANOVA memperlihatkan nilai F sebesar 85,188 dengan signifikansi 0,000, jauh di bawah ambang batas 0,05, Hal ini menandakan bahwa kualitas layanan administrasi kepegawaian dan kepuasan kerja secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Poltekkes Kemenkes Surabaya, Dengan kata lain, variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh kedua variabel independen, Besarnya Sum of Squares regresi (18,652) dibandingkan residual (14,779) juga mengindikasikan kontribusi substantif dari prediktor dalam model, Hasil ini memberikan bukti statistik yang kuat bahwa upaya perbaikan kualitas layanan kepegawaian dan peningkatan kepuasan kerja secara bersamaan akan berdampak nyata terhadap kinerja pegawai, sehingga analisis lebih lanjut terhadap kontribusi masing-masing variabel perlu dilakukan.

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Regresi Linier Berganda Pengaruh Kualitas Layanan Administrasi Kepegawaian dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,392	0,215		6,459	0,000
	Rerata Kepuasan Layanan	0,118	0,058	,151	2,031	0,044
	Rerata kepuasan kerja	0,581	0,067	,642	8,649	0,000

a, Dependent Variable: Rerata kinerja pegawai

Hasil analisis pada tabel *Coefficients* menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien Beta 0,642, t hitung 8,649, dan signifikansi 0,000. Artinya, setiap peningkatan kepuasan kerja secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Kualitas layanan administrasi kepegawaian juga berpengaruh signifikan dengan Beta 0,151, t hitung 2,031, dan signifikansi 0,044, meskipun kontribusinya relatif lebih kecil dibandingkan kepuasan kerja. Nilai konstanta sebesar 1,392 menunjukkan bahwa meskipun kedua variabel dianggap nol, kinerja pegawai tetap memiliki nilai dasar tertentu. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor utama penentu kinerja, sementara kualitas layanan berperan sebagai faktor pendukung yang memperkuat pencapaian kinerja optimal.

Uji regresi menghasilkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,56, yang berarti 56% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kualitas layanan administrasi dan kepuasan kerja. Nilai *Adjusted R²* sebesar 0,55 mengindikasikan bahwa kontribusi kedua variabel tetap kuat dan stabil setelah disesuaikan dengan jumlah variabel bebas. Dengan demikian, lebih dari separuh kinerja pegawai dipengaruhi oleh kedua faktor ini, sementara 44% sisanya ditentukan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Tabel 6. Keterkaitan Temuan Penelitian dengan Teori Relevan dan Implikasinya terhadap Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Poltekkes Kemenkes Surabaya

Variabel / Temuan Penelitian	Teori Relevan dari Tinjauan Pustaka	Implikasi di Poltekkes Kemenkes Surabaya
Kualitas Layanan Administrasi Kepegawaian → berpengaruh signifikan, tapi relatif kecil terhadap kinerja	- SERVQUAL (Parasuraman et al.): tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy. - Service Excellence & Digitalisasi (Meilyanti, Djohar). - Etika Administrasi Publik, UU No. 25/2009 (Mappatoba).	Perlu peningkatan sarana digital (SIMPEG), SOP yang jelas, pelatihan petugas, serta transparansi proses administrasi. Fokus pada responsiveness dan assurance yang sering menjadi gap layanan.
Kepuasan Kerja → faktor paling dominan terhadap kinerja pegawai ($\beta=0,642$)	- Two-Factor Theory (Herzberg): motivator lebih penting daripada hygiene.	Strategi peningkatan kinerja harus menekankan reward yang adil, peluang karier,

