Journal of Management and Creative Business
Volume. 4, Nomor. 4, Oktober 2026
E-ISSN : 2962-1119 ; P-ISSN : 2962-0856, Hal. 1269-1285
DOI: https://doi.org/10.30640/jmcbus.v4i4.8222
Tersedia: https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/jmcbus

Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung

Shofiyah Nur Faizah[1*], Jaja Suteja[2]
[1-2]Program Magister Manajemen, Universitas Pasundan, Bandung, Indonesia
Email: shofiyahnf14@gmail.com[1], suteja_jajasuteja@unpas.ac.id[2]

**Penulis Korespondensi: shofiyahnf14@gmail.com*

Abstract. *Employee performance is one of the strategic factors determining the success of public service organizations, including Community Health Centers* (*Puskesmas*). *As primary healthcare facilities, Puskesmas are required not only to provide accessible health services but also to ensure that employees receive adequate compensation, possess strong work motivation, and experience a supportive work environment that enables them to perform their duties optimally. This study aims to determine and analyze the conditions of compensation, work motivation, job satisfaction, and employee performance, as well as to examine the effects of compensation and work motivation on job satisfaction and their implications for employee performance at Puskesmas in Sukajadi District, Bandung City. This research employed a quantitative approach using descriptive and verification methods. Data were collected through questionnaires as the primary instrument, supported by interviews, observations, and literature studies. A census sampling technique was applied, involving all members of the population who met the research criteria. Field data collection was conducted in 2026. Data were analyzed using path analysis to examine the causal relationships among the research variables. The results indicate that compensation, work motivation, job satisfaction, and employee performance were generally categorized as less favorable. Compensation had an effect on job satisfaction, while work motivation also affected job satisfaction. Simultaneously, compensation and work motivation affected job satisfaction. Furthermore, job satisfaction affected employee performance. The contribution of job satisfaction to employee performance was 75.52%, while the remaining 24.48% was explained by other factors outside the research model. These findings indicate that improving compensation and work motivation should become an important managerial concern because both factors are associated with the development of job satisfaction, which subsequently contributes to better employee performance and improved healthcare service quality.*

Keywords: *Community Health Center; Compensation; Employee Performance; Job Satisfaction; Work Motivation.*

Abstrak. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi pelayanan publik, termasuk Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas). Sebagai fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama, Puskesmas tidak hanya dituntut memberikan pelayanan yang mudah diakses masyarakat, tetapi juga harus mampu memastikan bahwa pegawai memiliki motivasi, kepuasan kerja, serta dukungan kompensasi yang memadai sehingga dapat melaksanakan tugas secara optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kondisi kompensasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai serta menganalisis pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Data diperoleh melalui kuesioner sebagai instrumen utama, didukung wawancara, observasi, dan studi kepustakaan. Teknik pengambilan sampel menggunakan sensus sehingga seluruh anggota populasi yang memenuhi karakteristik penelitian dijadikan responden. Pengumpulan data lapangan dilakukan pada tahun 2026. Analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji hubungan kausal antarvariabel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kompensasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi masih berada pada kategori kurang baik. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, demikian pula motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Secara simultan, kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Besarnya kontribusi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah 75,52%, sedangkan 24,48% lainnya dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kompensasi dan motivasi kerja perlu menjadi perhatian manajemen Puskesmas karena keduanya berkaitan dengan terbentuknya kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja; Kinerja Pegawai; Kompensasi; Motivasi Kerja; Puskesmas.

Naskah Masuk: 10 Agustus 2026; Revisi: 16 September 2026; Diterima: 17 Oktober 2026; Terbit: 20 Oktober 2026

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Kesehatan merupakan salah satu kebutuhan fundamental manusia yang memiliki hubungan erat dengan kualitas kehidupan masyarakat. Kondisi kesehatan yang baik memungkinkan seseorang menjalankan aktivitas sosial dan ekonomi secara produktif, sedangkan gangguan kesehatan dapat menurunkan kemampuan individu untuk bekerja, belajar, berinteraksi, dan menjalankan fungsi sosialnya. Oleh sebab itu, penyelenggaraan pelayanan kesehatan tidak hanya berkaitan dengan aspek pengobatan, tetapi juga merupakan bagian penting dari pembangunan sumber daya manusia (Setiadi & Astuti, 2026).

Dalam perspektif pembangunan nasional, kesehatan merupakan salah satu modal dasar dalam meningkatkan kualitas manusia. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan menegaskan bahwa pembangunan kesehatan diarahkan untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat melalui penyelenggaraan pelayanan kesehatan yang bermutu, aman, terjangkau, dan berkeadilan. Konsekuensinya, organisasi pelayanan kesehatan harus memiliki sumber daya yang mampu menerjemahkan kebijakan kesehatan ke dalam pelayanan yang efektif di tingkat masyarakat (Sari et al., 2026).

