

Faktor Organisasi dengan Kinerja Penyuluh Keluarga Berencana di Kabupaten Jember

Factors Organization to Performance of Family Planning Counselor at Jember

^{1*}Magdalena Yuni Arta, ²Ema Hermawati, ³Christyana Sandra, ⁴Eri Witcahyo

^{1,2,3,4}Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Depok
e-mail: ¹magdalena.yuni@ui.ac.id, ²ema_her@ui.ac.id

Abstrak

Capaian peserta KB baru ditetapkan berdasarkan Perkiraan Permintaan Masyarakat (PPM) sehingga setiap tahun diharapkan jumlah peserta yang diperoleh dapat memenuhi bahkan melebihi target yang telah ditentukan. Permasalahannya adalah terdapat perbedaan ekstrim angka cakupan peserta KB baru. Berdasarkan data pencapaian peserta KB baru pemerintah dan swasta pada Tahun 2023, kecamatan yang memiliki pencapaian peserta KB baru terendah adalah Patrang (7,22%), Sukorambi (8,41%), Balung (9,98%), Arjasa (12,87%), Mayang (20,20%), Jelbuk (27,87%), Silo (28,87%), dan Umbul Sari (29,58%)³. Kecamatan yang memiliki pencapaian peserta KB baru tertinggi adalah Sukowono (719,27%), Wulahan (694,80%), Tempurejo (644,23%), dan Rambipuji (596,35%). Angka cakupan merupakan indikator kinerja Penyuluh Keluarga Berencana (PKB). Berdasarkan data tersebut penelitian ini ingin mengetahui faktor yang berhubungan dengan capaian kinerja PKB. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis hubungan faktor organisasi dengan kinerja PKB. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan desain studi cross sectional. Variabel independen penelitian ini adalah usia, masa kerja, persepsi terhadap imbalan, motivasi kerja, dan kepemimpinan dan variabel dependen penelitian ini adalah kinerja PKB. Analisis data meliputi analisis univariat, analisis bivariat dan analisis multivariat menggunakan Regresi Logistik. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan antara motivasi kerja ($p\text{-value} = 0,045$), kepemimpinan ($p\text{-value} = 0,000$) dengan kinerja Penyuluh KB dan tidak ada hubungan antara usia ($p\text{-value} = 0,405$), masa kerja ($p\text{-value} = 0,513$), persepsi terhadap imbalan ($p\text{-value} = 1,000$) dengan kinerja. Variabel yang paling dominan berhubungan dengan kinerja PKB yaitu kepemimpinan dengan $OR = 11,2$ (95% $CI = 2,2\text{--}56,2$). Disarankan agar kepemimpinan diperkuat melalui arahan dan supervisi yang konsisten, motivasi kerja ditingkatkan melalui pengembangan kompetensi dan pelatihan berkelanjutan yang dapat mendorong kinerja dan komitmen PKB.

Kata kunci: Kinerja, Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Penyuluh KB, Organisasi

Abstract

The coverage of active KB participants has a target based on the Estimated Community Demand (PPM), so each year it is expected that the achievements will meet or exceed the target. The problem lies in the significant disparity in the coverage rates of new family planning participants, based on the 2023 data on the achievements of new participants from government and private sectors, the districts with the lowest achievements of new KB participants were Patrang (7.22%), Sukorambi (8.41%), Balung (9.98%), Arjasa (12.87%), Mayang (20.20%), Jelbuk (27.87%), Silo (28.87%), and Umbul Sari District (29.58%). The districts with the highest achievements were Sukowono (719.27%), Wulahan (694.80%), Tempurejo (644.23%), and Rambipuji (596.35%). The purpose of this study was to analyze organizational factors associated with the performance of KB Counselor. This study employed a quantitative approach with a cross-sectional design. The independent variables were age, years of service, perception of rewards, work motivation, and leadership, while the dependent variable was the performance of KB Counselor. Data analysis included univariate, bivariate, and multivariate analyses using logistic regression. The results showed that there was a significant relationship between work motivation ($p\text{-value} = 0.045$) and leadership ($p\text{-value} = 0.000$) with the performance of KB Counselor, while no significant relationship was found between age ($p\text{-value} = 0.405$), years of service ($p\text{-value} = 0.513$), and perception of rewards ($p\text{-value} = 1.000$) with performance. The most dominant variable associated with KB Counselor performance was leadership, with an $OR = 11.2$ (95% $CI = 2.2\text{--}56.2$). It is recommended to strengthen leadership through consistent guidance and supervision, enhance work motivation through competency development and continuous training, and implement a reward system that promotes the performance and commitment of PKB.

Keywords: Performance, Work Motivation, Leadership, KB Counselor, Organization

Pendahuluan

Terdapat kesenjangan yang cukup besar dalam capaian peserta KB baru antar kecamatan hingga sepuluh kali lipat di Kabupaten Jember. Kesenjangan ini menunjukkan adanya variasi dalam kinerja Penyuluh Keluarga Berencana di setiap wilayah, sehingga perlu dikaji lebih lanjut faktor-

faktor yang memengaruhi kinerja Penyuluh KB. Pada tahun 2023, jumlah peserta KB aktif di Kabupaten Jember adalah sebanyak 300.781 peserta yang mengalami penurunan dari tahun 2022 terdapat 369.444.^{1,2} Kabupaten Jember memiliki 31 kecamatan, 8 kecamatan diantaranya belum memenuhi target KB baru sesuai dengan PPM(3). Berdasarkan data pencapaian peserta KB baru pemerintah dan swasta pada Tahun 2023, kecamatan yang memiliki pencapaian peserta KB baru terendah adalah Kecamatan Patrang (7,22%), Kecamatan Sukorambi (8,41%), Kecamatan Balung (9,98%), Kecamatan Arjasa (12,87%), Kecamatan Mayang (20,20%), Kecamatan Jelbuk (27,87%), Kecamatan Silo (28,87%), dan Kecamatan Umbul Sari (29,58%).³ Kecamatan yang memiliki pencapaian peserta KB baru tertinggi adalah Kecamatan Sukowono (719,27%), Kecamatan Wuluan (694,80%), Kecamatan Tempurejo (644,23%), dan Kecamatan Rambipuji (596,35%)³.

