Jurnal Penelitian Ipteks *Vol. 10 No. 2 Juli 2025*
Hal: 124-135

Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kualitas Pelayanan dengan Motivasi Sebagai Variabel Pemediasi

Hamid Dwi Supriyanto[1*], Toni Herlambang[1], Haris Hermawan[1]
[1]Universitas Muhammadiyah Jember
e-mail: dshamidd@gmail.com, toniherlambang@unmuhjember.ac.id, harishermawan@unmuhjember.ac.id

ABSTRAK

Sektor kesehatan di Indonesia menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam hal kesetaraan dan kualitas layanan kesehatan yang diberikan kepada seluruh masyarakat. Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan, khususnya di Puskesmas, menjadi fokus penting dalam upaya meningkatkan sistem pelayanan di berbagai daerah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia (SDM), gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi terhadap kualitas pelayanan di Puskesmas Mayang, Kabupaten Jember. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan desain penelitian deskriptif dan kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Puskesmas Mayang yang berjumlah 73 orang, dengan menggunakan teknik total sampling. Metode pengumpulan data melibatkan kuesioner, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak Smart PLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan. Selain itu, motivasi terbukti memediasi hubungan antara kompetensi SDM, gaya kepemimpinan transformasional, dan kualitas pelayanan. Implikasi dari temuan ini adalah pentingnya pengelolaan kompetensi SDM, penerapan gaya kepemimpinan yang transformasional, serta peningkatan motivasi tenaga kesehatan dalam meningkatkan kualitas pelayanan di Puskesmas Mayang. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan kebijakan di sektor kesehatan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang lebih baik.

Kata Kunci: Kompetensi Sumber Daya Manusia; Gaya Kepemimpinan Transformasional; Motivasi; Kualitas Pelayanan; Puskesmas Mayang.

ABSTRACT

The healthcare sector in Indonesia faces various challenges, particularly in terms of equity and the quality of healthcare services provided to the entire population. Improving the quality of healthcare services, especially in public health centers (Puskesmas), is a key focus in efforts to enhance the service system in various regions. This study aims to analyze the impact of human resources (HR) competency, transformational leadership style, and motivation on service quality at Puskesmas Mayang, Jember Regency. The approach used is quantitative with a descriptive and causal research design. The population in this study consists of all employees at Puskesmas Mayang, totaling 73 individuals, using total sampling technique. Data collection methods include questionnaires, interviews, observations, and documentation. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling (SEM) with the help of Smart PLS 4 software. The results show that HR competency and transformational leadership style have a significant positive effect on service quality. Additionally, motivation was found to mediate the relationship between HR competency, transformational leadership style, and service quality. The implications of these findings highlight the importance of managing HR competencies, applying transformational leadership styles, and enhancing healthcare workers' motivation to improve service quality at Puskesmas Mayang. This study is expected to contribute to the development of policies in the healthcare sector to improve the quality of services.

Keywords: *Human Resources Competency; Transformational Leadership Style; Motivation; Service Quality; Puskesmas Mayang.*

PENDAHULUAN

Sektor kesehatan di Indonesia menghadapi banyak tantangan, terutama dalam hal kesetaraan dan kualitas layanan kesehatan yang diberikan kepada seluruh masyarakat. Salah satu kebijakan besar yang dicanangkan untuk mencapai pemerataan layanan kesehatan adalah BPJS Kesehatan, yang mulai beroperasi pada 2014. Meskipun BPJS bertujuan untuk menyediakan akses kesehatan yang lebih merata, implementasinya masih menghadapi kendala, termasuk kesenjangan dalam akses layanan antara daerah perkotaan dan pedesaan (Sutan & Al-Hamdi, 2020). Selain itu, kualitas layanan kesehatan di Indonesia juga dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti fasilitas yang terbatas dan kurangnya sumber daya manusia di daerah-daerah tertentu (Laksana & Meirinawati, 2023; Putri et al., 2023). Penurunan dalam pemanfaatan layanan kesehatan di puskesmas, yang terjadi selama pandemi COVID-19, menunjukkan bahwa ketergantungan pada pelayanan berbasis teknologi dan prosedur kesehatan yang baik menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas layanan (Belo & Wahyuningsih, 2021). Program Indonesia Sehat dengan Pendekatan Keluarga (PIS-PK) yang diluncurkan oleh pemerintah juga telah memberikan dampak positif dalam meningkatkan kesadaran kesehatan masyarakat dan memperbaiki akses terhadap layanan kesehatan dasar, meskipun pelaksanaan program ini masih terhambat oleh keterbatasan sumber daya di beberapa daerah (Qowiyyum & Pradana, 2021). Oleh karena itu, untuk memastikan pemerataan dan kualitas layanan yang lebih baik di seluruh Indonesia, diperlukan peningkatan kolaborasi antara pemerintah daerah dan pusat serta peningkatan kapasitas dan kompetensi tenaga kesehatan di berbagai fasilitas Kesehatan (Susilawati et al., 2020).

Kabupaten Jember memiliki berbagai tantangan dan potensi dalam bidang kesehatan masyarakat yang perlu diperhatikan untuk mencapai kualitas layanan yang lebih baik. Ketersediaan sumber daya manusia (SDM) di Puskesmas Kabupaten Jember masih menghadapi kendala terkait distribusi tenaga medis yang tidak merata, terutama di daerah pedesaan, meskipun sudah ada upaya untuk memastikan bahwa standar pelayanan tetap terpenuhi selama pandemi COVID-19. Tantangan lainnya adalah kurangnya partisipasi lintas sektor yang menghambat implementasi program penurunan angka kematian ibu di beberapa Puskesmas di Kabupaten Jember (Permatasari et al., 2020). Oleh karena itu, diperlukan perbaikan dalam distribusi SDM kesehatan, penyempurnaan fasilitas, serta integrasi program lintas sektor untuk mencapai tujuan kesehatan yang lebih optimal di Kabupaten Jember.