Salah satu institusi yang memiliki posisi strategis dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan adalah Pusat Kesehatan Masyarakat atau Puskesmas. Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2019 tentang Pusat Kesehatan Masyarakat, Puskesmas merupakan fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perseorangan tingkat pertama dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya di wilayah kerjanya.

Karakteristik pelayanan Puskesmas menyebabkan sumber daya manusia menjadi unsur yang sangat penting. Puskesmas tidak dapat memberikan pelayanan hanya dengan mengandalkan sarana, prasarana, teknologi, atau sistem administrasi. Pelayanan kesehatan pada akhirnya sangat bergantung pada individu yang menjalankan fungsi organisasi, mulai dari tenaga medis, tenaga kesehatan lainnya, tenaga administrasi, hingga pegawai pendukung pelayanan (Khair et al., 2026).

Menurut Armstrong dan Taylor (2023), sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya strategis organisasi karena manusia tidak hanya menjalankan pekerjaan, tetapi juga menggunakan pengetahuan, keterampilan, kreativitas, dan kemampuan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, keberhasilan organisasi

pelayanan kesehatan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi mengelola pegawai secara efektif.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi pelayanan kesehatan memiliki kompleksitas tersendiri. Pegawai Puskesmas berhadapan langsung dengan masyarakat dengan karakteristik kebutuhan yang beragam. Pegawai dituntut mampu memberikan pelayanan secara cepat, tepat, ramah, profesional, serta sesuai standar. Pada saat yang sama, pegawai menghadapi beban administratif, tuntutan pencapaian target program, perubahan kebijakan, kebutuhan peningkatan kompetensi, serta tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan (Fajrin et al., 2026).

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi tidak cukup hanya menetapkan standar kerja. Organisasi juga harus memperhatikan aspek psikologis dan ekonomi pegawai. Salah satu aspek yang sangat berkaitan dengan hubungan organisasi dan pegawai adalah kompensasi.

Menurut Dessler (2020), kompensasi merupakan seluruh bentuk pembayaran atau penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Kompensasi tidak hanya berkaitan dengan gaji pokok, tetapi dapat mencakup insentif, tunjangan, penghargaan, serta bentuk manfaat lainnya. Kompensasi yang dipersepsikan adil dapat memperkuat hubungan pertukaran antara pegawai dan organisasi.

Armstrong dan Taylor (2023) menjelaskan bahwa sistem penghargaan organisasi perlu dirancang secara adil, konsisten, kompetitif, dan berkaitan dengan kontribusi pegawai. Persepsi mengenai keadilan kompensasi menjadi penting karena pegawai tidak hanya mempertimbangkan jumlah imbalan yang diterima, tetapi juga membandingkannya dengan beban kerja, tanggung jawab, kompetensi, kontribusi, serta imbalan yang diterima pegawai lain.

Dalam organisasi pelayanan kesehatan, persoalan kompensasi menjadi semakin penting karena pekerjaan pegawai memiliki konsekuensi langsung terhadap pelayanan masyarakat. Perbedaan beban kerja, tanggung jawab, jam kerja, tugas pelayanan, kegiatan tambahan, dan pekerjaan administratif dapat menimbulkan persepsi yang berbeda mengenai keadilan kompensasi.

Selain kompensasi, motivasi kerja merupakan faktor penting yang menentukan bagaimana pegawai menjalankan pekerjaannya. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Motivasi tidak sekadar menunjukkan apakah seseorang bekerja keras, tetapi

juga menjelaskan arah perilaku dan kemampuan seseorang mempertahankan usaha untuk mencapai tujuan.

Menurut Deci, Olafsen, dan Ryan (2017), kualitas motivasi memiliki konsekuensi terhadap keterlibatan individu dalam pekerjaan. Individu yang merasa memiliki otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial cenderung menunjukkan kualitas motivasi yang lebih baik. Dalam konteks Puskesmas, motivasi pegawai dapat muncul melalui kebutuhan untuk berprestasi, memperoleh pengakuan, mengembangkan kemampuan, memberikan pelayanan yang bermanfaat, membangun hubungan kerja, serta memperoleh penghargaan yang sesuai dengan kontribusinya (Setiadi & Astuti, 2026).

Motivasi yang rendah dapat tercermin melalui rendahnya inisiatif, kurangnya semangat, kecenderungan bekerja sekadar memenuhi kewajiban, rendahnya keinginan mengembangkan kompetensi, serta kurangnya dorongan untuk membantu rekan kerja. Sebaliknya, motivasi yang baik dapat mendorong pegawai bekerja lebih tekun, memiliki orientasi pelayanan, serta berusaha mencapai target organisasi (Darmawan & Subagio, 2026).