Visi pembangunan nasional tahun 2025-2045 sebagaimana ditetapkan dalam undang-undang Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2024 adalah Negara yang bersatu, berdaulat, maju, dan berkelanjutan⁴. Berkaitan dengan hal tersebut, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan mengamanatkan bahwa pembangunan kesehatan diselenggarakan untuk mewujudkan derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya secara merata, berkeadilan, dan berkelanjutan. Pembangunan kesehatan dipandang sebagai investasi penting dalam pembangunan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas, produktif, serta berdaya saing dalam aspek sosial maupun ekonomi⁵.

Jumlah penduduk yang terus meningkat tanpa pengendalian masih menjadi persoalan utama dalam bidang kependudukan di Indonesia. Tingginya kepadatan penduduk, keterbatasan kesempatan kerja, serta meningkatnya jumlah tenaga kerja yang tidak terserap secara optimal berkontribusi signifikan terhadap peningkatan angka kriminalitas di Indonesia⁶. *United Nation* menyebutkan bahwa Jumlah kelahiran global mencapai puncaknya pada tahun 2012 dengan 146 juta kelahiran, dan diperkirakan akan mencapai puncak kedua sekitar tahun 2040 dengan 136 juta kelahiran⁷.

Penyuluh Keluarga Berencana (PKB) merupakan petugas yang diberitugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh untuk melaksanakan pengelolaan perkembangan kependudukan, pembangunan keluarga, dan keluarga berencana⁸. Penyuluh KB merupakan pelaksana utama yang memiliki peran penting dalam menjangkau keluarga yang menjadi sasaran program KB. Jumlah PKB yang sedikit, beban kerja yang banyak dan tugas pokok yang semakin kompleks dapat menyebabkan target tidak tercapai secara maksimal.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan faktor yang mempengaruhi kinerja PKB di Kabupaten Karawang adalah kepemimpinan dan kompetensi⁹. Sedangkan menurut studi lain faktor motivasi, dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja PPKBD Dan Sub PPKBD dalam pencapaian keberhasilan KB pria di Kecamatan Tanjung Harapan, Kota Solok¹⁰. Efektivitas kepemimpinan dan motivasi kerja berkontribusi secara positif terhadap kinerja Penyuluh KB, yang menegaskan pentingnya kedua variabel ini dalam mendorong efektivitas tugas Penyuluh Keluarga Berencana di Kabupaten Garut¹¹.

Dari hasil pencapaian tersebut masih adanya kesenjangan target yang belum tercapai sehingga perlu dilakukannya penelitian terkait kinerja Penyuluh KB yang menjadi petugas yang berhubungan langsung dengan keluarga sebagai sasaran utama program keluarga berencana. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor organisasi dengan kinerja PKB di Kabupaten Jember.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan desain studi *cross sectional*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PKB di Kabupaten Jember sebanyak 75 petugas. Sampel penelitian ini adalah 48 petugas yang dipilih menggunakan Teknik *simple random sampling*. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara dengan kuesioner. Variabel umur dan masa kerja diukur berdasarkan fakta yang diakui oleh responden pada waktu dilakukan penelitian. Variabel persepsi terhadap imbalan diukur dengan menggunakan 6 pertanyaan tentang proses seorang Penyuluh KB dalam menginterpretasikan suatu stimulus terkait tatanan yang mengatur tata cara pembayaran yang diberikan organisasi berupa kompensasi dan penghargaan. Variabel motivasi kerja diukur dengan menggunakan 20 pertanyaan tentang suatu dorongan yang timbul pada atau didalam seorang responden yang menggerakkan dan mengarahkan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab. Variabel kepemimpinan diukur dengan menggunakan 11 pertanyaan tentang pandangan petugas akan gaya kepemimpinan yang ada di tempat kerja serta tanggapan responden terhadap pemimpin yaitu Kepala Dinas DP3AKB Kabupaten Jember, dengan indikator memberikan pengarahan, mengawasi, dan mendukung pelaksanaan. Variabel kinerja Penyuluh KB diukur dengan menggunakan 20 pertanyaan tentang hasil kerja yang dicapai oleh Penyuluh KB dalam melakukan pekerjaan/tugas sesuai dengan pedoman kerja Penyuluh KB. Data yang diperoleh akan dianalisis secara univariat, bivariat dan multivariat.

Hasil

1. Analisis Univariat

Tabel 1. Distribusi Faktor Individu, Faktor Psikologis, Faktor Organisasi dan Kinerja PKB

Faktor	Jumlah	Persentase(%)
Faktor Individu		
Usia		
<30 tahun	4	8.3
30-40 tahun	8	16.7
>40 tahun	36	75
Total	48	100
Masa Kerja		
Lama	21	43.8
Pertengahan	10	20.8
Pendek	17	35.4
Total	48	100
Faktor Psikologis		
Persepsi terhadap Imbalan		
Baik	5	10.4
Sedang	38	79.2
Kurang	5	10.4
Total	48	100
Motivasi Kerja		
Tinggi	7	14.6
Sedang	41	85.4
Rendah	0	0
Total	48	100