Fenomena kualitas pelayanan di Puskesmas Mayang pada tahun 2024 menunjukkan bahwa, meskipun terdapat target yang tinggi, seperti pada kesesuaian baku mutu internal (PMI) yang diharapkan mencapai 100%, realisasi pelaksanaannya sangat rendah, yaitu hanya 0,0%. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian yang signifikan antara harapan dan kenyataan. Pada aspek kesesuaian jenis pelayanan laborat dengan standar, realisasinya tercatat hanya 30% dari target 60%, menandakan bahwa pelayanan laboratorium masih belum memenuhi ekspektasi standar yang ditetapkan. Namun, dalam hal kelengkapan pengisian RME, baik untuk rawat inap maupun secara umum, meskipun tidak mencapai 100%, realisasinya cukup baik, dengan angka masing-masing 96,4% dan 92,6%. Secara keseluruhan, meskipun ada kemajuan pada beberapa aspek, terdapat ruang yang signifikan untuk perbaikan, terutama pada pemenuhan standar baku mutu dan jenis pelayanan laboratorium yang perlu mendapat perhatian lebih.

Kualitas pelayanan kesehatan di Indonesia mengalami perkembangan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Namun, meskipun ada banyak upaya untuk memperbaiki sistem kesehatan, tantangan besar seperti ketidakseimbangan kualitas layanan di berbagai daerah masih ada. Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas layanan adalah manajemen rumah sakit, yang sangat berperan dalam memastikan pelayanan yang efektif dan akuntabel kepada pasien (Fushen, 2025). Selain itu, peran pelayanan kesehatan yang berkualitas juga terlihat dalam pengaruhnya terhadap kepuasan pasien, yang menjadi indikator utama keberhasilan pelayanan (Herman et al., 2022). Penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen kualitas total (TQM) di rumah sakit telah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan pasien (Tedjakusuma et al., 2024). Keterbatasan jumlah tenaga medis dan beban kerja yang tinggi pada dokter di Indonesia juga berpengaruh pada kualitas pelayanan, dengan banyak dokter yang bekerja di beberapa fasilitas kesehatan, yang berpotensi menyebabkan kelelahan dan menurunkan kualitas layanan (Larasati et al., 2025). Meskipun demikian, upaya untuk memperbaiki kualitas pelayanan terus dilakukan

melalui kebijakan nasional dan penerapan asuransi kesehatan yang bertujuan untuk meningkatkan akses dan kualitas pelayanan kesehatan kepada seluruh lapisan masyarakat (Alayda et al., 2024).

Motivasi memainkan peran kunci dalam peningkatan kualitas pelayanan kesehatan, baik dari segi kinerja tenaga medis maupun kepuasan pasien. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik, seperti rasa pencapaian dan pengakuan, serta faktor ekstrinsik, seperti insentif dan lingkungan kerja yang positif, memiliki dampak signifikan terhadap komitmen dan kinerja tenaga kesehatan (Wiliantari & Kurniasari, 2024). Selain itu, pemahaman tentang motivasi publik, yang mengacu pada dorongan untuk melayani masyarakat, sangat penting dalam konteks pelayanan kesehatan, khususnya dalam meningkatkan keterlibatan dan kinerja tenaga kesehatan di masa krisis seperti pandemi (Nghi et al., 2022). Penelitian lain menekankan pentingnya meningkatkan motivasi melalui program pelatihan dan pengembangan yang memfasilitasi perbaikan keterampilan serta pemberian penghargaan yang memadai untuk mendorong kinerja tinggi di lingkungan rumah sakit (Mihai & Birchi, 2023). Motivasi yang tinggi tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan pasien, yang merupakan tujuan utama dalam pelayanan kesehatan (Waani & Sibarani, 2024). Dengan memperkuat faktor-faktor motivasi ini, organisasi kesehatan dapat meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat (Devi et al., 2024).

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) kesehatan sangat penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi manajerial di sektor kesehatan dapat berdampak langsung pada kinerja organisasi dan hasil layanan yang lebih baik (Saragi et al., 2025). Selain itu, pengembangan kompetensi SDM juga berhubungan erat dengan peningkatan kinerja individu, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Mokobombang & Natsir, 2024). Kompetensi yang tinggi pada pekerja kesehatan, baik dalam aspek teknis maupun manajerial, terbukti dapat meningkatkan kepuasan pasien dan efisiensi layanan kesehatan (Sharma & Malodia, 2022). Di sisi lain, kompetensi berbasis teknologi informasi juga semakin penting dalam mengelola SDM dan memastikan layanan kesehatan yang berkualitas dan efisien dalam era digital (Puli & Sagi, 2022). Oleh karena itu, pengembangan kompetensi yang berkelanjutan dan sesuai dengan kebutuhan organisasi sangat penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan secara keseluruhan (Sariyani et al., 2024).

Gaya kepemimpinan transformasional sangat penting dalam menciptakan perubahan positif di dalam organisasi, terutama di sektor-sektor yang dinamis seperti kesehatan dan pendidikan. Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi pengikutnya dengan menciptakan visi yang jelas dan membangun hubungan yang kuat, yang memungkinkan perubahan budaya yang lebih baik (Armiyanti et al., 2023). Pemimpin seperti ini mampu memberi dampak besar terhadap kinerja karyawan melalui pemberian perhatian individual dan pengembangan potensi mereka (Muliawan et al., 2025). Dengan menggunakan komunikasi yang efektif dan pemberdayaan tim, mereka meningkatkan inovasi dan kolaborasi di dalam organisasi, yang berujung pada peningkatan produktivitas (Ilhami et al., 2024). Gaya kepemimpinan ini terbukti sangat efektif dalam meningkatkan kinerja dalam konteks pendidikan dan perawatan kesehatan, di mana pemimpin yang transformasional memotivasi anggota tim untuk mencapai hasil yang lebih besar dan mendorong perubahan yang berkelanjutan (Wu, 2022). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pembentukan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan antara pemimpin dan pengikutnya (Mubarok & Sunarto, 2025).