Kompensasi dan motivasi pada akhirnya memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan evaluasi individu terhadap pekerjaan yang dijalankannya. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan. Dengan demikian, kepuasan kerja bukan sekadar kondisi emosional sementara, tetapi merupakan evaluasi menyeluruh terhadap pengalaman kerja seseorang.

Luthans (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat dilihat melalui beberapa aspek, antara lain pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja. Dalam konteks Puskesmas, aspek-aspek tersebut menjadi relevan karena pegawai berinteraksi dengan sistem organisasi secara intensif.

Pegawai yang menerima kompensasi yang dianggap adil, memiliki hubungan kerja yang baik, memperoleh dukungan pimpinan, mempunyai kesempatan menggunakan kemampuan, dan mendapatkan peluang pengembangan karier cenderung mempunyai evaluasi yang lebih positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap gaji, insentif, promosi, penempatan, fasilitas, maupun pekerjaan dapat menurunkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja selanjutnya memiliki implikasi terhadap kinerja. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan yang penting meskipun hubungan tersebut tidak selalu bersifat sederhana dan otomatis. Kinerja juga dipengaruhi oleh kemampuan, sumber daya, sistem kerja, kepemimpinan, serta faktor lingkungan.

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dengan demikian, kinerja pegawai tidak hanya dilihat dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga kualitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kesesuaian hasil kerja dengan standar organisasi.

Dalam konteks Puskesmas, kinerja pegawai memiliki konsekuensi yang lebih luas karena berhubungan dengan kualitas pelayanan masyarakat. Pegawai dengan kinerja yang baik dapat membantu memastikan pelayanan berjalan tepat waktu, prosedur dipatuhi, kebutuhan pasien ditangani secara tepat, administrasi dilaksanakan secara akurat, dan program kesehatan dapat mencapai target.

Permasalahan kompensasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja tersebut juga terlihat dalam kondisi Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung. Berdasarkan identifikasi awal penelitian, masih ditemukan sejumlah kondisi yang menunjukkan bahwa kompensasi belum sepenuhnya dipersepsikan memadai. Beberapa pegawai menilai sistem gaji belum sepenuhnya mencerminkan keadilan, insentif belum sepenuhnya sesuai dengan kinerja, dan uang lembur belum sepenuhnya sesuai dengan harapan pegawai.

Pada aspek motivasi kerja, terdapat indikasi bahwa sebagian pegawai belum terdorong secara optimal untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan. Selain itu, dorongan untuk membantu pekerjaan pegawai lain, bekerja dalam kelompok, serta menghasilkan gagasan kreatif masih perlu ditingkatkan.

Permasalahan juga terdapat pada kepuasan kerja. Sebagian pegawai belum sepenuhnya puas terhadap gaji dan kesempatan promosi. Penempatan pegawai yang belum selalu sesuai dengan keahlian, pekerjaan yang dilakukan, serta kondisi sarana dan prasarana juga menjadi aspek yang perlu diperhatikan.

Selanjutnya, pada aspek kinerja ditemukan indikasi bahwa hasil evaluasi kinerja Puskesmas masih berada pada kategori cukup. Kemampuan sebagian pegawai dinilai belum sepenuhnya sesuai dengan beban pekerjaan dan latar belakang pendidikan. Selain itu, penyelesaian pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan serta tanggung jawab terhadap tugas masih perlu diperkuat.

Permasalahan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan organisasi pelayanan kesehatan dengan kondisi sumber daya manusia yang tersedia. Apabila kondisi tersebut tidak ditangani, maka dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai dan pada akhirnya berpotensi memengaruhi kinerja serta kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Secara teoritis, hubungan kompensasi dengan kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui *equity theory* dari Adams (1965), yang menekankan bahwa individu mengevaluasi keadilan dengan membandingkan input yang diberikan dengan hasil yang diterima serta membandingkannya dengan individu lain. Dalam konteks organisasi, kompensasi yang dianggap tidak sebanding dengan kontribusi dapat menimbulkan ketidakpuasan.

Hubungan motivasi dengan kepuasan kerja juga dapat dijelaskan melalui *two-factor theory* Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959). Teori tersebut membedakan faktor higienis, seperti gaji, kondisi kerja, supervisi, dan hubungan kerja, dengan faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, serta pekerjaan itu sendiri. Kedua kelompok faktor tersebut memberikan penjelasan penting mengenai mengapa perbaikan kondisi kerja dan penghargaan dapat berkaitan dengan kepuasan pegawai.

Penelitian terdahulu juga memberikan dukungan terhadap hubungan antarvariabel tersebut. Khtatbeh et al. (2020) menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Eliyana et al. (2019) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mekanisme penting yang menghubungkan kondisi organisasi dengan hasil kerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai Puskesmas menjadi relevan dilakukan. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris mengenai kondisi sumber daya manusia di Puskesmas Kecamatan Sukajadi sekaligus memberikan dasar bagi pengelola Puskesmas untuk menentukan kebijakan peningkatan kinerja pegawai.