	- Job Characteristics Model (Hackman & Oldham): autonomy, feedback, task significance. - Locke's Range of Affect Theory: kepuasan muncul bila gap harapan–realitas kecil.	hubungan atasan-bawahan, serta otonomi kerja. Dukungan organisasi (POS) perlu diperkuat untuk menjaga motivasi pegawai yang mayoritas fungsional & masa kerja panjang.
Kinerja Pegawai → meningkat signifikan bila kepuasan kerja tinggi & layanan administratif mendukung	- Mangkunegara (2023): indikator kinerja = kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kerja sama, inisiatif. - Goal-Setting Theory (Locke & Latham): target jelas & feedback. - Performance Management System (Siregar, e-Kinerja).	Penilaian kinerja harus berbasis indikator objektif (SKP/KPI), transparan, dan terintegrasi dengan e-Kinerja. Peningkatan feedback & monitoring berkelanjutan diperlukan.
Strategi Peningkatan Kinerja → harus berbasis faktor dominan (kepuasan kerja) dengan dukungan perbaikan layanan	- High Performance Work System (HPWS): reward transparan, pelatihan, partisipasi pegawai. - Balanced Scorecard (BSC): integrasi perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran. - Public Service Motivation (PSM).	Fokus strategi: meningkatkan kepuasan kerja pegawai (motivator factors), memperbaiki layanan administratif, serta mengintegrasikan pengukuran kinerja berbasis data & teknologi.

Berdasarkan tanggapan responden, pelayanan kepegawaian di Poltekkes Kemenkes Surabaya masih menghadapi sejumlah kelemahan yang perlu segera diperbaiki. Persoalan utama muncul pada aspek koordinasi dan komunikasi. Informasi kepegawaian sering datang mendadak, terlambat, atau kurang jelas sehingga menyulitkan unit kerja untuk menindaklanjuti. Pola komunikasi internal dinilai lambat, berjenjang, dan kurang responsif terhadap pertanyaan pegawai.

Sistem digital kepegawaian juga banyak disoroti. Meskipun sebagian besar layanan sudah berbasis daring, responden menilai aplikasi sering bermasalah, seperti loading lama, error, dan tidak terintegrasi. Akibatnya, pegawai kerap diminta menyerahkan data yang sama berulang kali tanpa adanya pelacakan real time. Kurangnya transparansi atas status atau alasan penolakan pengajuan menimbulkan kebingungan dan mengurangi akuntabilitas.

Aspek lain yang dinilai lemah adalah penilaian kinerja pegawai (SKP). Parameter penilaian perilaku maupun produktivitas belum jelas, terukur, dan transparan, sehingga menimbulkan kesan subjektif. Hal ini menurunkan motivasi karena dianggap tidak adil. Dari sisi administrasi, prosedur pengurusan seperti kenaikan pangkat, gaji berkala, pencantuman gelar, hingga permasalahan NIP masih panjang dan berbelit. Keterbatasan

jumlah staf serta kompetensi SDM unit kepegawaian turut memperburuk pelayanan, ditambah sikap petugas yang dinilai kurang ramah dan proaktif.

Responden juga menyoroti minimnya sosialisasi pedoman teknis dan aturan, sehingga banyak pegawai tidak memiliki panduan jelas saat mengajukan layanan. Selain itu, insentif dan pemetaan karier belum terstruktur, dokumentasi tidak selalu mutakhir, serta fasilitas pendukung dinilai belum memadai.

Sejumlah usulan strategis diajukan, antara lain pengembangan sistem kepegawaian yang lebih terintegrasi melalui satu aplikasi yang sederhana, transparan, dan dapat diakses mudah; penguatan komunikasi antarunit melalui sosialisasi rutin; penambahan staf serta peningkatan kompetensi melalui pelatihan; serta penerapan reward and punishment yang adil. Penyederhanaan prosedur administrasi, peningkatan sarana prasarana, serta pembinaan budaya kerja yang ramah, responsif, dan profesional juga menjadi prioritas.