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh besar dalam meningkatkan motivasi serta kualitas pelayanan kesehatan. Gaya kepemimpinan transformasional, yang menekankan inspirasi, motivasi, dan perhatian individual terhadap karyawan, terbukti dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja di berbagai sektor, termasuk kesehatan (Ardhani, 2025). Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan membangkitkan semangat dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan hasil pelayanan kesehatan (Akbar et al., 2024). Selain itu, kompetensi yang baik dalam SDM kesehatan juga berperan penting dalam memastikan bahwa standar pelayanan dapat dipenuhi secara efektif, di mana semakin tinggi kompetensi, semakin baik pula kualitas layanan yang diberikan (Ponggele et al., 2025). Dengan

adanya kombinasi antara kompetensi tinggi dan gaya kepemimpinan yang transformasional, motivasi karyawan pun meningkat, yang berujung pada peningkatan kualitas pelayanan yang lebih baik dan lebih responsif terhadap kebutuhan pasien (Jatianita, 2020).

Kompetensi SDM, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kualitas pelayanan. Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan dengan memperkuat kinerja individu dan tim (Fanelli et al., 2020; Mugambi et al., 2021). Gaya kepemimpinan transformasional juga berperan penting dalam memotivasi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas layanan yang diberikan (Mahdikhani & Yazdani, 2020; Zubaidah et al., 2024). Selain itu, motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan, karena karyawan yang termotivasi lebih cenderung memberikan layanan yang lebih baik (Rafiqi, 2024; Sibonde & Dassah, 2021). Kombinasi ketiga faktor ini memperkuat kualitas layanan yang dapat dirasakan oleh penerima layanan (Sani & Ibrahim, 2020; Yunita & Soelton, 2024).

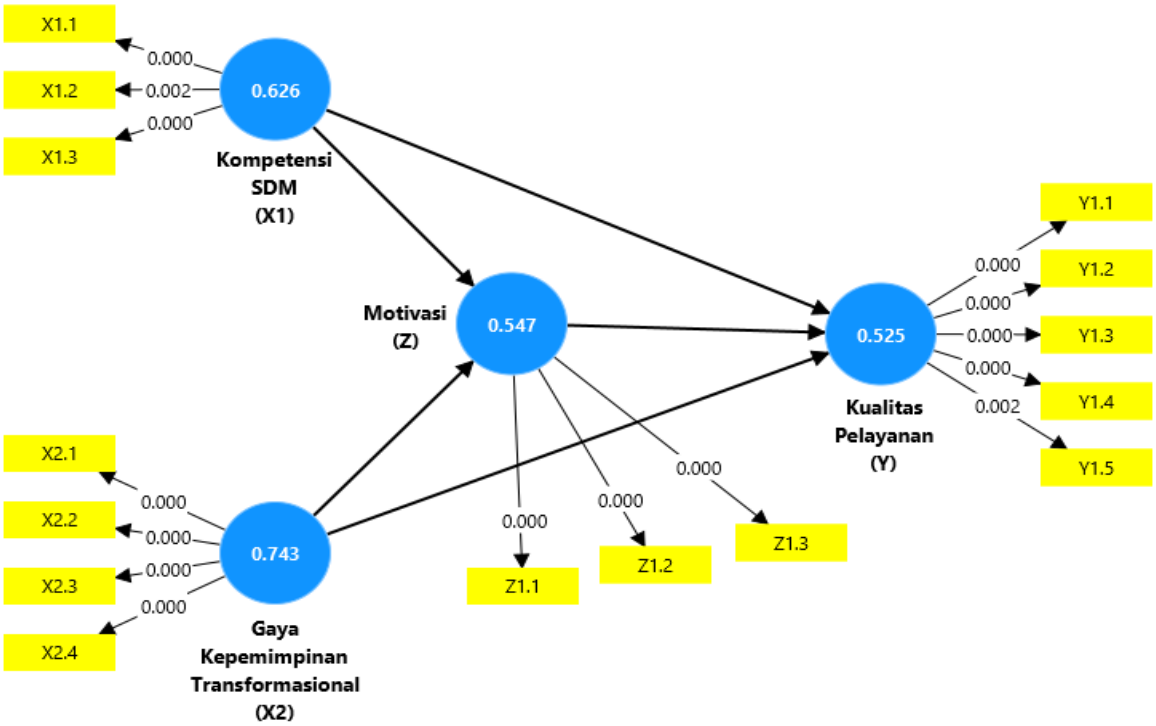
Meskipun berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kompetensi SDM, dan motivasi memiliki potensi untuk meningkatkan kualitas pelayanan, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan ini tidak selalu signifikan atau sekuat yang diharapkan. Beberapa studi mengungkapkan bahwa meskipun ada harapan besar terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional, dampaknya terhadap kualitas pelayanan tidak terbukti (Ambarwati et al., 2022; Sari, 2020). Selain itu, meskipun motivasi dan kompetensi SDM diharapkan meningkatkan kinerja dan pelayanan, beberapa penelitian menunjukkan bahwa tidak ada peran dalam mempengaruhi kualitas layanan (Ansar et al., 2022; Sakarneha, 2020).