Atas dasar pemikiran tersebut, penelitian ini mengambil judul:“Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung.”

Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, permasalahan penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut:

a. Kompensasi yang diterima pegawai, khususnya kompensasi finansial, belum sepenuhnya dipersepsikan memadai.
b. Insentif yang diterapkan belum sepenuhnya memenuhi persepsi keadilan pegawai.
c. Uang lembur belum sepenuhnya dipersepsikan sesuai dengan beban dan waktu kerja lembur.
d. Motivasi kerja sebagian pegawai belum optimal.

e. Sebagian pegawai belum terdorong secara optimal untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan.
f. Semangat kerja sebagian pegawai masih perlu ditingkatkan.
g. Dorongan untuk bekerja sama dengan pegawai lain belum optimal.
h. Keinginan untuk menghasilkan kreativitas dan inovasi dalam pekerjaan masih perlu ditingkatkan.
i. Sebagian pegawai belum sepenuhnya puas terhadap gaji dan kesempatan promosi.
j. Penempatan pegawai belum selalu dipersepsikan sesuai dengan keahlian.
k. Sebagian pegawai belum sepenuhnya puas terhadap pekerjaan yang dilakukan.
l. Sarana dan prasarana kerja belum sepenuhnya mendukung kepuasan pegawai.
m. Hasil evaluasi kinerja Puskesmas masih berada pada kategori cukup.
n. Kemampuan sebagian pegawai belum sepenuhnya sesuai dengan beban pekerjaan dan latar belakang pendidikan.
o. Penyelesaian pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan masih perlu ditingkatkan.
p. Tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diemban masih perlu diperkuat.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian adalah:

a) Bagaimana kondisi kompensasi dan motivasi kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung?
b) Bagaimana kondisi kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung?
c) Bagaimana kondisi kinerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung?
d) Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung?
e) Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung?
f) Seberapa besar pengaruh kompensasi dan motivasi kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung?
g) Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1) Mengetahui dan menganalisis kondisi kompensasi dan motivasi kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung.

2) Mengetahui dan menganalisis kondisi kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung.
3) Mengetahui dan menganalisis kondisi kinerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung.
4) Menganalisis besarnya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.
5) Menganalisis besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
6) Menganalisis besarnya pengaruh kompensasi dan motivasi kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja.
7) Menganalisis besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

2. KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan komponen utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Peralatan, teknologi, sistem informasi, sarana pelayanan, dan prosedur kerja tidak akan menghasilkan kinerja optimal apabila tidak didukung oleh pegawai yang memiliki kemampuan dan kemauan menjalankan pekerjaan secara efektif.

Menurut Armstrong dan Taylor (2023), pengelolaan sumber daya manusia mencakup berbagai praktik yang diarahkan untuk memperoleh, mengembangkan, mempertahankan, dan meningkatkan kontribusi manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks Puskesmas, praktik tersebut menjadi penting karena pelayanan kesehatan sangat bergantung pada interaksi antara pegawai dengan masyarakat.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor individual maupun organisasi. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa perilaku kerja individu berkaitan dengan kemampuan, motivasi, persepsi, sikap, serta karakteristik lingkungan organisasi. Dengan demikian, organisasi perlu menciptakan kondisi yang dapat mendukung kemampuan sekaligus mendorong kemauan pegawai untuk bekerja.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi pegawai. Menurut Dessler (2020), kompensasi mencakup pembayaran dan manfaat yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi yang adil dapat meningkatkan persepsi positif pegawai terhadap organisasi. Sebaliknya, kompensasi yang dipersepsikan tidak adil dapat menimbulkan ketidakpuasan.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui *Equity Theory* Adams (1965). Pegawai akan mengevaluasi apakah imbalan yang diterima sebanding dengan kontribusi yang diberikan. Ketika pegawai merasa kontribusi dan imbalan berada dalam kondisi seimbang, kemungkinan munculnya kepuasan akan semakin besar. Dengan demikian, semakin baik kompensasi yang diterima dan dipersepsikan adil oleh pegawai, semakin besar kemungkinan meningkatnya kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja merupakan kekuatan psikologis yang mengarahkan seseorang untuk melakukan tindakan tertentu dalam mencapai tujuan. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa motivasi berkaitan dengan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individu. Dalam konteks Puskesmas, motivasi dapat terlihat melalui kemauan menyelesaikan pekerjaan, keinginan meningkatkan kemampuan, semangat memberikan pelayanan, kemauan bekerja sama, serta keinginan mencapai prestasi.