Secara umum, meski sebagian responden menilai layanan sudah cukup baik, mayoritas berharap perbaikan menyeluruh agar sistem kepegawaian lebih cepat, transparan, dan mendukung peningkatan kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang dilakukan di Poltekkes Kemenkes Surabaya menunjukkan bahwa kualitas layanan administrasi kepegawaian dan kepuasan kerja sama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, analisis koefisien regresi mengindikasikan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang paling dominan, dengan nilai Beta sebesar 0,642, jauh lebih tinggi dibandingkan dengan kualitas layanan yang hanya sebesar 0,151. Temuan ini memberikan implikasi penting bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai harus menitikberatkan pada upaya memperkuat kepuasan kerja, dengan tetap memperbaiki kualitas layanan administrasi sebagai faktor pendukung.

Jika dikaitkan dengan karakteristik responden, mayoritas pegawai adalah perempuan (68,1%), berusia lebih dari 41 tahun (75,3%), bekerja pada unit jurusan (63,0%), memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun (79,7%), dan sebagian besar menduduki jabatan fungsional (72,5%). Kondisi ini menggambarkan bahwa populasi pegawai didominasi oleh individu dengan pengalaman panjang, loyalitas tinggi, dan keterikatan yang kuat terhadap pekerjaan. Dalam konteks tersebut, faktor kepuasan kerja menjadi semakin penting, karena pegawai dengan masa kerja lama cenderung lebih membutuhkan penghargaan yang adil, peluang pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang kondusif dibandingkan insentif jangka pendek.

Analisis SWOT yang dilakukan menegaskan adanya sejumlah kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang perlu dikelola secara strategis. Dari sisi kekuatan, pegawai Poltekkes memiliki basis pengalaman yang solid, dengan mayoritas berstatus fungsional sehingga fokus pada tugas profesional. Kelemahan yang mencuat adalah

sistem administrasi digital yang masih belum optimal, komunikasi internal yang kurang konsisten, serta mekanisme reward yang belum sepenuhnya transparan. Di sisi lain, peluang besar muncul dari adanya kebijakan pemerintah terkait digitalisasi administrasi dan sistem e-Kinerja, yang dapat menjadi instrumen akuntabilitas sekaligus pendorong peningkatan kinerja. Namun, ancaman seperti resistensi pegawai senior terhadap teknologi baru dan keterbatasan anggaran pelatihan tetap menjadi tantangan nyata yang harus diantisipasi.

Berdasarkan kerangka TOWS (Intal et al., 2024; Lertsakulbunlue et al., 2024), beberapa strategi dapat dirumuskan. Pertama, strategi SO (Strength–Opportunities) dapat dilakukan dengan memanfaatkan pengalaman pegawai senior sebagai mentor dalam implementasi digitalisasi administrasi. Dengan demikian, resistensi terhadap perubahan dapat ditekan melalui mekanisme transfer pengetahuan. Di sisi lain, integrasi antara kepuasan kerja dan sistem reward berbasis Balanced Scorecard (Dewi, 2024; Gomes & de Azevedo, 2025; Hristov & Searcy, 2025) perlu dilakukan agar penghargaan atas kinerja lebih objektif dan selaras dengan tujuan strategis institusi.

Kedua, strategi WO (Weakness–Opportunities) menekankan perbaikan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Perlu ada investasi dalam pelatihan SDM serta penguatan infrastruktur TI agar sistem SIMPEG dan e-Kinerja dapat berjalan optimal. Selain itu, penggunaan dashboard kinerja yang transparan memungkinkan pegawai memantau progres pencapaian secara real-time, sehingga meningkatkan akuntabilitas dan menekan potensi ketidakpuasan.

Ketiga, strategi ST (Strength–Threats) berfokus pada penggunaan kekuatan internal untuk menghadapi ancaman. Dalam hal ini, budaya organisasi berbasis motivasi pelayanan publik (Public Service Motivation/PSM) perlu dikuatkan agar pegawai merasa pekerjaannya bermakna dan bernilai sosial. Pegawai fungsional yang berpengalaman dapat dijadikan agen perubahan dalam mempercepat adopsi SIMPEG dan sistem e-performance, sehingga ancaman resistensi teknologi dapat diubah menjadi peluang peningkatan kapasitas.