Penelitian ini mencoba mengangkat novelty dengan menjadikan motivasi sebagai variabel mediasi yang menghubungkan berbagai faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan. Dalam kerangka penelitian ini, teori Servqual digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan berdasarkan lima dimensi utama, yaitu tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy (Shi & Shang, 2020). Teori Self-Determination Theory (SDT) memberikan pemahaman tentang bagaimana motivasi intrinsik dan ekstrinsik berperan dalam meningkatkan kinerja individu (Ryan & Deci, 2020), sedangkan teori Leader-Member Exchange (LMX) menekankan pentingnya hubungan yang kuat antara pemimpin dan pengikut dalam meningkatkan motivasi dan kompetensi (Pranata et al., 2024). Dengan menggabungkan ketiga teori ini, penelitian ini berfokus pada bagaimana motivasi dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional, kompetensi SDM, dan kualitas pelayanan, serta memberikan wawasan baru tentang bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi untuk menghasilkan pelayanan yang lebih baik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian deskriptif dan kausal untuk menganalisis hubungan antara kompetensi sumber daya manusia (SDM), gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kualitas pelayanan di Puskesmas Mayang, Kabupaten Jember. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Puskesmas Mayang yang terdiri dari tenaga medis, tenaga administrasi, dan staf pendukung lainnya, dengan total 73 pegawai yang dijadikan subjek penelitian melalui teknik total sampling. Metode pengumpulan data yang digunakan antara lain kuesioner, wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memperoleh informasi yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan.

Metode analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak Smart PLS 4. SEM dipilih karena kemampuannya dalam menganalisis hubungan kompleks antara variabel laten. Penelitian ini menguji beberapa indikator utama, yaitu kompetensi SDM yang diukur melalui pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai; gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual; serta motivasi yang terdiri dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Variabel dependen, yaitu kualitas pelayanan, diukur berdasarkan lima dimensi utama: tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy, untuk menilai sejauh mana pelayanan yang diberikan memenuhi harapan masyarakat.



Gambar 1. Hasil Uji Validitas

P-value digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara indikator dan konstruk yang diwakilinya. Indikator-indikator yang memiliki p-value kurang dari 0,05 dianggap signifikan, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut secara statistik memiliki kontribusi yang kuat dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Dalam konteks penelitian ini, seluruh indikator pada konstruk Kompetensi SDM (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), Motivasi (Z), dan Kualitas Pelayanan (Y) menunjukkan p-value yang sangat rendah, yang berarti bahwa masing-masing indikator berkontribusi secara signifikan terhadap konstruknya. Hal ini menandakan bahwa konstruk-konstruk tersebut dapat diterima sebagai valid dan reliabel untuk analisis lebih lanjut.

Sementara itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk menunjukkan tingkat konvergen validitas yang memadai. AVE mengukur proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk yang bersangkutan. Nilai AVE yang lebih besar dari 0,5 menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan varians indikatornya, yang berarti konstruk tersebut valid dan dapat digunakan dalam model. Dalam penelitian ini, nilai AVE untuk Kompetensi SDM (X1) sebesar 0,626, Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) sebesar 0,743, Motivasi (Z) sebesar 0,547, dan Kualitas Pelayanan (Y) sebesar 0,525, yang semuanya memenuhi ambang batas minimal untuk validitas konvergen dan menunjukkan bahwa konstruk-konstruk ini dapat diterima sebagai alat ukur yang valid dalam penelitian ini.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_c	rho_a
(X2)	0.883	0.920	0.888
(X1)	0.701	0.831	0.759
(Y)	0.766	0.839	0.834
(Z)	0.795	0.781	0.730

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Tabel 1. menunjukkan hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang meliputi Cronbach's Alpha, rho_c, dan rho_a. Cronbach's Alpha adalah indikator utama untuk mengukur konsistensi internal konstruk, di mana nilai di atas 0,7 dianggap

baik. Dalam tabel ini, konstruk Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) menunjukkan nilai Cronbach's Alpha tertinggi yaitu 0,883, yang menunjukkan reliabilitas yang sangat baik. Konstruk Kompetensi SDM (X1) memiliki nilai Cronbach's Alpha 0,701, yang masih berada di atas ambang batas minimum, menunjukkan reliabilitas yang cukup. Konstruk Kualitas Pelayanan (Y) dan Motivasi (Z) memiliki nilai Cronbach's Alpha 0,766 dan 0,595, yang menunjukkan reliabilitas yang baik untuk Kualitas Pelayanan (Y). Sementara itu, rho_c dan rho_a juga mendukung reliabilitas konstruk, dengan nilai yang konsisten menunjukkan tingkat validitas yang baik dan reliabilitas yang dapat diterima pada semua konstruk, meskipun konstruk Motivasi (Z) menunjukkan nilai yang lebih rendah dibandingkan yang lain.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian kecocokan model bertujuan untuk mengevaluasi apakah model dapat menggambarkan hubungan antar konstruk secara akurat dan memadai. Beberapa indikator yang digunakan untuk menilai kecocokan model meliputi SRMR, d_ULS, d_G, Chi-square, dan NFI, yang masing-masing mengukur perbedaan antara data yang diobservasi dengan model yang diharapkan. Penggunaan indikator-indikator ini memberikan gambaran mengenai seberapa baik model yang dikembangkan dapat diterima secara statistik dan digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

Tabel 2. Hasil Uji Kecocokan Model

Indikator	Saturated Model	Estimated Model	Keterangan
SRMR	0.027	0.027	Nilai SRMR harus kurang dari 0.08.
d_ULS	1.937	1.937	Nilai lebih rendah dari 10 dianggap menunjukkan kecocokan yang baik.
d_G	1.601	1.601	Nilai di bawah 10 menunjukkan kecocokan model yang baik.
Chi-square	487.177	487.177	Nilai di bawah 5000 umumnya dianggap baik.
NFI	0.922	0.922	NFI di atas 0.90 menandakan bahwa model cocok dengan data.

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Tabel 2. menunjukkan hasil uji kecocokan model untuk model yang diajukan dalam penelitian ini. Berdasarkan nilai SRMR sebesar 0.027 untuk model yang diestimasi, yang lebih kecil dari batas maksimum 0.08, model ini dapat dikatakan memiliki kecocokan yang sangat baik. Begitu pula dengan nilai d_ULS dan d_G, yang masing-masing sebesar 1.937 dan 1.601, keduanya lebih kecil dari batas maksimum 10, yang menunjukkan bahwa model ini memiliki kecocokan yang sangat baik dengan data. Selain itu, nilai Chi-square sebesar 487.177 jauh di bawah batas 5000, yang juga menandakan bahwa model memiliki kecocokan yang baik. Terakhir, nilai NFI sebesar 0.922, yang lebih tinggi dari 0.90, menunjukkan bahwa model ini sangat cocok dengan data yang ada. Secara keseluruhan, hasil uji kecocokan model ini menunjukkan bahwa model yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima dengan baik berdasarkan semua indikator yang diuji.

Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Uji Analisis Jalur

Path	Original sample (O)	P values	Keterangan
(X1) -> (Y)	0.168	0.000	Positif & Signifikan
(X1) -> (Z)	0.351	0.000	Positif & Signifikan
(X2) -> (Y)	0.410	0.027	Positif & Signifikan
(X2) -> (Z)	0.584	0.000	Positif & Signifikan
(Z) -> (Y)	0.444	0.000	Positif & Signifikan

Path	Original sample (O)	P values	Keterangan
(X1) -> (Z) -> (Y)	0.156	0.001	Positif & Signifikan
(X2) -> (Z) -> (Y)	0.259	0.000	Positif & Signifikan

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Tabel 3. menunjukkan hasil uji pengaruh langsung yang mengukur hubungan antara variabel independen dan dependen dalam model penelitian. Setiap jalur yang diuji mengukur koefisien pengaruh yang diestimasi serta signifikansinya berdasarkan t-statistik dan p-value. Pada jalur (X2) -> (Y), nilai koefisien jalur sebesar 0.410 dengan t-statistik 5.170 dan p-value 0.000 menunjukkan pengaruh positif yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) dan Kualitas Pelayanan (Y). Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak langsung yang kuat terhadap kualitas pelayanan di Puskesmas Mayang. Jalur (X2) -> (Z), dengan koefisien 0.584 dan t-statistik 7.705, menunjukkan pengaruh positif yang sangat signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) dan Motivasi (Z). P-value yang sangat kecil (0.000) mengonfirmasi bahwa pengaruh ini sangat kuat dan signifikan, menandakan bahwa kepemimpinan yang transformasional berperan besar dalam meningkatkan motivasi kerja di Puskesmas Mayang. Pada jalur (X1) -> (Y), koefisien sebesar 0.168 dengan t-statistik 2.206 dan p-value 0.027 menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan, meskipun lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh dari gaya kepemimpinan, yang mengindikasikan bahwa Kompetensi SDM (X1) berperan dalam meningkatkan kualitas pelayanan namun dengan pengaruh yang lebih terbatas. Jalur (X1) -> (Z) dan (Z) -> (Y) juga menunjukkan pengaruh yang signifikan. Dengan koefisien 0.351 dan t-statistik 4.623 pada jalur (X1) -> (Z), serta koefisien 0.444 dan t-statistik 5.184 pada jalur (Z) -> (Y), keduanya memiliki p-value yang sangat kecil (0.000), menandakan adanya pengaruh yang signifikan dan kuat. Ini menunjukkan bahwa Kompetensi SDM (X1) tidak hanya mempengaruhi Motivasi (Z) secara langsung, tetapi juga bahwa Motivasi (Z) memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap Kualitas Pelayanan (Y). Secara keseluruhan, hasil uji pengaruh langsung ini mengindikasikan bahwa semua jalur yang diuji memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen, baik secara langsung maupun melalui jalur mediasi, yang memperkuat model penelitian ini.

Tabel 3. juga menyajikan menyajikan hasil uji pengaruh tidak langsung yang menggambarkan hubungan mediasi antara variabel-variabel dalam model penelitian. Jalur (X2) -> (Z) -> (Y) memiliki koefisien sebesar 0.259 dengan t-statistik 4.280 dan p-value 0.000, yang menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kualitas Pelayanan (Y) dimediasi oleh Motivasi (Z). Dengan nilai t-statistik yang signifikan, hasil ini mengindikasikan bahwa Motivasi berperan sebagai variabel perantara yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kualitas pelayanan. Hal ini mengonfirmasi bahwa peningkatan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan di Puskesmas Mayang. Demikian pula, jalur (X1) -> (Z) -> (Y) menunjukkan koefisien 0.156 dengan t-statistik 3.384 dan p-value 0.001, yang juga mengindikasikan pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Kompetensi SDM (X1) dan Kualitas Pelayanan (Y) melalui Motivasi (Z). Meskipun koefisiennya lebih kecil dibandingkan dengan jalur (X2) -> (Z) -> (Y), hasil ini tetap menunjukkan bahwa Kompetensi SDM memiliki pengaruh positif terhadap Kualitas Pelayanan, dengan Motivasi bertindak sebagai mediator.

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel	R Square	R Square Adjusted
(X1), (X2), (Z), (Y)	0.856	0.850
(X1), (X2), (Z)	0.695	0.686

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Tabel 4. menunjukkan hasil uji koefisien determinasi (R^2) untuk dua model yang berbeda. Model pertama, yang melibatkan Kompetensi SDM (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional

(X2), Motivasi (Z), dan Kualitas Pelayanan (Y), memiliki nilai R^2 sebesar 0.856 dan R^2 Adjusted sebesar 0.850, yang menunjukkan bahwa model ini dapat menjelaskan 85.6% dari variabilitas Kualitas Pelayanan (Y) yang dipengaruhi oleh variabel-variabel independen tersebut. Nilai R^2 Adjusted yang tinggi mengindikasikan kualitas penjelasan yang sangat baik. Model kedua, yang melibatkan Kompetensi SDM (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), dan Motivasi (Z), menunjukkan nilai R^2 sebesar 0.695 dan R^2 Adjusted sebesar 0.686, yang mengindikasikan bahwa model ini dapat menjelaskan sekitar 69.5% dari variabilitas Motivasi (Z) dan Kualitas Pelayanan (Y). Meskipun nilai R^2 pada model kedua lebih rendah, angka ini masih tergolong baik, menunjukkan bahwa hampir 70% variabilitas dalam Motivasi (Z) dapat dijelaskan oleh kedua variabel independen tersebut. Secara keseluruhan, kedua model menunjukkan tingkat koefisien determinasi yang cukup tinggi, mencerminkan kekuatan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia (SDM), gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan di Puskesmas Mayang, Kabupaten Jember. Penelitian ini memperkuat temuan dari penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan di sektor kesehatan (Muliawan et al., 2025; Wu, 2022). Dalam konteks ini, teori Leader-Member Exchange (LMX) dapat menjelaskan bahwa hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota tim dapat meningkatkan motivasi dan kinerja, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan (Pranata et al., 2024). Hasil penelitian ini juga mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional, dengan ciri-ciri kharisma, motivasi inspiratif, dan perhatian individual, mampu meningkatkan motivasi tenaga kesehatan, yang sesuai dengan teori LMX yang menekankan pentingnya hubungan interpersonal dalam memotivasi individu.

Pentingnya motivasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan juga didukung oleh teori Self-Determination Theory (SDT), yang mengemukakan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berperan besar dalam mempengaruhi kinerja individu (Ryan & Deci, 2020). Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, baik yang bersumber dari dalam diri (intrinsik) maupun dari penghargaan eksternal (ekstrinsik), dapat meningkatkan komitmen dan kinerja tenaga kesehatan, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan (Wiliantari & Kurniasari, 2024). Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi yang tinggi dapat meningkatkan efektivitas pelayanan kesehatan, terutama dalam situasi yang penuh tekanan seperti pandemi COVID-19 (Nghi et al., 2022). Oleh karena itu, pengelolaan motivasi tenaga medis menjadi krusial untuk meningkatkan hasil pelayanan yang lebih baik.

Teori Servqual yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kualitas pelayanan berbasis lima dimensi utama (tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy) menunjukkan relevansi yang kuat dengan hasil penelitian. Servqual menganggap bahwa kualitas pelayanan adalah hasil dari persepsi pelanggan terhadap kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang diterima (Shi & Shang, 2020). Dalam konteks Puskesmas Mayang, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun ada kemajuan dalam beberapa dimensi, seperti kelengkapan pengisian RME, masih ada ruang yang signifikan untuk perbaikan, terutama dalam hal kesesuaian jenis pelayanan laboratorium dengan standar yang ditetapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun ada upaya untuk meningkatkan kualitas, masih diperlukan perhatian lebih dalam memenuhi harapan masyarakat terkait standar pelayanan.

Implikasi dari temuan ini adalah pentingnya integrasi antara kompetensi SDM, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. Penelitian ini memberikan bukti bahwa peningkatan kompetensi tenaga kesehatan harus diimbangi dengan kepemimpinan yang efektif dan peningkatan motivasi untuk mencapai hasil yang optimal. Implikasi kebijakan yang dapat diambil dari temuan ini adalah perlunya pengembangan program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga pada peningkatan kualitas hubungan antara pemimpin dan staf. Penguatan hubungan ini dapat dilakukan melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih intensif dan pemberian penghargaan yang lebih signifikan untuk meningkatkan motivasi tenaga kesehatan.

Meskipun penelitian ini memberikan gambaran yang komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan, terdapat keterbatasan dalam hal generalisasi hasil penelitian. Penelitian ini hanya dilakukan di Puskesmas Mayang, Kabupaten Jember, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan situasi di puskesmas lain dengan kondisi yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut dengan sampel yang lebih luas dan variatif diperlukan untuk mengonfirmasi temuan ini dan menguji aplikabilitas model ini di berbagai daerah. Selain itu, penelitian di masa depan juga bisa mengembangkan variabel lain yang mungkin mempengaruhi kualitas pelayanan, seperti budaya organisasi dan teknologi kesehatan yang semakin berkembang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia (SDM) dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas pelayanan di Puskesmas Mayang, Kabupaten Jember. Selain itu, motivasi terbukti memainkan peran penting sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kompetensi SDM, gaya kepemimpinan transformasional, dan kualitas pelayanan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan kesehatan tidak hanya bergantung pada peningkatan kompetensi teknis tenaga medis, tetapi juga pada penerapan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi tenaga kesehatan untuk bekerja lebih optimal. Motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, turut memperkuat dampak positif dari kompetensi SDM dan kepemimpinan transformasional terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, kebijakan yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas pelayanan kesehatan di Puskesmas Mayang harus mencakup strategi pengelolaan SDM yang berfokus pada pengembangan kompetensi, peningkatan gaya kepemimpinan yang transformatif, serta pemberdayaan motivasi tenaga kesehatan. Penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan kebijakan di sektor kesehatan, dengan menekankan perlunya pendekatan holistik dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui pengelolaan faktor-faktor internal yang berperan langsung dalam proses pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

Akbar, M. R. F., Farid, M. S., Pambudining, Z. C., & Putra, A. (2024). Analisis Efektivitas Kepemimpinan Kharismatik Terhadap Kinerja dan Keberhasilan Organisasi: Studi Kasus Industri Manufaktur. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, *1*(3), 16–16. https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2549

Alayda, N. F., Aulia, C. M., Ritonga, E. R., & Purba, S. H. (2024). Literature Review: Analisis Dampak Kebijakan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) Terhadap Akses dan Kualitas Pelayanan Kesehatan: *Jurnal Kolaboratif Sains*, *7*(7), Article 7. https://doi.org/10.56338/jks.v7i7.5573

Ambarwati, A., Florentinus, T., Rusdati, & Rifai, R. A. (2022). Transformational Leadership in the Quality Assurance System. *Proceedings of the 6th International Conference on Science, Education and Technology (ISET 2020)*. https://doi.org/10.2991/assehr.k.211125.038

