

Model Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit: Pendekatan SEM-PLS

Rendi Randika¹, Nofri Hasrianto², Ahmad Redho³

^{1,2,3} Institut Kesehatan dan Teknologi Al Insyirah; Pekanbaru

Corresponding author : 08rendi@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the effect of compensation on employee performance with job satisfaction as a mediating variable at Hospital X Type C in Pekanbaru. Compensation is an important factor in human resource management that not only functions as a financial reward, but also as a form of organizational appreciation for employee contributions. Job satisfaction acts as an intervening variable that bridges the relationship between compensation and employee performance. This study uses a quantitative approach with the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method. The study population was all 110 employees of Hospital X Type C Pekanbaru, with a sample of 86 respondents selected using the proportionate stratified random sampling technique. Data were analyzed using SmartPLS 4.0 through outer model testing, inner model testing, and hypothesis testing. The results showed that compensation had an effect on employee job satisfaction and performance, and job satisfaction also had a positive and significant effect on employee performance. In addition, job satisfaction was proven to mediate the effect of compensation on employee performance through a significant indirect effect. The R-square value showed that the compensation and job satisfaction variables were able to explain variations in employee performance by 46.3%. Improving employee performance is not only influenced by direct compensation, but also through increasing job satisfaction as a mediating mechanism to improve employee satisfaction and performance in a sustainable manner.

Keywords: Job Satisfaction, Employee Performance, Compensation, Hospital

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Rumah Sakit X Tipe C di Pekanbaru. Kompensasi merupakan faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya berfungsi sebagai imbalan finansial, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi pegawai. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Rumah Sakit X Tipe C Pekanbaru sebanyak 110 orang, dengan sampel 86 responden yang dipilih menggunakan teknik proportionate stratified random sampling. Data dianalisis menggunakan SmartPLS 4.0 melalui pengujian outer model, inner model, dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui efek tidak langsung yang signifikan. Nilai R-square menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 46,3%. Peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi untuk meningkatkan kepuasan serta kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Kata Kunci : Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Kompensasi, Rumah Sakit

Introduction

Rumah sakit merupakan institusi pelayanan publik yang memiliki peran strategis dalam menjaga, memelihara, dan meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Dalam konteks pembangunan nasional, sektor kesehatan berkontribusi besar terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia dan kesejahteraan sosial masyarakat (Kemenkes RI, 2024). Sebagai organisasi yang padat karya, rumah sakit bergantung pada kinerja pegawai yang optimal untuk mencapai standar mutu pelayanan, keselamatan pasien, dan efisiensi operasional (Mahbara, 2024). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi aspek vital yang menentukan keberhasilan rumah sakit dalam menghadapi dinamika dan kompleksitas sistem kesehatan modern (Mutiah, 2021).

Salah satu faktor penting dalam pengelolaan SDM rumah sakit adalah kompensasi. Kompensasi mencerminkan bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi pegawai, baik dalam bentuk finansial seperti gaji dan tunjangan, maupun non-finansial seperti pengakuan, peluang karier, dan lingkungan kerja yang mendukung (Alfiansyah, 2021). Pemberian kompensasi yang adil dan proporsional diyakini mampu meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja individu dan organisasi (Hidayat, 2021). Namun, kenyataannya di lapangan, masih terdapat rumah sakit yang menghadapi ketidakseimbangan antara beban kerja dan sistem kompensasi yang diberikan kepada pegawai, sehingga menurunkan tingkat kepuasan dan produktivitas kerja.

Rumah Sakit X (Type C) Pekanbaru sebagai salah satu rumah sakit swasta di Riau menghadapi tantangan yang serupa. Berdasarkan hasil observasi awal, ditemukan bahwa sebagian pegawai merasa kompensasi yang diterima belum sepenuhnya mencerminkan tingkat tanggung jawab dan risiko pekerjaan, terutama bagi tenaga medis yang berhadapan langsung dengan pasien. Kondisi ini berdampak terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya memengaruhi kualitas pelayanan dan kinerja keseluruhan. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki posisi strategis sebagai variabel mediasi antara kompensasi dan kinerja pegawai (Hidayat, 2021)(Nazara,2025 et.al, 2025)

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional positif yang muncul ketika seseorang merasa bahwa pekerjaannya memenuhi kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai pribadinya (Kiftiyah, et al, 2023). Dalam lingkungan rumah sakit, kepuasan kerja tidak hanya bergantung pada faktor kompensasi, tetapi juga pada hubungan antarpegawai, kepemimpinan, dan kejelasan sistem kerja. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan loyalitas tinggi, tanggung jawab terhadap tugas, dan semangat untuk meningkatkan kualitas pelayanan pasien (Raymon, 2025). Sebaliknya, ketidakpuasan dapat menurunkan motivasi, meningkatkan absensi, bahkan mendorong keinginan untuk berpindah kerja (Lama, 2025)

Beberapa studi empiris telah mengonfirmasi bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai (Setyo,2021). Namun, sebagian besar penelitian terdahulu masih terbatas pada sektor manufaktur atau pendidikan, sedangkan kajian di sektor kesehatan, khususnya pada rumah sakit swasta di daerah seperti Pekanbaru, masih relatif jarang

dilakukan. Selain itu, pendekatan statistik yang digunakan dalam banyak penelitian sebelumnya masih bersifat regresi linier sederhana, sehingga belum mampu mengidentifikasi hubungan kausal yang kompleks antara kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai secara simultan.