Keempat, strategi WT (Weakness–Threats) difokuskan pada mitigasi kelemahan untuk menghindari dampak ancaman. Continuous Performance Improvement (CPI) (Alamsjah & Asrol, 2023; Pérez Rave et al., 2023; Rezaei, 2023; Titu et al., 2023) melalui siklus PDCA (Plan–Do–Check–Act) dapat diterapkan untuk memperbaiki birokrasi panjang yang selama ini menghambat layanan administrasi. Selain itu, penyusunan SOP digital yang sederhana dan user-friendly akan mengurangi risiko keterlambatan pelayanan, sekaligus meminimalkan penolakan dari pegawai yang kurang terbiasa dengan sistem berbasis IT.

Secara teoritis, strategi-strategi ini sejalan dengan beberapa kerangka konseptual yang dibahas dalam tinjauan pustaka. Model SERVQUAL dan service excellence (Goula

et al., 2021; Goumairi et al., 2020; Jacob et al., 2024) mendukung pentingnya perbaikan kualitas layanan kepegawaian, sedangkan Herzberg's Two-Factor Theory dan Job Characteristics Model menjelaskan dominasi kepuasan kerja terhadap kinerja. Sementara itu, Goal-Setting Theory dan Performance Management System memberi arahan bahwa pencapaian kinerja optimal memerlukan target yang jelas, transparan, serta pemantauan berkelanjutan. Pada level strategi organisasi, Balanced Scorecard dan High Performance Work System (HPWS) dapat menjadi kerangka kerja integratif yang menautkan tujuan kelembagaan dengan motivasi individu pegawai.

Dengan mengintegrasikan hasil empiris penelitian, karakteristik responden, serta teori-teori manajemen dan administrasi publik, dapat disimpulkan bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai di Poltekkes Kemenkes Surabaya sebaiknya berfokus pada penguatan kepuasan kerja melalui sistem penghargaan yang adil, peluang pengembangan karier, dan hubungan kerja yang harmonis. Di sisi lain, kualitas layanan administrasi kepegawaian tetap harus diperbaiki melalui digitalisasi yang efektif, transparansi informasi, serta peningkatan kapasitas SDM kepegawaian. Sinergi antara kedua aspek ini akan menciptakan ekosistem kerja yang lebih produktif, profesional, dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan kualitas layanan administrasi kepegawaian dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai faktor paling dominan. Temuan ini menegaskan perlunya strategi peningkatan kinerja yang berfokus pada penguatan motivasi dan kepuasan pegawai, disertai perbaikan kualitas layanan administrasi secara terintegrasi.

Peneliti menyarankan agar fokus pada strategi peningkatan kinerja pada penguatan kepuasan kerja pegawai melalui reward objektif dan karier jelas, serta perbaikan layanan administrasi berbasis digital dan transparansi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, N., Vallikad, M., & Agarwal, N. (2024). Effect of Work Experience on Psychological Capital and Job Satisfaction among Employees. In *Health Psychology in Integrative Health Care* (pp. 108–113). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003596806-17>
- Akib, K., Thomassawa, R., & Maroso, U. S. (2025). *Inovasi Digital : Meningkatkan Kualitas Layanan*. 12, 417–432.
- Alamsjah, F., & Asrol, M. (2023). The impacts of middle managers' ambidexterity, continuous improvement, and organizational agility on business performance: A knowledge-based view. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 16(1), 27. <https://doi.org/10.3926/jiem.4610>
- Amazue, L. O., Brown, U. P., & Awo, L. O. (2023). Work-related need satisfaction and job crafting: Mediation of psychological empowerment in a Nigerian setting.