Herzberg et al. (1959) melalui *Two-Factor Theory* menjelaskan bahwa motivasi dan kondisi pekerjaan dapat memengaruhi sikap individu terhadap pekerjaannya. Faktor seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri dapat meningkatkan pengalaman positif pegawai terhadap pekerjaan. Dengan demikian, motivasi kerja yang semakin baik diharapkan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi dan motivasi kerja memiliki mekanisme yang berbeda tetapi saling melengkapi. Kompensasi lebih banyak berkaitan dengan penghargaan yang diberikan organisasi, sedangkan motivasi berkaitan dengan dorongan psikologis yang mengarahkan perilaku kerja.

Pegawai yang menerima kompensasi yang adil tetapi tidak memiliki motivasi yang memadai belum tentu menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, pegawai yang memiliki motivasi tinggi tetapi merasa kompensasinya tidak adil juga dapat mengalami ketidakpuasan. Oleh karena itu, kepuasan kerja dalam organisasi pelayanan kesehatan perlu dipahami sebagai hasil interaksi berbagai faktor organisasi dan individual. Kompensasi dan motivasi kerja dalam penelitian ini ditempatkan sebagai dua variabel yang diperkirakan secara bersama-sama memengaruhi kepuasan kerja.

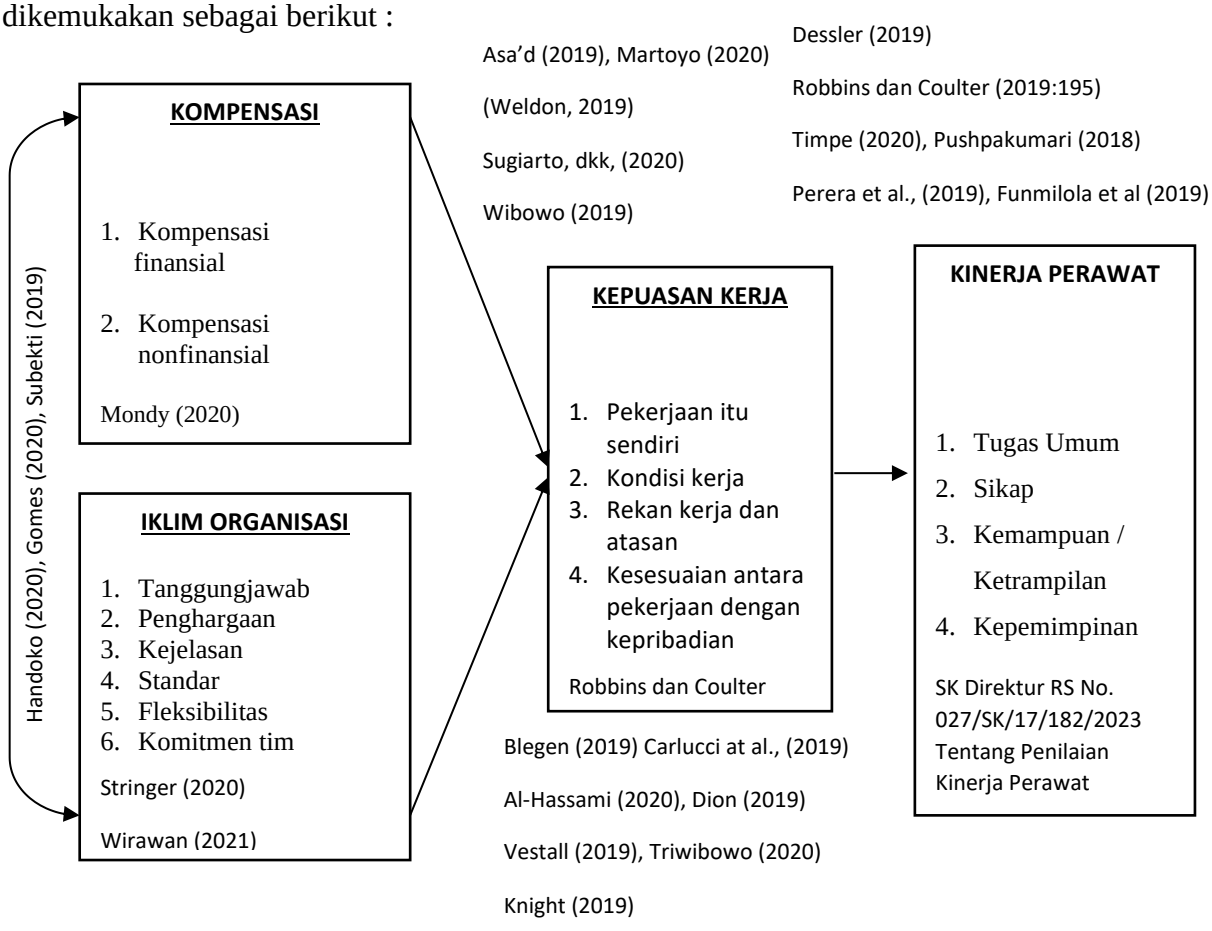
Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan evaluasi positif atau negatif pegawai terhadap pekerjaannya. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan positif individu terhadap pekerjaan.