Penelitian ini mengisi kekosongan tersebut dengan menerapkan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM–PLS), yang memungkinkan analisis hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel laten sekaligus. Model ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana kompensasi memengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Secara khusus, penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit X (Type C) Pekanbaru Pekanbaru dengan tujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Menganalisis pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai.
4. Menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model manajemen sumber daya manusia di sektor kesehatan, serta kontribusi praktis bagi manajemen rumah sakit dalam merancang strategi kompensasi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai. Selain itu, temuan penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan internal rumah sakit swasta di Pekanbaru dalam menciptakan iklim kerja yang lebih produktif, adil, dan berkelanjutan.

Literature Review

Kompensasi

Kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah diberikan dalam melaksanakan pekerjaan. Kompensasi tidak hanya terbatas pada gaji pokok, tetapi juga mencakup tunjangan, insentif, bonus, serta berbagai bentuk penghargaan lainnya yang diberikan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia modern, kompensasi dipandang sebagai salah satu instrumen strategis untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja agar mampu berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Dessler, 2020; Noe et al., 2021).

Secara umum, kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis utama, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial meliputi gaji, upah, bonus, insentif, dan berbagai tunjangan yang bersifat moneter. Sementara itu, kompensasi non-finansial mencakup aspek-aspek seperti pengakuan atas prestasi kerja, kesempatan pengembangan karier, keamanan kerja, lingkungan kerja yang kondusif, serta kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua bentuk kompensasi ini memiliki peran yang saling melengkapi dalam membentuk persepsi pegawai terhadap organisasi dan

pekerjaannya (Armstrong & Taylor, 2020; Milkovich et al., 2020). Oleh Karena itu, sistem kompensasi yang dirancang secara adil, transparan, dan berbasis kinerja diyakini mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendekatan teori keadilan (equity theory) dan teori harapan (expectancy theory), yang menyatakan bahwa pegawai akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi jika mereka merasa bahwa imbalan yang diterima sebanding dengan usaha yang diberikan. Oleh karena itu, keadilan dalam pemberian kompensasi menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja dan meningkatkan komitmen organisasi (Noe et al., 2021; Mathis et al., 2021).

Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan seperti rumah sakit, kompensasi memiliki peran yang semakin strategis karena tingginya tuntutan kerja, risiko pekerjaan, serta tekanan pelayanan terhadap pasien. Sistem kompensasi yang kompetitif dan berkeadilan tidak hanya berfungsi sebagai alat pemenuhan kebutuhan ekonomi pegawai, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan atas profesionalisme dan tanggung jawab kerja. Dengan demikian, pengelolaan kompensasi yang efektif dapat mendorong peningkatan kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan (Dessler, 2020).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalani. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu merasa puas terhadap kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, sistem kompensasi, kepemimpinan, serta kesempatan pengembangan diri dalam organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek emosional, tetapi juga mencerminkan evaluasi kognitif pegawai terhadap kesesuaian antara harapan dan realitas yang diterima dalam pekerjaan (Robbins & Judge, 2021; Luthans, 2021).

Secara konseptual, kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi pencapaian kerja, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan diri, sedangkan faktor ekstrinsik mencakup gaji, kondisi kerja, hubungan interpersonal, serta kebijakan organisasi. Kombinasi dari faktor-faktor tersebut akan membentuk tingkat kepuasan kerja pegawai secara keseluruhan (Armstrong & Taylor, 2020; Noe et al., 2021).

Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap kerja yang positif, seperti meningkatnya loyalitas terhadap organisasi, komitmen kerja yang kuat, serta motivasi yang tinggi untuk mencapai kinerja optimal. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan meningkatnya keterlibatan kerja (work engagement), yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja (Robbins & Judge, 2021).

Sebaliknya, tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat menimbulkan berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti menurunnya produktivitas, meningkatnya tingkat absensi, rendahnya komitmen organisasi, serta tingginya tingkat perpindahan pegawai (turnover). Kondisi ini dapat mengganggu stabilitas organisasi dan menurunkan efektivitas pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Luthans, 2021; Noe et al., 2021).

Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan seperti rumah sakit, kepuasan kerja menjadi faktor yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan kepada pasien. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memberikan pelayanan yang lebih ramah, responsif, dan profesional. Oleh karena itu, manajemen organisasi perlu secara berkelanjutan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sistem penghargaan yang adil, serta peluang pengembangan karier yang jelas guna meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara optimal.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dalam periode tertentu. Kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari proses kerja yang dilakukan, termasuk efisiensi, efektivitas, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kinerja menjadi indikator utama keberhasilan individu maupun organisasi dalam mencapai target yang telah ditetapkan (Sarta et al., 2023).

Secara operasional, kinerja pegawai dapat diukur melalui beberapa indikator, antara lain kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, serta kemampuan bekerja sama. Indikator-indikator tersebut mencerminkan sejauh mana pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan secara optimal sesuai dengan standar yang telah ditentukan organisasi. Selain itu, pendekatan modern juga mulai mengintegrasikan Key Performance Indicator (KPI) sebagai alat ukur yang lebih objektif dan terstruktur dalam menilai kinerja pegawai (Setyawan et al., 2025; Nurhasmul & Oktarina, 2025).

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi motivasi, kompetensi, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi, sedangkan faktor eksternal mencakup kepemimpinan, budaya organisasi, sistem penghargaan, dan lingkungan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa variabel seperti motivasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai (Asniwati & Firman, 2023).

Lebih lanjut, dalam konteks organisasi modern, pengelolaan kinerja tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada proses evaluasi yang berkelanjutan melalui sistem manajemen kinerja. Pendekatan ini menekankan pentingnya umpan balik, pengembangan kompetensi, serta penggunaan teknologi informasi dalam meningkatkan objektivitas dan akurasi penilaian kinerja pegawai (Widyawati et al., 2024).

Dalam organisasi pelayanan kesehatan seperti rumah sakit, kinerja pegawai memiliki peran yang sangat strategis karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan kepada pasien. Kinerja yang tinggi akan tercermin pada ketepatan tindakan medis, kecepatan pelayanan, serta kualitas interaksi dengan pasien, yang pada akhirnya berdampak pada tingkat kepuasan pasien dan citra organisasi. Sebaliknya, rendahnya kinerja pegawai dapat menghambat efektivitas pelayanan dan menurunkan kualitas layanan kesehatan yang diberikan.

Sebagai pelengkap, literatur internasional juga menegaskan bahwa kinerja pegawai merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja

(ability, motivation, opportunity framework), yang secara simultan menentukan hasil kerja individu dalam organisasi (Noe et al., 2021). Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai memerlukan pendekatan yang komprehensif melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan.

Research Methods

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menganalisis hubungan kausal antara variabel laten, yaitu kompensasi (X), kepuasan kerja (Z), dan kinerja pegawai (Y), serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan sejauh mana variabel bebas memengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung.

Desain penelitian yang digunakan adalah desain kausalitas dengan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM–PLS). Metode ini dianggap tepat untuk penelitian dengan jumlah sampel yang relatif kecil dan model yang kompleks dengan variabel laten ganda. Analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0, yang memungkinkan pengujian hubungan antarvariabel laten secara simultan, serta mengukur efek mediasi pada model struktural.

Secara konseptual, model penelitian ini terdiri atas tiga konstruk utama, yaitu:

1. Kompensasi (X) — diukur melalui dimensi kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, dan kompensasi non-finansial.
2. Kepuasan Kerja (Z) — diukur melalui indikator intrinsik (kepuasan terhadap pekerjaan, tanggung jawab, dan pengakuan) serta indikator ekstrinsik (gaji, hubungan kerja, dan kondisi lingkungan)
3. Kinerja Pegawai (Y) — diukur berdasarkan dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, dan kerja sama

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Rumah Sakit X (Type C) Pekanbaru Pekanbaru, yang berjumlah 110 orang terdiri dari tenaga medis, paramedis, dan tenaga administrasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan proportionate stratified random sampling untuk memastikan representasi proporsional dari setiap unit kerja. Berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, diperoleh jumlah sampel sebanyak 86 responden.

Analisis Data Menggunakan SEM–PLS dengan tahapan sebagai berikut:

1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)
 - a. *Convergent Validity*: indikator valid jika nilai loading factor ≥ 0.7 dan $AVE \geq 0.5$.
 - b. *Discriminant Validity*: diuji dengan HTMT < 0.90
 - c. *Reliability*: diuji melalui Cronbach Alpha dan Composite Reliability ($\rho_c \geq 0.70$)
2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)
 - a. *R-Square (R^2)*: mengukur besarnya kontribusi variabel independen terhadap dependen.
 - b. *Path Coefficient*: menguji signifikansi hubungan antarvariabel menggunakan uji *bootstrapping* ($t\text{-value} \geq 1.96$, $p\text{-value} \leq 0.05$).
 - c. *Specific Indirect Effect*: menguji efek mediasi kepuasan kerja pada hubungan kompensasi dan kinerja.