- Journal of Psychology in Africa*, 33(1), 57–62.
<https://doi.org/10.1080/14330237.2023.2175953>
- Andabak, P., & Gregov, L. (2021). Organizacijska pravednost, zadovoljstvo poslom i odanost profesionalnih nogometaša kluba. *Suvremena Psihologija*, 24(2), 189–207. <https://doi.org/10.21465/2021-SP-242-04>
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2021). Transformational Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Relations Climate and the Moderating Role of Subordinate Gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 233. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
- Dewi, F. G. (2024). Investigating causality relationship of balanced scorecard, bonus, and managers' time allocation: An experimental study. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 20(2), 111–119. <https://doi.org/10.22495/cbv20i2art11>
- Efimov, I., Rohwer, E., Harth, V., & Mache, S. (2022). Virtual leadership in relation to employees' mental health, job satisfaction and perceptions of isolation: A scoping review. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.960955>
- Fasbender, U., & Drury, L. (2022). One plus one equals one: age-diverse friendship and its complex relation to employees' job satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 510–523. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2006637>
- Gomes, R. C., & de Azevedo, C. B. (2025). Balanced Scorecard: A Literature Review to Trace its Trajectory in the Public Administration Domain. *International Journal of Public Administration*, 48(8), 502–518. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2376053>
- Goula, A., Stamouli, M.-A., Alexandridou, M., Vorreakou, L., Galanakis, A., Theodorou, G., Staupoulos, E., Kelesi, M., & Kaba, E. (2021). Public Hospital Quality Assessment. Evidence from Greek Health Setting Using SERVQUAL Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3418. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073418>
- Goumairi, O., Aoula, E.-S., & SOUDA, S. BEN. (2020). Application of the SERVQUAL Model for the Evaluation of the Service Quality in Moroccan Higher Education: Public Engineering School as a Case Study. *International Journal of Higher Education*, 9(5), 223. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n5p223>
- Hermawati, R. C., Lukitaningsih, A., & Cahyani, P. D. (2023). Pengaruh Kualitas Layanan Dan Citra Perusahaan Terhadap Loyalitas Nasabah Melalui Kepuasan Nasabah Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. BPR Bank Daerah Gunungkidul). *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(3), 1066–1078.
- Hersugondo, H., Batu, K. L., Chiappetta Jabbour, C. J., Lopes de Sousa Jabbour, A. B.,

- & Latan, H. (2025). Navigating Job Satisfaction: Unveiling the Nexus of Diversity, Equity, Inclusion, Accessibility (DEIA), Perceived Supervisory Support, and Intrinsic Work Experience. *Public Personnel Management*, 54(1), 24–47. <https://doi.org/10.1177/00910260241255433>
- Homayooni, A. (2020). The relationship between personality traits, basic psychological needs satisfaction, work-related psychological flexibility and job burnout. *Iran Occupational Health*, 16(6), 27–39. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?partnerID=HzOxMe3b&scp=85085974285&origin=inward>
- Hristov, I., & Searcy, C. (2025). Integrating sustainability with corporate governance: a framework to implement the corporate sustainability reporting directive through a balanced scorecard. *Management Decision*, 63(2), 443–467. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1995>
- Hsu, Y., Wang, C., & Lan, J. (2020). Evaluating The Performance of Employee Assistance Programs (EAP): A Checklist Developed from a Large Sample of Public Agencies. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(3), 935–955. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09659-z>
- Ichanudin, B. E., Nurhasan, R., Wufron, W., & Garut, U. (2025). *MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA INDUSTRI FASHION*. 12, 1057–1071.
- Intal, G. L. D., Brela, M. G. K. A., Ochua, A. C. T., Lizardo, M. J. B., & Huan, L. L. (2024). Assessment of the Proposed Audit Management System for Higher Education Institutions Using Six Thinking Hats and TOWS Matrix. *2024 8th International Conference on Business and Information Management (ICBIM)*, 137–144. <https://doi.org/10.1109/ICBIM63313.2024.10823476>
- Jacob, I., Khanna, M., & Rai, K. A. (2024). Applying SERVQUAL model to hearing and speech impaired staff in the fine-dine SME sector for assessing service outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 32(8), 1244–1258. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2160482>
- Lertsakulbunlue, S., Sertsuwankul, P., Thammasoon, K., Jongcherdchootrakul, K., Sakboonyarat, B., & Kantiwong, A. (2024). Student Engagement in Medical Research Curriculum Development Strategies: A Comprehensive Approach Utilizing Mixed-Methods Study and SWOT-TOWS-AHP Analysis. *Medical Science Educator*, 35(2), 741–754. <https://doi.org/10.1007/s40670-024-02226-2>
- Mahardika, Y., & Jumhur, H. M. (2023). Pengaruh Kualitas Layanan, Persepsi Harga, Dan Citra Merek Terhadap Minat Beli Ulang Pada E-Commerce Tokopedia. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(2), 401–411. <https://doi.org/10.37606/publik.v10i2.594>
- Mishra, S. S., & Hassen, M. H. (2023). Servant Leadership and Employee's Job