Karyawan yang memperoleh pengalaman kerja positif cenderung memiliki sikap kerja yang lebih baik. Hal tersebut dapat berkontribusi terhadap kualitas perilaku kerja dan pencapaian hasil. Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, kinerja dapat tercermin melalui ketepatan pelayanan, kualitas pekerjaan, disiplin, orientasi pelayanan, kerja sama, integritas, komitmen, dan pencapaian target. Penelitian Khtatbeh et al. (2020) serta Eliyana et al. (2019) menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Temuan tersebut memberikan dukungan empiris bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Paradigma Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka paradigma penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut :



Gambar 1. Paradigma Penelitian.

Model tersebut menjelaskan bahwa kompensasi dan motivasi kerja merupakan variabel independen yang memengaruhi kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sedangkan kinerja pegawai merupakan variabel dependen akhir.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

a. H1: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung.
b. H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung.
c. H3: Kompensasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung.
d. H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian bertujuan mengukur hubungan dan pengaruh antarvariabel berdasarkan data numerik yang diperoleh melalui instrumen penelitian.

Menurut Sugiyono (2022), penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme dan digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian serta analisis data bersifat kuantitatif atau statistik.

Metode deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai kondisi kompensasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Metode verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh antarvariabel.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian merupakan seluruh pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung yang menjadi sasaran penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan sensus, yaitu seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria penelitian dijadikan sebagai responden. Penggunaan teknik sensus dipandang tepat apabila ukuran populasi relatif terbatas sehingga seluruh anggota populasi dapat dijangkau oleh peneliti.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui:

a) Kuesioner, digunakan sebagai instrumen utama untuk memperoleh data persepsi responden mengenai kompensasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja.
b) Wawancara, digunakan untuk memperoleh informasi pendukung mengenai kondisi pengelolaan pegawai.
c) Observasi, digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi kerja dan aktivitas pelayanan.
d) Studi kepustakaan, digunakan untuk memperkuat landasan teori dan hasil penelitian terdahulu.

Teknik Analisis Data

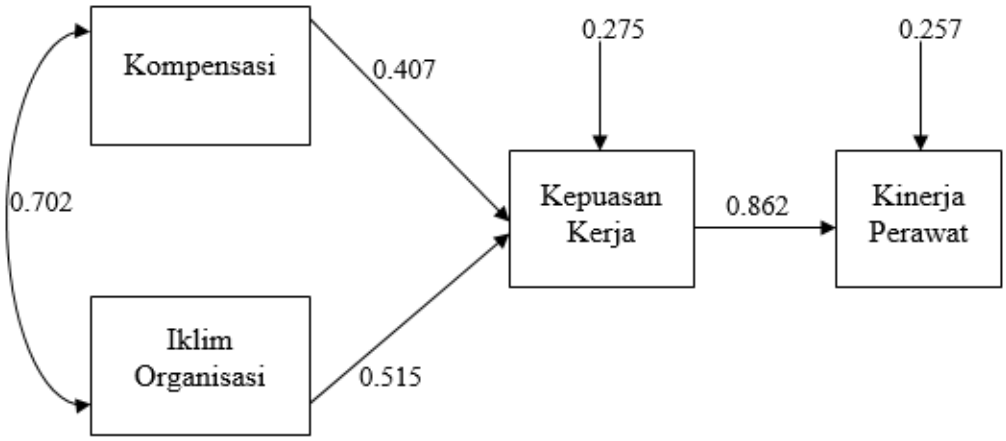
Analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis verifikatif menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur digunakan karena model penelitian melibatkan hubungan antara variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen. Struktur pertama menguji pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, sedangkan struktur kedua menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

4. HASIL DAN PENELITIAN

Penelitian ini menganalisis empat variabel utama, yaitu kompensasi sebagai X1, motivasi kerja sebagai X2, kepuasan kerja sebagai Y, dan kinerja pegawai sebagai Z. Secara umum, hasil analisis menunjukkan bahwa keempat variabel masih berada pada kategori kurang baik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat ruang perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia Puskesmas di Kecamatan Sukajadi. Model analisis jalur menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut memperlihatkan pola hubungan yang logis. Kondisi penghargaan yang diterima pegawai dan dorongan psikologis untuk bekerja dapat membentuk evaluasi pegawai terhadap pekerjaannya. Evaluasi tersebut selanjutnya berkaitan dengan bagaimana pegawai menjalankan tugas dan menghasilkan kinerja.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan statistik parametrik melalui teknik Analisis Jalur (*Path Analysis*), diperoleh koefisien jalur yang menggambarkan struktur hubungan kausal antara variabel kompensasi (X_1) dan iklim organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y), serta dampaknya terhadap kinerja perawat (Z). Struktur hubungan

antar variabel beserta koefisien jalurnya secara keseluruhan dapat dilihat pada Gambar 1 berikut:



Gambar 2. Model Analisis Jalur secara Keseluruhan.