Faktor Organisasi		
Kepemimpinan		
Baik	35	72,9
Cukup	12	25
Kurang	1	2,1
Total	48	100
Kinerja PKB		
Baik	32	66,7
Cukup	15	31,2
Kurang	1	2,1
Total	48	100

Tabel 1. Menunjukkan bahwa dari 48 responden diketahui yang menjadi responden terbanyak adalah berusia >40 tahun sebanyak 36 responden (75%). Distribusi frekuensi responden berdasarkan masa kerja terbanyak adalah masa kerja lama yaitu >20 tahun sebanyak 21 responden (43,8%). Distribusi frekuensi faktor psikologis yaitu persepsi terhadap Imbalan PKB terbanyak adalah berkategori sedang sebanyak 38 responden (79,2%). Persepsi berkategori sedang yang dimaksud adalah PKB menyatakan bahwa gaji pokok yang diterima cukup dan sesuai dengan tugas pokok PKB. Pada motivasi kerja PKB terbanyak adalah berkategori sedang sebanyak 41 responden (85,4%). Distribusi frekuensi faktor organisasi yaitu kepemimpinan PKB terbanyak adalah berkategori baik sebanyak 35 responden (72,9%). Distribusi kinerja PKB menunjukkan bahwa 32 responden (66,7%) memiliki kinerja berkategori baik, sebanyak 15 responden (31,2%) memiliki kinerja dengan kategori cukup, dan sebanyak 1 responden (2,1%) memiliki kinerja dengan kategori kurang.

2. Analisis Bivariat

Tabel 2. Hubungan antara usia, masa kerja, persepsi terhadap imbalan, motivasi kerja, kepemimpinan dengan kinerja PKB di Kabupaten Jember

Faktor	Kinerja PKB						Total		p-value
	Baik		Cukup		Kurang		n	%	
	n	%	n	%	n	%			
Usia									
<30	1	2,1	3	6,2	0	0	4	8,3	0,405
30-40	6	12,5	2	4,2	0	0	8	16,7	
>40	25	52,1	10	20,8	1	2,1	36	75	
Total	32	66,7	15	31,2	1	2,1	48	100	
Masa Kerja									
Pendek	10	20,8	7	14,6	0	0	17	35,4	0,513
Pertengahan	7	14,6	3	6,2	0	0	10	20,8	
Lama	15	31,2	5	10,4	1	2,1	21	43,8	
Total	32	66,7	15	31,2	1	2,1	48	100	
Imbalan									
Baik	5	10,4	0	0	0	0	5	10,4	1,000
Sedang	22	45,8	15	31,2	1	2,1	38	79,2	

Kurang	5	10,4	0	0	0	0	5	10,4	
Total	32	66,7	15	31,2	1	2,1	48	100	
Motivasi Kerja									
Tinggi	7	14,6	0	0	0	0	7	14,6	
Sedang	25	52,1	15	31,2	1	2,1	41	85,4	0,045
Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total	32	66,7	15	31,2	1	2,1	48	100	
Kepemimpinan									
Baik	29	60,4	5	10,4	1	2,1	35	72,9	
Cukup	2	4,2	10	20,8	0	0	12	25,0	0,000
Kurang	1	2,1	0	0	0	0	1	2,1	
Total	32	66,7	15	31,2	1	2,1	48	100	

Variabel yang memiliki hubungan signifikan dengan kinerja PKB adalah motivasi kerja dan kepemimpinan. Hasil uji menunjukkan nilai *p-value* sebesar 0,045 untuk motivasi kerja dan 0,000 untuk kepemimpinan, yang keduanya memiliki nilai $p < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja dan semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin baik pula kinerja PKB di Kabupaten Jember. Dengan kata lain, faktor psikologis berupa motivasi kerja dan faktor organisasi berupa kepemimpinan berperan penting dalam menentukan keberhasilan kinerja Penyuluh Keluarga Berencana.

Berdasarkan hasil analisis bivariat pada Tabel 2, variabel yang tidak memiliki hubungan dengan kinerja Penyuluh Keluarga Berencana (PKB) di Kabupaten Jember yaitu usia, masa kerja, dan persepsi terhadap imbalan. Nilai *p-value* masing-masing variabel adalah 0,405 untuk usia, 0,513 untuk masa kerja, dan 1,000 untuk persepsi terhadap imbalan. Nilai $p > 0,05$ hal ini menunjukkan tidak terdapat hubungan yang bermakna antara ketiga variabel tersebut dengan kinerja PKB. Dengan demikian, faktor individu seperti usia dan masa kerja, serta faktor psikologis berupa persepsi terhadap imbalan, tidak berpengaruh signifikan terhadap pencapaian kinerja PKB.

3. Analisis Multivariat

Tabel 3. Analisis Multivariat Regresi Logistik Ganda Faktor yang Mempengaruhi Kinerja PKB di Kabupaten Jember

Variabel	Koefisien B	<i>P value</i>	OR	95 % CI
Motivasi Kerja	1,765	0,045	5,8	1,1 – 32,1
Kepemimpinan	2,412	0,000	11,2	2,2 – 56,2
Konstanta	-3,215	0,003	0,04	-

Setelah dilakukan analisis bivariat, selanjutnya dilakukan analisis multivariat menggunakan regresi logistik ganda. Analisis multivariat diawali dengan seleksi kandidat variable bebas yang dapat masuk ke dalam model multivariat. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan memiliki *p-value* $< 0,25$, sehingga variabel bebas tersebut dapat masuk ke dalam model multivariat.