Ansar, A., Sumar, W. T., & Tanaiyo, F. (2022). The Relationship of Transformational Leadership Behavior of School Principles and Teacher Achievement Motivation with Learning Quality. *Eduvest - Journal Of Universal Studies*. https://doi.org/10.36418/edv.v2i5.445

Ardhani, Z. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada Perusahaan Xyz. *Jurnal Syntax Fusion*, *5*(01), 1–13. https://doi.org/10.54543/fusion.v5i01.434

Armiyanti, A., Sutrisna, T., Yulianti, L., Lova, N. R., & Komara, E. (2023). Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, *9*(2), Article 2. https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.5104

Belo, D. L. X., & Wahyuningsih, C. C. D. (2021). Analisis Kualitas Pelayanan Kesehatan Pada Masa Pendemi Covid 19 (Studi Kasus Di Puskesmas Ngesrep Kota Semarang). *Public Service and Governance Journal*. https://doi.org/10.56444/psgj.v2i02.2273

Devi, S., Wijaya, A. A., Hasibuan, I. D., Dina, P., & Andina, A. (2024). Analisis Efektivitas Penggunaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Terhadap Kualitas Pelayanan Kesehatan Di Puskesmas Simalingkar. *Jurnal Abdi Nusa*, *4*(2), Article 2. https://doi.org/10.52005/abdinusa.v4i2.256

Fanelli, S., Lanza, G., Enna, C., & Zangrandi, A. (2020). Managerial competences in public organisations: The healthcare professionals' perspective. *BMC Health Services Research*. https://doi.org/10.1186/s12913-020-05179-5

Fushen, F. (2025). The Importance of Hospital Governance in Indonesia: Enhancing Healthcare Quality and Accountability. *International Journal of Current Science Research and Review*. https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v8-i1-52

Herman, H., Kamase, J., Nujum, S., & Dewi, R. (2022). Pengaruh Kualitas Layanan, Perbaikan Layanan Dan Harga Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Pasien Rawat Inap Di Rumah Sakit Umum Daerah Batara Siang Kabupaten Pangkep. *Jurnal Ekonomi Global*, *1*(2), Article 2.

Ilhami, S. D., Raymond, R., Sukma, M., Dewi, P., Rahayu, A. H., Solehudin, S., Hairudin, A., Ghozali, Z., Hasan, L., Ningsih, D. A. W. S., & Sampe, F. (2024). *Manajemen Kinerja*. CV. Gita Lentera.

Laksana, B. T. S., & Meirinawati, M. (2023). Kualitas Pelayanan Publik Bidang Poli Umum Di Puskesmas Kecamatan Sumbersari Kabupaten Jember. *Publika*. https://doi.org/10.26740/publika.v11n4.p2547-2560

Larasati, L., Qohardita, R., Arumjati, V. O., Purwadhi, P., & Widjaja, Y. R. (2025). Analisis Ketersediaan Tenaga Perawat di Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Restu Ibu Balikpapan. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, *5*(1), Article 1. https://doi.org/10.31004/innovative.v5i1.16706

Lugina Jatianita, W. (2020). *Transformational leaders can improve Achievement Motivation and Competence Development to support Nurses Productivity*. https://consensus.app/papers/transformational-leaders-can-improve-achievement-jatianita-wekadigunawan/ee72e9ac303659e382349ad3dbbb895b/

Mahdikhani, M., & Yazdani, B. (2020). Transformational leadership and service quality in e-commerce businesses. *International Journal of Law and Management*. https://doi.org/10.1108/ijlma-12-2018-0290

Mihai, L.-S., & Birchi, F.-A. (2023). The Correlation Between Motivation and Employee Satisfaction in the Service Industry. *New Trends in Sustainable Business and Consumption*. https://doi.org/10.24818/basiq/2023/09/012

Mokobombang, W., & Natsir, N. (2024). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Tinjauan Pada Industri Jasa. *Jurnal Minfo Polgan*, *13*(1), Article 1. https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13756

Mubarok, Z., & Sunarto, S. (2025). Model Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Serta Aplikasinya dalam Pendidikan Islam. *Hikmah : Jurnal Studi Pendidikan Agama Islam*, *2*(1), 291–303. https://doi.org/10.61132/hikmah.v2i1.610

Mugambi, C. N., Muindi, D. F., Munjuri, D. M., & Ogutu, M. (2021). Human Resource Management Practices, Employee Competence and Employee Performance at National Police Service of Kenya. *European Journal of Business and Management*. https://doi.org/10.7176/ejbm/13-22-04

Muliawan, F., Ulum, M., & Suhendar. (2025). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Peningkatan Kinerja Karyawan. *Etnomanajemen: Journal of Management Research*, *1*(1), Article 1.

Nghi, T. N., Thu, H. T., & Dinh, T. T. (2022). The Relationship Between Public Service Motivation, Work Enjoyment, And Task Performance: A Preliminary Study Of Healthcare Workers In Vietnam. *Journal of Liberty and International Affairs Institute for Research and European Studies - Bitola*. https://doi.org/10.47305/jlia2282047n

Permatasari, E., Baroya, N., Ramani, A., Wicaksono, D., Luthfiyana, N. U., Kusumawardani, D., & Wati, D. M. (2020). *Tantangan Proses Impelementasi Program Penurunan Angka Kematian Ibu di Wilayah Kerja Puskesmas Panti Kabupaten Jember*. *12*, 21–25. https://doi.org/10.33846/SF12106

Ponggele, R. M., Paramata, V., Rulia, R., Kosasih, K., & Asnar, E. S. M. (2025). Pengaruh Manajemen Talenta, Infrastruktur, dan Kompensasi terhadap Kunjungan Pasien di Rumah Sakit Umum Sinar Kasih Gereja Kristen Sulawesi Tengah Tentena Kabupaten Poso. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, *5*(1), Article 1. https://doi.org/10.31004/innovative.v5i1.18195