3. Pengujian Hipotesis

Hipotesis diuji berdasarkan nilai *t-statistic* hasil *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi 5%. Adapun hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- a. H1: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- b. H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- c. H3: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- d. H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Result and Discussions

A. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Adapun Karakteristik responden pada penelitian ini dapat dilihat dari table . Berikut:

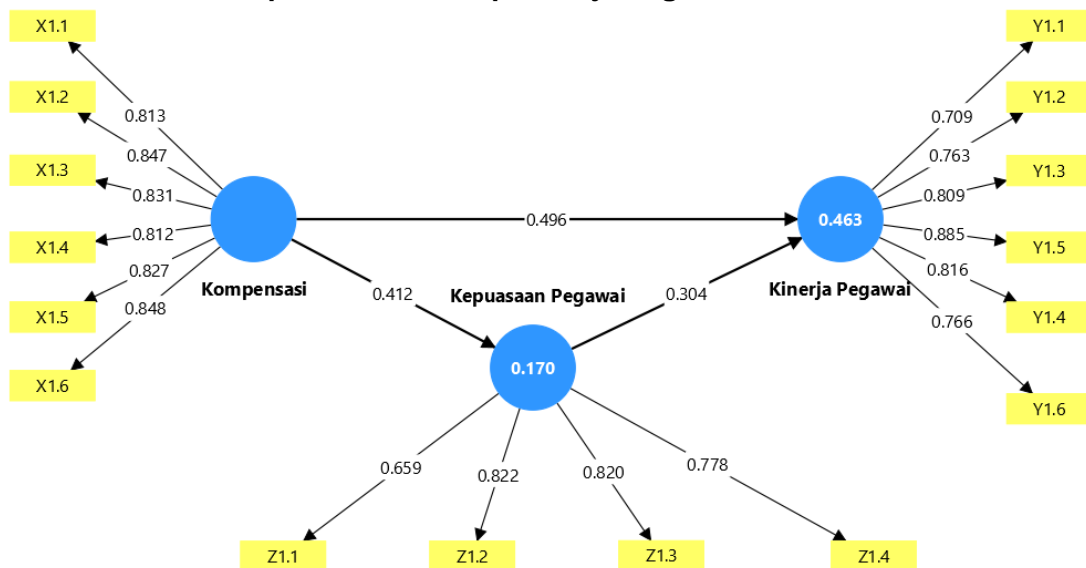
Tabel 1. Karakteristik Responden

Jenis Kelain	Jumlah	Persentase
Laki- Laki	28	33
Perempuan	58	67
Total	86	100

Sumber: Olah data peneliti 2026.

Convergent Validity

Gambar 1. Model Peran Variabel Mediasi Kepuasan pada Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit



Sumber : Data Primer Diolah SMART PLS 4

Tabel 2. Outer Loading ≥ 0.7

Indikator Variabel	Kompensasi	Kepuasan	Kinerja Pegawai
X1.1	0.813		
X1.2	0.847		
X1.3	0.831		
X1.4	0.812		
X1.5	0.827		
X1.6	0.848		
Y1.1		0.709	
Y1.2		0.763	
Y1.3		0.809	
Y1.4		0.816	
Y1.5		0.885	
Y1.6		0.766	
Z1.1			0.659
Z1.2			0.822
Z1.3			0.820
Z1.4			0.778

Sumber: Data Primer Diolah , 2026

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai validitas pertanyaan untuk semua variabel penelitian adalah valid karena nilai validitas secara keseluruhan lebih besar dari 0,7.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa hasil uji validitas terhadap seluruh indikator dalam penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan dinyatakan valid, karena memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,7, yang merupakan batas minimal kelayakan validitas instrumen penelitian (Hair et al., 2019).

Variabel X (Kompensasi) sebagai variabel independen memiliki nilai validitas indikator antara 0,812 hingga 0,848, yang berarti seluruh butir pertanyaan mampu merepresentasikan konsep kompensasi dengan baik. Nilai tertinggi ditunjukkan oleh indikator X1.6 (0,848), sedangkan nilai terendah terdapat pada X1.4 (0,812), namun masih berada di atas batas minimal 0,7 sehingga tetap dinyatakan valid.

Variabel Y (Kepuasan Pegawai) sebagai variabel intervening menunjukkan nilai validitas yang tinggi, berkisar antara 0,709 hingga 0,885. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam mengukur kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk yang diwakilinya. Nilai tertinggi terdapat pada indikator Y1.5 (0,885), menandakan kontribusi indikator tersebut paling dominan dalam membentuk variabel kepuasan kerja.

Sementara itu, variabel Z (Kinerja Pegawai) sebagai variabel dependen memperlihatkan nilai validitas yang baik, berada pada kisaran 0,659 hingga 0,822. Nilai tertinggi terdapat pada indikator Z1.2 (0,822), dan nilai terendah pada Z1.1 (0,659), yang keduanya menunjukkan bahwa seluruh indikator kinerja pegawai telah memenuhi kriteria validitas yang kuat meskipun indikator Z1.1

mendekati batas minimal.

Discriminant Validity

Tabel 3. Discriminant Validity dengan HTMT < 0.90

	Kompensasi (X)	Kinerja Pegawai (Y)	Kepuasan Pegawai (Z)
Kompensasi (X)			
Kinerja Pegawai (Y)	0.680		
Kepuasan (Z)	0.487	0.605	

Sumber: Data Primer Diolah , 2026

Berdasarkan hasil analisis discriminant validity, diperoleh korelasi antar variabel sebagai berikut: korelasi antara Kompensasi (X) dan Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,680, antara Kompensasi (X) dan Kepuasan Pegawai (Z) sebesar 0,487, serta antara Kepuasan Pegawai (Z) dan Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,605.

Selain itu, pengujian discriminant validity juga dilakukan menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT antar variabel berada di bawah 0,90, menandakan bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, masing-masing variabel tetap unik dan berbeda secara konseptual, sehingga indikator yang digunakan mampu secara jelas membedakan setiap konstruk dalam penelitian ini.

Construct Reliability Test

Tabel 4. Construct Reliability Test Cronbach Alpha dan Composite Reliability rho_c ≥ 0.70

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kompensasi (X)	0.910	0.930	0.688
Kepuasan (Mediasi)	0.881	0.910	0.629
Kinerja Pegawai (Y)	0.772	0.855	0.597

Sumber data primer diolah, 2026

Berdasarkan tabel di atas, seluruh nilai Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan hasil di atas 0,5, yang berarti setiap variabel telah memenuhi syarat validitas konvergen. Selain itu, nilai composite reliability pada setiap variabel juga berada di atas 0,7, menandakan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Secara rinci, variabel Kompensasi (X) memiliki Cronbach's alpha sebesar 0,910, composite reliability 0,930, dan AVE 0,688, menunjukkan konsistensi dan akurasi tinggi dalam mengukur konstruk kompensasi. Variabel Kepuasan Kerja (Mediasi) memiliki Cronbach's alpha 0,881, composite reliability 0,910, dan AVE 0,629, yang juga menunjukkan reliabilitas yang kuat. Sementara variabel Kinerja

Pegawai (Y) memiliki Cronbach's alpha 0,772, composite reliability 0,855, dan AVE 0,597, menandakan instrumen pengukuran kinerja pegawai cukup andal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk variabel secara konsisten dan akurat, sehingga memperkuat keandalan instrumen dalam penelitian ini.

B. Inner Model R Square

Tabel 5. R-square untuk Variabel Dependen

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Pegawai	0.463	0.450
Kepuasan Pegawai	0.170	0.160

Sumber data primer diolah, 2026

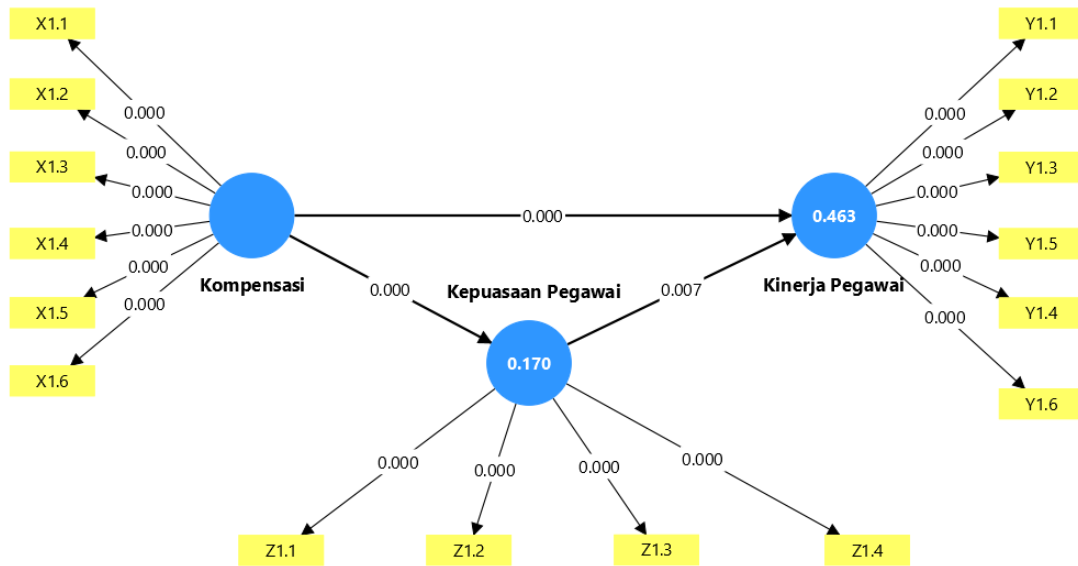
Nilai R-square menunjukkan seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen dalam model penelitian. Berdasarkan hasil analisis pada tabel di atas, diketahui bahwa nilai R-square untuk variabel Kepuasan Pegawai sebesar 0,170 dan R-square adjusted sebesar 0,160. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kompensasi mampu menjelaskan variasi pada Kepuasan Pegawai sebesar 17,0%, sedangkan sisanya 83,0% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Sementara itu, nilai R-square untuk variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,463 dan R-square adjusted sebesar 0,450. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kompensasi dan Kepuasan Pegawai secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi Kinerja Pegawai sebesar 46,3%, sedangkan sisanya 53,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian yang tidak dimasukkan dalam model ini.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik, terutama dalam menjelaskan variabel Kinerja Pegawai, meskipun masih terdapat faktor-faktor lain di luar model yang turut memengaruhi variabel tersebut.

Path Coefficient

Gambar 2. Uji Hipotesis Hasil Analisis Bootstrapping



Tabel 6. Path Coefficient – Mean, STDEV, P Values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X -> Y	0.496	0.496	0.089	5.544	0.000
X -> Z	0.412	0.429	0.083	4.987	0.000
Z -> Y	0.304	0.316	0.123	2.472	0.007

Sumber data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisis path coefficient, diketahui bahwa hubungan antarvariabel dalam model penelitian menunjukkan arah yang positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pada variabel independen akan diikuti oleh peningkatan pada variabel dependen maupun variabel mediasi dalam penelitian ini.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kompensasi (X) memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0,496, yang bernilai positif. Nilai T-statistics sebesar 5,544 dan P-values sebesar 0,000 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan kepada pegawai, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima.

Selanjutnya, Kompensasi (X) juga memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Pegawai (Z) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,412. Nilai T-statistics sebesar 4,987 dan P-values sebesar 0,000 < 0,05, yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Hal ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi kerja pegawai mampu meningkatkan tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan pegawai diterima.

Sementara itu, Kepuasan Pegawai (Z) juga memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,304. Nilai T-statistics sebesar 2,472 dan P-values sebesar $0,013 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima.

Berdasarkan hubungan antarvariabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Pegawai (Z) berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Kompensasi (X) dan Kinerja Pegawai (Y). Artinya, selain memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, kompensasi juga dapat meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan pegawai. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi secara langsung, tetapi juga melalui tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai terhadap kompensasi yang diberikan oleh organisasi.

Specific Indirect Effect

Tabel 7. Specific Indirect Effect A 0,5

	P Values
X -> Y->Z	0.021

Sumber data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil Specific Indirect Effect pada tabel di atas, diketahui bahwa pengaruh tidak langsung antara Kompensasi (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Pegawai (Z) memiliki nilai P-Values sebesar 0,021. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan secara statistik.

Hasil ini menunjukkan bahwa Kepuasan Pegawai (Z) berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Kompensasi (X) dan Kinerja Pegawai (Y). Artinya, kompensasi tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya.

Pembahasan.

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan nilai *original sample (O)* sebesar 0,440, nilai *t-statistics* sebesar 2,666, dan *p-value* sebesar 0,008 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem kompensasi yang diberikan oleh rumah sakit, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai.

Temuan ini sejalan dengan teori dua faktor dari Herzberg (1959) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan bagian dari *hygiene factors*, yaitu faktor yang tidak secara langsung memotivasi, tetapi sangat penting dalam mencegah ketidakpuasan kerja. Ketika kompensasi dikelola secara adil, layak,

dan transparan, maka pegawai akan merasa kebutuhan dasarnya terpenuhi sehingga dapat bekerja dengan lebih tenang dan nyaman. Sebaliknya, ketidaksesuaian kompensasi berpotensi menimbulkan ketidakpuasan, penurunan semangat kerja, bahkan konflik organisasi.

Secara lebih mendalam, pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga mencerminkan nilai penghargaan organisasi terhadap kontribusi pegawai. Dalam konteks Rumah Sakit Tipe C di Pekanbaru, kompensasi seperti gaji, insentif kinerja, tunjangan risiko, serta penghargaan berbasis prestasi memiliki makna psikologis yang kuat. Pegawai yang merasa dihargai secara ekonomi dan profesional cenderung memiliki persepsi positif terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Selain itu, dari perspektif perilaku organisasi, kompensasi juga berkaitan dengan teori keadilan (*equity theory*), di mana pegawai akan membandingkan antara input (usaha, waktu, kompetensi) dan output (imbalan yang diterima). Jika kompensasi dirasakan adil dibandingkan dengan rekan kerja atau standar industri, maka akan timbul rasa puas. Sebaliknya, ketidakadilan dalam sistem kompensasi dapat menurunkan kepuasan kerja meskipun secara nominal kompensasi tersebut cukup tinggi.

Lebih lanjut, dalam lingkungan kerja rumah sakit yang memiliki tingkat tekanan kerja tinggi, seperti beban pelayanan pasien, tuntutan profesionalisme, serta risiko kerja, keberadaan kompensasi yang memadai menjadi faktor penting dalam menjaga keseimbangan antara beban kerja dan penghargaan yang diterima. Hal ini memperkuat bahwa kompensasi bukan sekadar imbalan ekonomi, tetapi juga berfungsi sebagai bentuk dukungan organisasi terhadap kesejahteraan pegawai.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa manajemen rumah sakit perlu merancang sistem kompensasi yang tidak hanya kompetitif, tetapi juga adil, transparan, dan berbasis kinerja. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja pegawai dapat tercapai secara optimal, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan kesehatan secara keseluruhan.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *original sample (O)* sebesar 0,529, nilai *t-statistics* sebesar 2,364, dan *p-value* sebesar 0,018 ($< 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, maka semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan konsep perilaku organisasi yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu determinan utama kinerja individu. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi, motivasi intrinsik yang kuat, serta keterlibatan kerja (*work engagement*) yang optimal. Kondisi ini mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian hasil kerja yang maksimal.

Lebih lanjut, kepuasan kerja mencerminkan persepsi pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti kondisi lingkungan kerja, sistem kompensasi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta peluang pengembangan karier. Ketika

aspek-aspek tersebut terpenuhi secara baik, maka pegawai akan merasakan kenyamanan dan kestabilan emosional dalam bekerja. Hal ini berimplikasi pada peningkatan kualitas kinerja, baik dari segi kuantitas, kualitas, maupun ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas.

Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan seperti Rumah Sakit Tipe C di Pekanbaru, kepuasan kerja memiliki peran yang semakin penting karena karakteristik pekerjaan yang menuntut ketelitian tinggi, tekanan kerja yang besar, serta interaksi langsung dengan pasien. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung mampu memberikan pelayanan yang lebih ramah, responsif, dan profesional, sehingga secara tidak langsung turut meningkatkan kualitas layanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat.

Dari perspektif praktis, hasil penelitian ini mengandung implikasi bahwa manajemen rumah sakit perlu secara berkelanjutan menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja yang kondusif, memperhatikan kesejahteraan pegawai, serta membangun hubungan kerja yang harmonis. Upaya ini dapat dilakukan melalui peningkatan sistem penghargaan, komunikasi organisasi yang efektif, serta penyediaan fasilitas kerja yang memadai. Dengan demikian, kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.

3. Pengaruh Langsung Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai original sample (O) sebesar 0,456, t-statistics sebesar 2,385, dan p-value sebesar 0,017 ($< 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik sistem kompensasi yang diberikan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Secara teoretis, hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai imbalan finansial, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan organisasi terhadap kontribusi pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa imbalan yang diterima sesuai dengan beban kerja, risiko pekerjaan, dan tanggung jawab yang diemban, maka akan muncul dorongan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik yang meningkatkan produktivitas kerja.

Dalam konteks rumah sakit, khususnya pada layanan kesehatan yang bersifat kompleks dan berisiko tinggi, sistem kompensasi yang adil dan transparan menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas kinerja pegawai. Peningkatan kinerja tersebut tercermin dalam bentuk efisiensi pelayanan, ketepatan dalam penanganan pasien, peningkatan kualitas layanan, serta pencapaian target operasional rumah sakit secara keseluruhan.

Dengan demikian, kompensasi yang dirancang secara tepat tidak hanya berdampak pada peningkatan kesejahteraan pegawai, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi di sektor pelayanan kesehatan.

4. Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi antara Kompensasi dan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis Indirect Effect, diketahui bahwa terdapat pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,232, serta didukung oleh nilai signifikansi (p -

value < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai.

Temuan ini mengindikasikan bahwa kompensasi tidak hanya memberikan dampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Dengan kata lain, efektivitas kompensasi dalam meningkatkan kinerja akan semakin optimal כאשר kompensasi tersebut mampu menciptakan rasa puas pada pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap kompensasi yang diterimanya cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, komitmen organisasi yang kuat, serta keterlibatan kerja yang lebih baik, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Secara teoritis, hasil ini memperkuat integrasi antara teori Herzberg (Two-Factor Theory) dan konsep perilaku organisasi modern, di mana kompensasi sebagai faktor eksternal (*hygiene factor*) dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berperan sebagai faktor internal dalam mendorong kinerja. Selain itu, dalam perspektif teori mediasi, kepuasan kerja bertindak sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara kompensasi dan kinerja, sehingga pengaruh kompensasi menjadi lebih kuat dan bermakna.

Lebih lanjut, jika dilihat dari besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa peran kepuasan kerja dalam penelitian ini bersifat *partial mediation* (mediasi parsial). Hal ini karena kompensasi tetap memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai, namun juga diperkuat melalui jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan seperti Rumah Sakit Tipe C di Pekanbaru, peran mediasi ini menjadi sangat penting. Lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tekanan menuntut adanya keseimbangan antara imbalan yang diterima dan kepuasan psikologis pegawai. Ketika kompensasi tidak hanya mencukupi secara finansial tetapi juga mampu menciptakan rasa dihargai dan diakui, maka pegawai akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal, baik dalam aspek pelayanan, ketepatan kerja, maupun interaksi dengan pasien.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa manajemen rumah sakit tidak cukup hanya meningkatkan nominal kompensasi, tetapi juga perlu memastikan bahwa sistem kompensasi tersebut mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal ini dapat dilakukan melalui penerapan sistem kompensasi yang adil, transparan, berbasis kinerja, serta didukung dengan kebijakan non-finansial seperti pengakuan kerja, lingkungan kerja yang kondusif, dan peluang pengembangan karier.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi peningkatan kinerja pegawai di Rumah Sakit Tipe C Pekanbaru harus dilakukan secara komprehensif, yaitu dengan mengoptimalkan kompensasi sekaligus meningkatkan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi yang memperkuat hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai.

Conclusion

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai memiliki hubungan yang positif dan signifikan di lingkungan RS X (Type C) Pekanbaru Pekanbaru. Pemberian kompensasi yang adil dan transparan terbukti dapat meningkatkan

kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kompensasi dan kinerja, menunjukkan bahwa kinerja optimal tidak hanya ditentukan oleh insentif finansial, tetapi juga oleh kepuasan psikologis dan motivasi kerja pegawai. Temuan ini mengonfirmasi hipotesis bahwa strategi manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada kesejahteraan dan penghargaan dapat mendorong peningkatan efisiensi operasional rumah sakit. Penelitian ini memiliki prospek untuk dikembangkan melalui model pengukuran kinerja berbasis digital serta integrasi sistem kompensasi dan kepuasan kerja ke dalam sistem informasi manajemen rumah sakit guna mendukung keberlanjutan dan daya saing organisasi secara lebih luas.

References

- Alfiansyah, M. (2021). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Umum Jampangkulon. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 145-155.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Asniwati, A., & Firman, A. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal MEA*.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2025). *Profil kesehatan Indonesia 2024*.
1) Alfiansyah, M. (2021). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Umum Jampangkulon. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 145-155.
- Kiftiyah, I., & Al Banin, Q. (2023). Pengaruh Self Efficacy Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBis)*, 2(4), 327-343.
- LAMA, K. (2025). *PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI KERJA DAN KUALITAS PELAYANAN TENAGA MEDIS TERHADAP LOYALITAS PASIEN DENGAN KEPUASAN PASIEN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI RS YADIKA*.
- Luthans, F. (2021). *Organizational behavior* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Mahbara, H. (2024). *MODEL KINERJA PERAWAT MELALUI KOMUNIKASI INTERPERSONAL YANG DIMEDIASI OLEH KETERLIBATAN KERJA* (Studi pada Rumah Sakit Umum Daerah Haji Abdoel Madjid Batoe Kabupaten Batang Hari) (Doctoral dissertation, Prodi MM).
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2021). *Human resource management* (16th ed.). Cengage Learning.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Mutiah A, N. (2021). *Pengaruh Organizational Factors dan Employee Engagement terhadap Kinerja Dokter RSUD Haji Provinsi Sulawesi Selatan= The Effect of Organizational Factors and Employee Engagement on the Performance of Doctors in Haji, South Sulawesi Province* (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).

- Nazara, A., Siregar, B. A., & Rizki, A. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Esthomihi Medan. *Center of Economic Students Journal*, 8(1), 457-474.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Nurhasmul, H., & Oktarina, T. (2025). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Bank Sumsel Babel Menggunakan Key Performance Indikator. *Jurnal Indonesia: Manajemen Informatika dan Komunikasi*, 6(2), 1309-1318.
- Raymond Ratu, S. M.(2025) *Motivasi Pegawai dan Kualitas Layanan Kesehatan Menuju Kepuasan Pegawai*. Penerbit Adab.
- Rizana, D. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Pemberdayaan Terhadap Loyalitas Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal E-Bis*, 4(2), 179-191.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sarta, R., Manurung, L., & Rosita, T. (2023). Analisis efektivitas kinerja pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Berau dalam pelayanan publik. *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 11(1).
- Setiawan, F., & Ardiansah, T. (2023). Rancang Bangun Sistem Kepegawaian Menggunakan Metode Key Performance Indicator Untuk Rekomendasi Kenaikan Jabatan. *Journal of Artificial Intelligence and Technology Information (JAITI)*, 1(3), 130-137.
- Setyo, D. H., & Nugroho, M. W. (2021). Analisis pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ema*, 6(1), 17-26.
- Widyawati, I., Anugrah, Z. P., Ni'mah, N. N., Mubarokah, A., & Amelia, S. A. (2025). Tinjauan Literatur: Peran E-Performance Management dalam Meningkatkan Objektivitas Penilaian Kinerja Pegawai. *Journal of Literature Review*, 1(1), 91-98. Jakarta: Kementerian Kesehatan RI.