Berdasarkan Tabel 3. Hasil analisis multivariate menunjukkan kepemimpinan memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja PKB (OR = 11,2; 95% CI = 2,2–56,2; $p = 0,002$). Artinya, PKB yang bekerja dengan kepemimpinan baik memiliki peluang 11 kali lebih besar untuk menghasilkan kinerja baik dibandingkan dengan kepemimpinannya kurang. Motivasi kerja juga berhubungan signifikan (OR = 5,8; 95% CI = 1,1–32,1; $p = 0,043$), menunjukkan PKB dengan

motivasi tinggi memiliki peluang 5,8 kali untuk menghasilkan kinerja baik dibandingkan yang motivasi kerja sedang/rendah.

Pembahasan

1. Analisis Bivariat

a. Faktor Individu (Usia)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara usia dengan kinerja PKB di Kabupaten Jember. Meskipun sebagian besar responden dengan kinerja baik berada pada kelompok usia >40 tahun (52,1%), hasil uji statistik menjelaskan variasi kinerja PKB tidak secara konsisten mengikuti perbedaan kelompok usia. Hasil penelitian ini konsisten dengan studi yang dilakukan oleh Marini, yang menjelaskan bahwa faktor usia tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja kader dalam pelaksanaan program posyandu di wilayah kerja Puskesmas Wanasari Kabupaten Bekasi¹². Hal ini juga membuktikan bahwa tidak selalu seseorang yang memiliki usia lebih tua dalam melaksanakan suatu pekerjaan akan memiliki kinerja yang baik. Produktifitas dan usaha seseorang untuk berkontribusi secara maksimal dalam memberikan yang terbaik untuk pekerjaannya juga dapat berdampak baik kepada kinerjanya dan dengan pengalaman yang selama ini ia miliki. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Linda yang menjelaskan bahwa usia tidak memiliki hubungan signifikan dengan kinerja bidan di Kota Langsa¹³. Namun, penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian Meutiya yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara usia dengan Karyawan di PT X.¹⁴

Faktor usia dapat mempengaruhi kekuatan fisik dan psikis seseorang, pada usia tertentu seorang karyawan akan mengalami perubahan potensi kerja. Karyawan yang senior cenderung puas dengan pekerjaannya karena lebih mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan berdasarkan pengalamannya. Karyawan yang lebih senior cenderung mempunyai emosi yang lebih stabil dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih muda, sehingga secara keseluruhan dapat bekerja lebih lancar dan teratur. Pada hakikatnya usia dapat menunjukkan kemampuan, pengalaman dan kedewasaan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugas. Pengalaman dan kedewasaan dapat memberikan sebuah kemantapan dalam melakukan tugas karena tugas tersebut dilakukan secara berulang-ulang. Usia dapat menunjukkan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi. Hal ini dibuktikan dengan Hasil penelitian menunjukkan bahwa usia >40 tahun mempunyai kinerja yang baik adalah sebesar 25 responden dengan persentase 52,1%.

Selain itu, ketidaksignifikanan hubungan antara usia dan kinerja PKB dalam penelitian ini juga dapat dijelaskan oleh karakteristik pekerjaan PKB yang lebih dipengaruhi oleh kompetensi profesional, kemampuan komunikasi, dan efektivitas dalam menjalin hubungan dengan masyarakat dibandingkan dengan faktor usia. Beberapa studi menjelaskan bahwa kinerja tenaga kesehatan komunitas lebih dipengaruhi oleh pelatihan berkelanjutan, beban kerja, supervisi, dan motivasi intrinsik dibanding karakteristik demografis seperti usia¹⁵. Dengan demikian, ketidaksignifikanan hubungan usia dengan kinerja PKB pada penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja PKB sebaiknya difokuskan pada penguatan kapasitas kerja melalui pelatihan teknis, pengembangan kompetensi komunikasi kesehatan, dan supervisi yang efektif, bukan pada faktor usia tenaga kerja.

b. Faktor Individu (Masa Kerja)

Masa kerja Penyuluh Keluarga Berencana (PKB) merupakan lama masa kerja sebagai PKB, masa kerja salah satu faktor individu yang mempengaruhi kinerja. Berdasarkan hasil uji korelasi *Spearman's rho* menunjukkan bahwa masa kerja PKB tidak memiliki hubungan dengan kinerja PKB di Kabupaten Jember. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masa kerja PKB di Kabupaten Jember kategori lama yaitu lebih dari 20 tahun sebanyak 21 responden (43,8%) dari 48 responden. Hasil analisis hubungan antara masa kerja dengan kinerja PKB menjelaskan bahwa responden yang memiliki masa kerja dengan kategori lama cenderung mempunyai kinerja yang baik sebanyak 15 responden (31,2%), sedangkan responden yang memiliki masa kerja dengan kategori pendek juga dapat mempunyai kinerja yang baik sebanyak 10 responden (20,8%). Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Linda yang menemukan bahwa masa kerja tidak berdampak dengan kinerja bidan di Kota Langsa¹³. Oleh karena itu, hasil ini menolak gagasan bahwa lebih seorang pegawai bekerja, lebih baik kinerjanya. Masa kerja, jika tidak diperhatikan oleh perusahaan, dapat meningkatkan kinerja sekaligus dapat menurunkannya¹⁶.

Pada hakikatnya masa kerja dapat menunjukkan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugas. Pengalaman dapat memberikan sebuah kemantapan dalam melakukan tugas karena tugas tersebut dilakukan secara berulang-ulang. Pengalaman Petugas Lapangan Keluarga Berencana dalam melaksanakan tugas dimasyarakat secara terus-menerus dalam waktu yang cukup lama dapat memahami karakteristik masyarakat/desa/wilayah sehingga akan semakin tinggi keberhasilan program yang dilaksanakan. Masa kerja dapat menunjukkan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki petugas dilakukan dengan cara mengulang kembali pengalaman yang diperoleh dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi pada masalah, sehingga dapat dikatakan, semakin lama responden bekerja semakin baik pula dalam melaksanakan tugas. Perbedaan hasil penelitian ini dengan teori terjadi karena tidak selalu seseorang yang memiliki pengalaman atau masa kerja yang lama dalam melaksanakan suatu pekerjaan akan memiliki kinerja yang baik. Produktivitas dan usaha seseorang untuk berkontribusi secara maksimal dalam memberikan yang terbaik untuk pekerjaannya juga dapat berdampak baik kepada kinerjanya dibandingkan dengan pengalaman yang selama ini ia miliki.

Meskipun masa kerja sering diasumsikan sebagai indikator pengalaman yang bisa memperkuat kinerja, beberapa penelitian menjelaskan bahwa masa kerja lama justru tidak selalu meningkatkan kinerja dan bisa berbanding terbalik ketika tidak didukung oleh kondisi kerja yang memadai. Salah satu studi menjelaskan bahwa masa kerja secara signifikan berhubungan dengan penurunan performa tenaga kesehatan, sementara faktor seperti lingkungan kerja yang nyaman justru meningkatkan kinerja¹⁷. Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja panjang jika tidak diimbangi oleh kondisi kerja, fasilitas, beban kerja, pelatihan, dan motivasi dapat menyebabkan penurunan motivasi atau kejenuhan kerja, sehingga dampaknya terhadap kinerja bisa negatif. Dengan demikian, hasil pada penelitian ini tidak berhubungan signifikan dengan kinerja bisa jadi mencerminkan bahwa faktor pendukung kerja seperti beban kerja, supervisi, insentif, pelatihan lebih menentukan kinerja PKB daripada lamanya masa kerja.

c. Faktor Psikologis (Persepsi terhadap Imbalan)

Persepsi terhadap imbalan merupakan cara seorang PKB menafsirkan suatu rangsangan yang berkaitan dengan sistem atau mekanisme pemberian kompensasi dan

penghargaan yang ditetapkan oleh organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 79,2% memberikan pernyataan persepsi terhadap imbalan sedang yang berarti PKB mempersepsikan bahwa gaji pokok yang diterima cukup dan sesuai dengan tugas pokok PKB. Berdasarkan hasil uji korelasi Spearman's rho menunjukkan bahwa persepsi terhadap imbalan PKB tidak memiliki hubungan dengan kinerja PKB dalam melaksanakan tugas di Kabupaten Jember. Pada variable persepsi terhadap imbalan responden tidak terlalu mempermasalahkan, sehingga responden mengalah atau tidak menuntut. Namun, PKB sebenarnya tidak puas dengan mekanisme imbalan yang diberikan dan merasa kurang. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Saragih menyatakan bahwa persepsi terhadap imbalan tidak berpengaruh terhadap kinerja pelayanan prima perawat¹⁸.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan teori dan penelitian sebelumnya dapat terjadi karena sebagian besar PKB mempersepsikan bahwa imbalan yang mereka dapatkan sudah wajar dan rutin mereka dapatkan sehingga jika dihubungkan dengan kinerja PKB dalam melaksanakan tugas yang merupakan tugas pokok yang sudah harus mereka lakukan. Responden tidak terlalu mempermasalahkan masalah imbalan, sehingga mereka mengalah atau tidak menuntut. Namun, mereka sebenarnya tidak puas dengan mekanisme imbalan dan merasa kurang. Imbalan memang diperlukan, tetapi tugas PKB harus berorientasi pada pengabdian. Karena orientasi pengabdian dan imbalan tidak diukur dengan materi saja, diasumsikan tidak ada hubungan antara kinerja PKB dalam melaksanakan tugas dengan imbalan.

Sejalan dengan temuan bahwa persepsi imbalan tidak berkorelasi signifikan dengan kinerja, studi menjelaskan bahwa kompensasi non-finansial dan motivasi internal dapat memainkan peran lebih penting dalam meningkatkan kinerja petugas kesehatan dibanding kompensasi finansial semata. Pada penelitian tenaga kesehatan Puskesmas di Surabaya menemukan bahwa kompensasi non-finansial seperti pengakuan, apresiasi, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja, terutama melalui peningkatan motivasi kerja¹⁹. Dengan demikian, meskipun PKB mempersepsikan bahwa gaji pokok mereka "cukup", hal itu mungkin tidak cukup untuk mendorong kinerja optimal apabila kompensasi non-finansial, dukungan institusional, pelatihan, dan pengakuan atas kontribusi tidak tersedia secara memadai. Karena pekerjaan PKB banyak bersifat pelayanan komunitas dan berbasis pengabdian, faktor-faktor non-material tersebut kemungkinan besar lebih menentukan semangat dan efektivitas kerja daripada kesesuaian gaji pokok.

d. Faktor Psikologis (Motivasi Kerja)

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang timbul pada atau dalam seseorang responden yang menggerakkan dan mengarahkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 85,4% menilai bahwa motivasi kerja PKB sedang. Motivasi kerja yang sedang ditunjukkan dengan 35,4% responden menyatakan tidak setuju terhadap pernyataan "saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu meskipun menghadapi kesulitan di lapangan". Kondisi ini terjadi karena sebagian besar PKB memiliki beban kerja yang tinggi dan wilayah binaan yang luas, sehingga terkadang dapat mengurangi semangat dan fokus dalam melaksanakan tugas secara optimal. Selain itu, kurangnya penghargaan dan dukungan langsung dari atasan juga dapat memengaruhi tingkat motivasi kerja PKB dalam menjalankan program keluarga berencana di masyarakat. Berdasarkan hasil uji korelasi *Spearman's rho* menunjukkan bahwa motivasi kerja PKB

memiliki hubungan dengan kinerja PKB dalam melaksanakan tugas di Kabupaten Jember. Motivasi muncul dari adanya kebutuhan internal dalam diri PKB, yang kemudian menjadi pendorong untuk bertindak dan berupaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Salah satu kebutuhan yang diperlukan oleh PKB adalah diterima dan diakui oleh orang lain, baik oleh kelompok kerja, masyarakat, maupun pimpinan ditempat kerja. Adanya hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja PKB dalam melaksanakan tugas karena orientasi pengabdian dan imbalan tidak diukur dengan materi saja tetapi imbalan lain yang bisa didapatkan adalah bahwa setiap penilaian kinerja merupakan salah satu kredit point bagi PKB untuk kenaikan pangkat atau golongan. Raniwati juga berpendapat bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja individu, salah satunya adalah faktor personal yaitu motivasi kerja²⁰. Selain itu, sesuai dengan penelitian Khatimah, faktor yang mempengaruhi kinerja PKB Kabupaten Barito Kuala adalah kepemimpinan dan motivasi kerja²¹. Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Fatimatuzzahra yang menyatakan bahwa adanya hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Samarinda²².

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan studi yang menjelaskan bahwa motivasi kerja tenaga kesehatan sangat dipengaruhi oleh *job resources* seperti dukungan sosial, umpan balik kerja, serta kesempatan pengembangan kompetensi. Studi menjelaskan bahwa motivasi kerja petugas kesehatan primer tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, tetapi juga ditentukan oleh persepsi terhadap beban kerja yang realistis, sistem supervisi yang adil, serta rasa dihargai oleh pimpinan²³. Oleh karena itu, keterhubungan antara motivasi kerja dan kinerja PKB di penelitian ini dapat dijelaskan oleh peran faktor-faktor struktural dan psikologis yang memperkuat dorongan internal PKB untuk menunjukkan kinerja terbaiknya, meskipun kondisi lapangan sering kali menantang. Hal ini menegaskan bahwa intervensi peningkatan kinerja PKB tidak cukup hanya berfokus pada insentif, tetapi juga perlu memperkuat aspek lingkungan kerja, dukungan pimpinan, dan pengakuan terhadap kontribusi PKB.

e. Faktor Organisasi (Kepemimpinan)

Faktor organisasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan koordinator PKB di Kabupaten Jember. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 60,4% responden menilai kepemimpinan dalam kategori baik. Kepemimpinan baik menunjukkan bahwa sebagian besar PKB merasakan adanya dukungan dan arahan dari pimpinan dalam melaksanakan tugas. Namun, masih terdapat sebagian kecil responden yang menilai kepemimpinan kurang optimal, yang disebabkan oleh kurangnya komunikasi dan supervisi langsung dari pimpinan terhadap kegiatan lapangan. Dukungan kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk meningkatkan motivasi, koordinasi, dan kinerja PKB dalam mencapai target program keluarga berencana di Kabupaten Jember. Faktor kepemimpinan berhubungan dengan kinerja PKB yang ada. Berdasarkan hasil uji korelasi *Spearman's rho* menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan dengan kinerja PKB dalam melaksanakan tugas di Kabupaten Jember. Hasil penelitian ini juga menunjukkan semakin baik kepemimpinan maka semakin baik pula kinerja PKB dalam melaksanakan tugas. Hubungan antara kepemimpinan dan kinerja sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Khatimah, faktor yang mempengaruhi kinerja PKB Kabupaten Barito Kuala salah satunya adalah kepemimpinan²¹. Hal yang sama dikemukakan oleh Setiadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja ialah kepemimpinan yang termasuk dalam faktor organisasi⁸. Hasil penelitian kepemimpinan PKB berada dalam kategori baik yaitu sebanyak lebih dari setengah responden yaitu 35 responden (72,9%) dari 48 responden. Kepemimpinan kategori baik dengan kinerja baik sebanyak 29 responden (60,4%), kepemimpinan kategori baik dengan kinerja cukup sebanyak 5 responden

(10,4%) dan kepemimpinan kategori baik dengan kinerja kurang sebanyak 1 responden (2,1%). Kepemimpinan memiliki peran penting dalam organisasi, pimpinan bertugas untuk mengawasi serta mengontrol jalannya suatu organisasi. Jadi, peran pemimpin dalam organisasi sangat penting untuk memastikan organisasi berjalan dengan baik dan mencapai tujuan yang ditargetkan.

Hasil penelitian ini menguatkan bahwa kualitas kepemimpinan koordinator PKB tidak hanya berpengaruh pada motivasi kerja, tetapi juga pada kejelasan peran dan efektivitas pelaksanaan program di lapangan. Hasil dari beberapa studi menjelaskan bahwa pola kepemimpinan yang partisipatif dan transformasional mampu meningkatkan kepercayaan, komitmen, serta produktivitas tenaga lapangan, terutama pada sektor kesehatan masyarakat. Komunikasi yang terstruktur dan pemberian umpan balik rutin dari pimpinan meningkatkan ketepatan pelaksanaan tugas tenaga kesehatan²⁴. Dengan demikian, kekuatan kepemimpinan koordinator PKB menjadi penentu penting dalam memastikan efektivitas implementasi program KB di Kabupaten Jember, terutama pada konteks tugas lapangan yang menuntut koordinasi, supervisi, dan arahan yang berkelanjutan.

2. Analisis Multivariat

Menurut Notoatmodjo, sikap merupakan respons tertutup individu terhadap suatu stimulus. Untuk memunculkan respons positif, stimulus tersebut perlu diintervensi²⁵. Kabupaten Jember dapat meningkatkan motivasi kerja penyuluh KB dan tim pendamping keluarga. Mengacu pada teori kepemimpinan transformasional, peneliti menekankan bahwa keteladanan pemimpin harus mencakup pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pengaruh ideal berarti memberikan arahan jelas dengan pendekatan yang menarik, sedangkan motivasi inspirasional menanamkan makna dan tujuan lebih besar dari sekadar kewajiban. Stimulasi intelektual mendorong kreativitas dan inovasi penyuluh KB, sementara perhatian individual berfungsi mengembangkan potensi serta memberikan penghargaan atas kerja keras mereka.²⁶

Hasil analisis multivariat menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja PKB, sementara masa kerja tidak menunjukkan hubungan yang signifikan. Kepemimpinan yang kuat meningkatkan kesempatan kinerja baik hingga 11,2 kali dibanding kepemimpinan dengan kategori kurang, dan motivasi kerja meningkatkan peluang kinerja baik sekitar 5,8 kali, setelah dikontrol oleh variabel lain. Temuan ini sejalan dengan studi oleh Suwardhi yang memaparkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai publik hanya jika motivasi kerja menjadi mediator yang signifikan; sedangkan dampak langsung kepemimpinan ke kinerja tidak tampak signifikan tanpa peran motivasi kerja sebagai penghubung²⁷. Ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja tidak bisa berdiri sendiri, melainkan harus didukung oleh tingkat motivasi yang memadai agar menghasilkan kinerja yang optimal.

Hasilnya menunjukkan bahwa tidak ada korelasi langsung antara lama atau singkatnya masa kerja penyuluh KB dan kualitas kinerja mereka. Namun, temuan ini tidak mendukung klaim Robbins & Judge, yang menyatakan bahwa masa kerja dapat menunjukkan secara signifikan produktivitas karyawan. Pengalaman kerja sebelumnya sebelum menjadi PKB mungkin juga berperan²⁶. Tugas-tugas seperti perencanaan, pembinaan, fasilitasi, dan pengawasan pada dasarnya dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh siapa pun, meskipun tingkat kesulitan dan substansi pekerjaannya berbeda antarprofesi. Oleh karena itu, kinerja penyuluh KB cenderung tetap terjaga tanpa memandang lamanya masa kerja.

Sementara itu, kompetensi dan sikap dianggap sebagai faktor pendukung yang pengaruhnya terhadap kinerja tidak bersifat langsung. Artinya, meski standar kompetensi dan sikap belum sepenuhnya dipenuhi, penyuluh KB tetap berupaya menjalankan tugasnya. Namun, kompetensi yang memadai tetap penting agar penyuluh KB dapat mengemban tanggung jawabnya dengan baik. Mengingat target kinerja yang tinggi, peningkatan kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan yang diselenggarakan di Kabupaten Jember menjadi sangat diperlukan. Selain itu, motivasi internal penyuluh KB untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan juga harus dibangun. Pembinaan dan pengawasan rutin diperlukan untuk memastikan peningkatan kapasitas berjalan efektif. Kompetensi bahkan menjadi salah satu syarat kenaikan jabatan sebagai bentuk pengakuan resmi dari BKKBN terhadap penyuluh KB yang produktif dan berkualitas.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang disajikan, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara faktor individu seperti usia, masa kerja, dan persepsi terhadap imbalan dengan kinerja PKB di Kabupaten Jember. Hal ini menunjukkan bahwa lamanya masa kerja maupun tingkat usia tidak selalu menentukan tingkat kinerja seseorang, begitu pula dengan persepsi terhadap imbalan yang tidak menjadi faktor utama pendorong dalam pelaksanaan tugas. Sebaliknya, faktor psikologis berupa motivasi kerja dan faktor organisasi berupa kepemimpinan terbukti memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja PKB.
2. PKB dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena adanya dorongan internal untuk berprestasi dan memperoleh pengakuan dari lingkungan kerja. Selain itu, kepemimpinan yang baik terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja melalui pemberian arahan, dukungan, serta supervisi yang efektif.
3. Hasil analisis multivariat menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja menjadi faktor dominan yang berpengaruh terhadap kinerja PKB, sedangkan masa kerja tidak memberikan pengaruh yang berarti. Dengan demikian, peningkatan kinerja PKB di Kabupaten Jember dapat dicapai melalui penguatan kepemimpinan yang inspiratif serta peningkatan motivasi dan kompetensi kerja yang berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data dan kesimpulan diatas, maka disarankan:

1. Untuk memperkuat kepemimpinan yang bersifat transformasional dengan memberikan arahan yang jelas, supervisi lapangan yang rutin, serta dukungan moral dan teknis yang berkesinambungan kepada para Penyuluh Keluarga Berencana (PKB), sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih produktif dan kolaboratif.
2. DP3AKB Kabupaten Jember dapat melakukan peningkatan motivasi kerja melalui pengembangan kompetensi diri, partisipasi aktif dalam pelatihan berkelanjutan, serta penanaman nilai pengabdian terhadap masyarakat agar mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerja secara maksimal.
3. BKKBN bersama pemerintah daerah dapat menyusun program peningkatan kapasitas yang berkelanjutan serta sistem penghargaan yang tidak hanya bersifat material, tetapi juga memberikan pengakuan profesional dan kesempatan karier bagi PKB yang berprestasi, sehingga motivasi dan komitmen kerja dapat terus terjaga.

Daftar Pustaka

1. Kabupaten Jember. 2025. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2024 Lakip 2024* [Internet]. Available from: www.dpppakb.jemberkab.go.id
2. Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur. 2022. *Jumlah Pasangan Usia Subur dan Peserta KB Aktif IUD, MOW, MOP Menurut Kabupaten Kota di Provinsi Jawa Timur*. [Internet]. [cited 2025 Dec 5]. Available from: <https://jatim.bps.go.id/id/statistics-table/1/MzAwNCMx/jumlah-pasangan-usia-subur-dan-peserta-kb-aktif-iud--mow--mop-menurut-kabupaten-kota-di-provinsi-jawa-timur--2022>
3. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jember. 2025. *Peta Sebaran Keluarga Berencana Kabupaten Jember* [Internet]. Available from: <https://portal-data.jemberkab.go.id/portal-f3dfa944725f383759a94f0683f6e7d4.html>
4. Pemerintah Republik Indonesia. 2024. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2024 tentang *Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2025–2045*.
5. Pemerintah Republik Indonesia. 2023. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 tentang *Kesehatan*.
6. Safitri DM, Rahmawati F. 2025. Socio-Economic and Population Analysis and Its Influence on Crime in Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*. Apr 15;23(01):1–13.
7. United Nations Department of Economic and Social Affairs PD. World Fertility Report 2024. 2025.
8. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2022 tentang *Jabatan Fungsional Penyuluh Keluarga Berencana*. [Internet]. 2022. Available from: www.peraturan.go.id
9. Enjang Sudarman. 2021. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Penyuluh Keluarga Berencana (PLKB) Pada Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Karawang. *Aliansi : Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
10. Mega Husnayanti, Afniyeni Afniyeni, Nurhayati Nurhayati. 2023. Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Kader PPKBD Dan Sub PPKBD Dalam Peningkatan Jumlah Keluarga Berencana Di Kecamatan Tanjung Harapan Kota Solok. *Maeswara : Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*. 2023 Aug 19;1(5):37–45.
11. Setiadi M, Mulyaningsih, Akbar GG. 2024. Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Penyuluh Keluarga Berencana (Penelitian di Dinas Pengendalian Penduduk Keluarga Berencana Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Garut). *Indonesian Journal of Public Administration and Management* [Internet]. Available from: www.jurnal.pps.uniga.ac.id
12. Marini I, Prakoso AD, Hutagaol EK. 2023. Faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Kader dalam Upaya Pelaksanaan Program Posyandu Balita. *Journal of Nursing Practice and Education*. Dec 1;4(1):16–21.
13. Linda H, Zulfendri Z, Juanita J. 2021. Pengaruh Karakteristik Individu dan Faktor Ekstrinsik terhadap Kinerja Bidan. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*. Jul 31;12(2):271–85.
14. Meutia KI, Alqorrib Y, Fauzi A, Langi Y, Fauziah YN, Apriyanto W, et al. 2022. Pengaruh Usia Karyawan Dan Absensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* [Internet];3(6). Available from: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6>
15. Nadhimah Putri A, Gunawan Tamtomo D, Murti B, Demartoto A. 2025. Factors Influencing the Health Workers Performance in Community Health Center in Metro, Lampung. *Journal*

- of Health Policy and Management [Internet];10(02):185–91. Available from: <https://doi.org/10.26911/thejhpm.2025.10.02.03>.
16. Luthans F, Luthans BC, Luthans KW. 2015. *Organizational behavior: An evidence-based approach (13th edition)*.
 17. Widianoro R, Tamtomo G, Rahardjo SS. 2025. Multilevel Analysis: Factors Related to Work Performance in Health Workers at Community Health Centers. *Journal of Health Policy and Management [Internet];10(01):95–105*. Available from: www.thejhpm.com
 18. Rita Sariani Saragih, Iswanti DI. 2024. Analisis Beban Kerja dan Persepsi Imbalan terhadap Kinerja Pelayanan Prima Perawat Di Ruang Rawat Inap. *Journal of Nursing*. Nov 15;1(1):1–6.
 19. Andriani Y, Suryani T. 2025. Pengaruh Kompensasi Nonfinansial Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan: Apakah Motivasi dan Kepuasan Kerja Berperan Sebagai Mediator? *Jurnal Manajerial*. Oct 9;12(03):560–80.
 20. Raniwati L, Sari I, Erlina D, Sari A, Astuti H, Diploma P, et al. 2022. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Kader Dalam Pelaksanaan Kegiatan Posyandu Di Wilayah Kerja Puskesmas Anak Air Kota Padang. *Jurnal Indonesia Kebidanan Vol. 6*.
 21. Khatimah H, Irawanto, Akos M, Risal S, Khariry M. 2022. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Penyuluh Kb Yang Dimediasi Dengan Motivasi Pada Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Kabupaten Barito Kuala. *Administra: Jurnal Administrasi Publik dan Pemerintahan*.
 22. Fatimatuzzahra S, Adrianto R, AR. C, Sumarni S, Masithah M. 2025. Hubungan Dukungan Organisasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Samarinda Tahun 2025. *Afiasi : Jurnal Kesehatan Masyarakat*. May 20;10(1):47–57.
 23. Putri Rahmadani A, Winarno A. 2023. Exploring the Mediating Role of Organizational Commitment between Organizational Culture and Employee Performance: Evidence from Public Sector Organization. *International Journal of Economics, Business and Management Research* ;07(04):119–33.
 24. Harefa K. 2025. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Interpersonal terhadap Motivasi Kerja Tenaga Kesehatan The Effect of Transformational Leadership Style and Interpersonal Competence on Work Motivation of Health Workers. Available from: <https://ejournal.medistra.ac.id/index.php/JKG522>
 25. Notoatmodjo S. 2014. *Kesehatan Masyarakat: Ilmu dan Seni*. Jakarta: Rineka Cipta.
 26. Robbins. 2017. *Perilaku Organisasi*. 16th ed.
 27. Pantih S, Khaq A, Suwarno S. 2025. The Influence of Leadership Style on Public Sector Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*. May 31;13(3):1951–62.