Pranata, Y., Ahadiat, A., Hayati, K., Erlina, R., & Rusdi, Z. M. (2024). The Influence of Leader Member Exchange (LMX) on Employee Performance through Work Motivation and Self-Efficacy as Mediation Variables: Study on Radar Lampung Employees. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*. https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i71402

Puli, J., & Sagi, S. (2022). Competency mapping building a competent workforce through human resource information system. *Journal of Information and Optimization Sciences*, *43*, 1885–1899. https://doi.org/10.1080/02522667.2022.2140261

Putri, I. H., Jati, S. P., & Martini, M. (2023). Faktor Penghambat Pelaksanaan SPM Kesehatan pada Penderita Diabetes Mellitus: Literatur Review. *Malahayati Nursing Journal*. https://doi.org/10.33024/mnj.v5i8.10974

Qowiyyum, E. B., & Pradana, G. W. (2021). Pemberdayaan Masyarakat Melalui Program Indonesia Sehat Dengan Pendekatan Keluarga (Pis-Pk) Untuk Meningkatkan Akses Pelayanan Kesehatan Di Wilayah Kerja Puskesmas. *Publika*. https://doi.org/10.26740/publika.v9n3.p211-226

Rafiqi, I. R. (2024). The Influence of Motivation and Service Quality Towards Customer Satisfaction. *Jurnal Manajemen Pemasaran Dan Perilaku Konsumen*. https://doi.org/10.21776/jmppk.2024.03.2.17

Ryan, R. M., & Deci, E. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860

Sakarneha, B. K. (2020). *Management by Walking Around and Service Quality: The Moderating Role of Transformational Leadership – A Concept of the Arab Bank in Jordan*. https://consensus.app/papers/management-by-walking-around-and-service-quality-the-sakarneha/c476599ffcce59698a8ab1fa41bcf943/

Sani, I., & Ibrahim, R. M. (2020). Mediating Role of Work Engagement in The Relationship between Human Resource Practices and Employee Competence in Nigerian Basic Education System: Building A Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/V10-I12/8088

Saragi, D. R. F., Andriani, R., Nuraida, A., & Wasiyem. (2025). Peran dan Fungsi Supervisor dalam Meningkatkan Efektivitas dan Produktivitas Kinerja Tim di Organisasi Kesehatan: *Jurnal Kolaboratif Sains*, *8*(1), Article 1. https://doi.org/10.56338/jks.v8i1.5904

Sari, A. I. (2020). *Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Harga Terhadap Kepuasan Pelanggan Gojek (Mahasiswa Pengguna Layanan Go-Ride Dan Gofood)*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Sariyani, D., Wasita, R. R. R., Susanto, A. D., Ariyanti, K. S., Dinatha, N. M., Naidani, N. M., & Wijayanti, P. O. (2024). Manfaat Supervisi Terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Kesehatan dalam A Systematic Literature Review. *HOPE (The Journal of Health Promotion and Education)*, *1*(2), Article 2. https://doi.org/10.36049/hope.v1i2.287

Sharma, S., & Malodia, L. (2022). Competency mapping: Building a competent workforce through Competency-Based Human Resource Information System. *Journal of Information and Optimization Sciences*, *43*, 1749–1762. https://doi.org/10.1080/02522667.2022.2128530

Shi, Z., & Shang, H. (2020). *A Review on Quality of Service and SERVQUAL Model*. 188–204. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50341-3_15

Sibonde, A. H., & Dassah, M. O. (2021). The relationship between employee motivation and service quality: Case study of a selected municipality in the Western Cape province, South Africa. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*. https://doi.org/10.4102/apsdpr.v9i1.499

Susilawati, M., Sulistiowati, E., & Hartati, N. S. (2020). *Peran Dinas Kesehatan Provinsi dan Kabupaten/Kota dalam Implementasi Program Indonesia Sehat dengan Pendekatan Keluarga (PIS-PK) di Lima Provinsi, Indonesia*. 13–22. https://doi.org/10.22435/JPPPK.V4I1.3212

Sutan, A. J., & Al-Hamdi, R. (2020). *Keadilan Semi-Libertarianisme pada Sistem Kesehatan di Indonesia: Analisis Komparatif Pemikiran Bentham dan Kant terhadap Implementasi Konsep Keadilan pada Kebijakan BPJS – Kesehatan*. *9*, 125–135. https://doi.org/10.22146/JKKI.55005

Tedjakusuma, A. S., Wulansari, C. F., Sinaga, G. K., Putu, I., Winata, A., Muslimin, M. R., Fermina, O. L., Pinesa, V. H., Veranita, M., & Purwadhi. (2024). Implementation of TQM in The Context of Patient Satisfaction in Various Hospitals in Indonesia. *Intisari Sains Medis*. https://doi.org/10.15562/ism.v15i1.1992

Waani, J. D., & Sibarani, M. (2024). The analysis of public service motivation's influence on job enjoyment and task performance in health workers. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*. https://doi.org/10.55324/ijoms.v3i11.976

Wiliantari, D. F., & Kurniasari, R. (2024). Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pada PT. Talco Creative Indonesia Kota Tangerang. *MASMAN Master Manajemen*, *2*(4), Article 4. https://doi.org/10.59603/masman.v2i4.562

Wu, J. (2022). Transformational leadership style and small business growth. *SHS Web of Conferences*. https://doi.org/10.1051/shsconf/202214001051

Yunita, R., & Soelton, M. (2024). Rejuvenation of the Training Model and Transformational Leadership in Improving Service Quality at Government Banks. *European Modern Studies Journal*. https://doi.org/10.59573/emsj.8(1).2024.5

Zubaidah, S., Hardhienata, S., & Sunaryo, W. (2024). Service Quality Improvement Strategies Through Strengthening Organizational Culture, Transformational Leadership, Self-Efficacy, and Work Engagement. *Enrichment: Journal of Multidisciplinary Research and Development*. https://doi.org/10.55324/enrichment.v2i6.146