- Performance: The Role of Public Service Motivation in Ethiopian Public Sector Organizations. *International Journal of Public Leadership*, 19(1), 64–80. <https://doi.org/10.1108/IJPL-05-2022-0025>
- Park, S., & Choi, S. (2020). Performance Feedback, Goal Clarity, and Public Employees' Performance in Public Organizations. *Sustainability*, 12(7), 3011. <https://doi.org/10.3390/su12073011>
- Pérez Rave, J. I., Guerrero, R. F., Vallina, A. S., & Echavarría, F. G. (2023). Critical thinking, dynamic capabilities, and project performance: empirical evidence in the continuous improvement project domain. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(5–6), 768–790. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2111994>
- Pitriyanti, O., Sanusi, A., Lestari, W. R., & Wibasuri, A. (2024). Dampak Iklim Kerja, Sarana Prasarana, Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja Sebagai Faktor Intervening. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 11(4), 1472–1486.
- Rezaei, M. (2023). An Integrated Model for Continuous and Simultaneous Performance Improvement: A SCOR-Based Supply Chain Decision Alignment. *International Journal of Industrial Engineering and Production Research*, 34(3), 1–18. <https://doi.org/10.22068/ijiepr.34.3.2>
- Rizaie, M. E., Horsey, E. M., Ge, Z., & Ahmad, N. (2023). The Role of Organizational Citizenship Behavior and Patriotism in Sustaining Public Health Employees' Performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.997643>
- S A, D., D, R., Rami Reddy, K. T., A, S., S, N., & Sumalatha. (2025). Using Machine Learning to Analyze Employee Psychological Contract Fulfillment: A Data-Driven Approach to Predict Job Satisfaction. *2025 First International Conference on Advances in Computer Science, Electrical, Electronics, and Communication Technologies (CE2CT)*, 767–772. <https://doi.org/10.1109/CE2CT64011.2025.10939718>
- Sadewo, M. T. P., & Khan, R. B. F. (2024). Pengaruh Emotional Intelligence Dan Coworker Support Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Work Engagement. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 11(4), 1212–1224.
- Tan, Y. S. K., Choy, K. H., Gunawan, J., Rusli, K. D. Bin, Lim, V. K. G., Chua, W. L., Liaw, S. Y., & Ang, W. H. D. (2025). Exploring Work Experience, Job Satisfaction, Motivation and Intention to Stay Among Gig and Locum Nurses: A Mixed Methods Study. *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi.org/10.1111/jan.70052>
- Titu, A. M., Ungureanu, A. M., & Lungu, F.-A. (2023). Continuous Improvement and

Performance Assessment in Knowledge-Based Organizations. In *Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 687, pp. 193–200). https://doi.org/10.1007/978-3-031-31066-9_20

Yildirim, M., Dilekçi, Ü., & Manap, A. (2024). Mediating roles of meaning in life and psychological flexibility in the relationships between occupational stress and job satisfaction, job performance, and psychological distress in teachers. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1349726>