Berdasarkan Gambar 2 mengenai Model Analisis Jalur secara keseluruhan, dapat diketahui bahwa Kompensasi dan Iklim Organisasi memiliki hubungan dengan Kepuasan Kerja, sedangkan Kepuasan Kerja selanjutnya berpengaruh terhadap Kinerja Perawat. Hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan antara Kompensasi dan Iklim Organisasi sebesar r = 0,702, yang menunjukkan hubungan positif dan kuat. Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien jalur sebesar ρYX1 = 0,407, sedangkan Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif sebesar ρYX2 = 0,515. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi dan semakin kondusif iklim organisasi, semakin tinggi pula kepuasan kerja perawat. Iklim Organisasi memiliki koefisien lebih besar dibandingkan Kompensasi, sehingga dalam model ini Iklim Organisasi merupakan faktor yang relatif lebih dominan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja.

Nilai e1 = 0,275 menunjukkan adanya faktor lain di luar Kompensasi dan Iklim Organisasi yang turut memengaruhi Kepuasan Kerja. Secara teoritis, faktor tersebut dapat berupa beban kerja, kepemimpinan, hubungan kerja, fasilitas, pengembangan karier, serta dukungan organisasi. Selanjutnya, Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan sangat kuat terhadap Kinerja Perawat dengan koefisien jalur ρZY = 0,862. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin baik pula kinerja perawat. Temuan tersebut sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan yang dapat mendorong perilaku kerja yang lebih baik. Nilai e2 = 0,257 menunjukkan bahwa masih terdapat faktor lain di luar Kepuasan Kerja yang memengaruhi Kinerja Perawat,

seperti kompetensi, disiplin kerja, beban kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengalaman.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa peningkatan Kinerja Perawat perlu dilakukan melalui peningkatan Kepuasan Kerja yang didukung oleh pemberian Kompensasi yang adil serta penciptaan Iklim Organisasi yang kondusif. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia yang memperhatikan aspek finansial maupun lingkungan kerja menjadi penting dalam meningkatkan kepuasan sekaligus kinerja perawat.

5. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut:Kompensasi pegawai Puskesmas di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung berada pada kategori kurang baik. Permasalahan utama berkaitan dengan persepsi keadilan sistem gaji, kesesuaian insentif dengan kinerja, dan kesesuaian uang lembur dengan beban serta waktu kerja.Motivasi kerja pegawai berada pada kategori kurang baik. Kondisi tersebut terlihat dari masih rendahnya dorongan untuk membantu rekan kerja, semangat dalam melaksanakan pekerjaan, pengembangan kemampuan, serta aspek hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja.Kepuasan kerja pegawai berada pada kategori kurang baik. Persoalan terutama berkaitan dengan kesempatan menggunakan keterampilan dan kemampuan, kebebasan dalam meningkatkan kualitas pekerjaan, kompensasi, promosi, penempatan, serta kondisi kerja.Kinerja pegawai berada pada kategori cenderung rendah. Aspek yang perlu mendapatkan perhatian meliputi ketelitian, kedisiplinan, pencapaian target, ketepatan waktu, serta hasil evaluasi dari atasan dan rekan kerja.Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan sistem kompensasi, terutama aspek keadilan, transparansi, kesesuaian insentif, dan penghargaan terhadap kontribusi, berpotensi meningkatkan kepuasan kerja pegawai.Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki motivasi lebih baik cenderung mempunyai evaluasi yang lebih positif terhadap pekerjaannya.Kompensasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja membutuhkan pendekatan yang menggabungkan aspek material dan psikologis.Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kontribusi kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 75,52%, sedangkan 24,48% lainnya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai Puskesmas perlu dilakukan secara sistematis, tidak hanya melalui pengawasan dan evaluasi kinerja, tetapi juga melalui perbaikan

kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja.Temuan penelitian menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian integral dari peningkatan mutu pelayanan Puskesmas karena kualitas pelayanan sangat bergantung pada kualitas dan kinerja pegawai yang menjalankannya.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, rekomendasi yang dapat diberikan adalah sebagai berikut: 1) Puskesmas perlu mengevaluasi sistem kompensasi secara berkala. Evaluasi perlu mempertimbangkan beban kerja, tanggung jawab, kompetensi, risiko pekerjaan, jam kerja, serta kontribusi pegawai. 2) Sistem insentif perlu dibuat lebih transparan. Pegawai perlu mengetahui indikator, bobot, mekanisme perhitungan, dan waktu pembayaran insentif sehingga dapat mengurangi persepsi ketidakadilan. 3) Perhitungan uang lembur perlu dievaluasi. Besaran lembur perlu disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku dan memperhatikan beban kerja aktual pegawai. 4) Pimpinan perlu meningkatkan penghargaan terhadap prestasi pegawai. Penghargaan tidak harus selalu berupa finansial, tetapi dapat berupa pengakuan, kesempatan mengikuti pelatihan, pemberian tanggung jawab, atau kesempatan pengembangan karier. 5) Motivasi kerja perlu diperkuat melalui komunikasi pimpinan. Kepala Puskesmas dan kepala unit perlu memberikan arahan, umpan balik, apresiasi, dan dukungan kepada pegawai. 6) Kerja sama antpegawai perlu diperkuat. Puskesmas dapat membangun mekanisme kerja tim melalui rapat koordinasi, diskusi kasus, kegiatan lintas unit, dan evaluasi bersama. 7) Pegawai perlu diberikan kesempatan menggunakan kemampuan dan keterampilannya. Penempatan pegawai hendaknya mempertimbangkan kompetensi, pendidikan, pengalaman, minat, dan kebutuhan organisasi. 8) Puskesmas perlu memperluas kesempatan pengembangan kompetensi. Pelatihan tidak hanya diarahkan pada kemampuan teknis, tetapi juga komunikasi, pelayanan prima, kerja sama, kepemimpinan, dan pemecahan masalah. 9) Pimpinan perlu membangun lingkungan kerja yang lebih partisipatif. Pegawai perlu dilibatkan dalam proses identifikasi masalah dan penyusunan solusi sehingga mereka memiliki rasa memiliki terhadap keputusan organisasi. 10) Penilaian kinerja perlu dilakukan secara objektif dan terukur. Indikator kinerja harus jelas, dapat diamati, relevan dengan pekerjaan, dan dikomunikasikan kepada pegawai. 11) Puskesmas perlu melakukan analisis beban kerja secara berkala. Analisis tersebut diperlukan untuk mengetahui keseimbangan antara jumlah pegawai, volume pekerjaan, waktu kerja, serta tuntutan pelayanan. 12) Peningkatan kepuasan kerja perlu ditempatkan sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu pelayanan. Kepuasan pegawai tidak seharusnya dipandang sebagai persoalan personal semata, tetapi sebagai bagian dari manajemen organisasi. 13) Pimpinan unit perlu mendapatkan

penguatan kompetensi kepemimpinan. Pelatihan dapat diarahkan pada komunikasi efektif, pemberian umpan balik, penyelesaian konflik, pengambilan keputusan, dan pengelolaan tim. 14) Penelitian selanjutnya disarankan memasukkan variabel lain. Mengingat masih terdapat 24,48% variasi kinerja yang dijelaskan oleh faktor di luar kepuasan kerja, penelitian berikutnya dapat menguji beban kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, kompetensi, komitmen organisasi, disiplin kerja, atau *employee engagement*. 15) Penelitian berikutnya dapat menggunakan desain longitudinal. Pendekatan tersebut dapat memberikan gambaran yang lebih kuat mengenai perubahan kompensasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

Darmawan, S., & Subagio, H. (2026). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan: Studi pada karyawan Kantor Akuntan Publik Herman Dody Tanumihardja & Rekan. *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan, 4*(4). https://doi.org/10.61132/maeswara.v4i4.2722

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.

Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150.

Fajrin, R. A., et al. (2026). Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Butik Rumah Jahit Akhwat (RJA) Kota Makassar. *Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset, 4*(4). https://doi.org/10.61132/lokawati.v4i4.2639

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.

Khair, O. I., et al. (2026). Analisis kebijakan pemberian pesangon sebagai bentuk kompensasi pasca-kerja dan dampaknya terhadap keharmonisan hubungan industrial di era Omnibus Law. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi, 4*(3). https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v4i3.4384

Khtatbeh, M. M., Mahomed, A. S. B., Rahman, S. A., & Mohamed, O. (2020). The mediating role of procedural justice on the relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2019 tentang Pusat Kesehatan Masyarakat.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior*. Pearson.

Sari, F. A., et al. (2026). Pengaruh gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT AAE Outdoor Indonesia. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, *4*(3). https://doi.org/10.55606/mri.v4i3.9709

Setiadi, H. F., & Astuti, D. (2026). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja pada PT Mitra Abadi Jaya Bersama. *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, *4*(4). https://doi.org/10.61132/maeswara.v4i4.2757

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan.