

ARTIKEL

PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS BABAT TOMAN SUMATRA SELATAN

**INDAH MEILIZA
NIM : 2360151078**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2026**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai Puskesmas Babat Toman. Hasil penelitian ini dapat memberikan data dan informasi yang bermanfaat bagi kepala puskesmas untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan dan memberikan intervensi secara tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kesehatan. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dan verifikatif. Pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan kuesioner disertai dengan teknik observasi dan kepustakaan, teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sensus. Pengumpulan data di lapangan dilaksanakan pada tahun 2026. Teknik analisis data menggunakan Analisis Jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kompensasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai masuk dalam kategori kurang baik. Kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Babat Toman, secara parsial kompensasi lebih dominan mempengaruhi kinerja pegawai.

Kata Kunci : Kompensasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

The performance of an employee will be good, if the employee has high skills, willingness to work, and has hope for the future. This study aims to determine and analyze the effect of compensation and work motivation on job satisfaction and its implications on the performance of employees of Puskesmas Babat Toman. The results of this study can provide useful data and information for the head of the health center to be used as a consideration in determining and providing appropriate interventions to improve employee performance in providing health services. The research method used is descriptive and verification analysis. The data collection used is interviews and questionnaires accompanied by observation techniques and literature, sampling techniques using census techniques. Data collection in the field was carried out in 2026. Data analysis techniques using Path Analysis. The results showed that in general compensation, work motivation, job satisfaction and employee performance were in the poor category. Compensation and work motivation affect job satisfaction both partially and simultaneously and job satisfaction affects employee performance at Puskesmas Babat Toman, partially compensation is more dominant in influencing employee performance.

Keywords: Compensation, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance

ABSTRAK SUNDA

Kinerja pagawe bakal alus lamun pagawe boga kaahlian luhur, daék digawé, sarta boga harepan pikeun mangsa nu bakal datang. Ieu panalungtikan miboga tujuan pikeun mikanyaho jeung nganalisis pangaruh kompensasi jeung motivasi gawé kana kasugemaan gawé katut implikasina kana kinerja pagawé Puskesmas Babat Toman. Hasil tina ieu panalungtikan bisa méré data jeung informasi mangpaat pikeun kapala Puskesmas pikeun dijadikeun bahan tinimbangan dina nangtukeun jeung méré intervensi anu luyu pikeun ngaronjatkeun kinerja pagawé dina méré palayanan kaséhatan. Méthode panalungtikan anu digunakeun nyaéta analisis déskriptif jeung verifikasi. Ngumpulkeun data anu digunakeun nya éta wawancara jeung angkéat anu dibarengan ku téhnik observasi jeung pustaka, téhnik sampling ngagunakeun téhnik sénsus. Ngumpulkeun data di lapangan baris dilaksanakeun dina taun 2026. Téhnik analisis data ngagunakeun Analisis Jalur. Hasil panalungtikan némbongkeun yén sacara umum kompensasi, motivasi gawé, kapuasan gawé jeung kinerja pagawé aya dina kategori goréng. Kompensasi jeung motivasi gawé mangaruhan kana kasugemaan pagawéan boh sacara parsial boh sakaligus jeung kasugemaan gawé mangaruhan kana kinerja pagawé di Puskesmas Babat Toman, kompensasi leuwih dominan dina mangaruhan kinerja pagawé.

Kata Kunci: Kompensasi, Motivasi Kerja, Kapuasan Kerja, Kinerja Pagawe

PENDAHULUAN

Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) sebagai salah satu pusat kesehatan diatur oleh peraturan perundangan khusus tentang Puskesmas. Menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia (PERMenkes) Nomor 43 Tahun 2019 Tentang Pusat Kesehatan Masyarakat menyatakan bahwa Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) sebagai salah satu jenis fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama memiliki peranan penting dalam sistem kesehatan nasional, khususnya subsistem upaya kesehatan, selanjutnya Pusat Kesehatan Masyarakat yang selanjutnya disebut Puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan 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. Dalam Sistem Kesehatan Nasional Tahun 2012, Puskesmas adalah sebagai fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama dengan mempunyai 3 fungsi, yakni sebagai berikut : pusat penggerak pembangunan berwawasan kesehatan, pusat pelayanan kesehatan tingkat pertama dan pusat pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga.

Puskesmas sebagai Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) merupakan organisasi yang kompleks karena bersifat padat modal, padat sumber daya manusia (SDM), padat teknologi, ilmu pengetahuan, serta regulasi. Selain memerlukan investasi yang tinggi, Puskesmas juga hadir dengan beragam profesi dan jumlah karyawan yang banyak serta peralatan dan teknologi yang terus berkembang dengan cepat serta peraturan yang mengikat dalam pelaksanaan pelayanan Puskesmas.

Puskesmas berperan sebagai ujung tombak dalam memberikan layanan kesehatan dasar (*primary health care*) yaitu pelayanan kesehatan minimal kepada masyarakat berupa layanan preventif, berkesinambungan, dan tentunya dapat diakses bagi seluruh masyarakat. Puskesmas di seluruh Indonesia saat ini berjumlah 10.063 unit dimana yang masih dalam kondisi rusak bahkan sampai ada yang tidak bisa difungsikan (Kemenkes, 2020). Pembangunan kesehatan sebagai salah satu pembangunan upaya pembangunan nasional dalam rangka tercapainya kesadaran, kemauan dan kemampuan untuk hidup sehat bagi setiap penduduk agar dapat mewujudkan derajat kesehatan yang optimal. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan upaya pengelolaan berbagai sumber daya pemerintah maupun masyarakat sehingga dapat disediakan pelayanan kesehatan yang efisien, bermutu dan terjangkau. Hal ini perlu didukung dengan komitmen yang tinggi terhadap kemauan, etika dan dilaksanakan dengan prioritas kepada upaya kesehatan dan pengendalian penyakit disamping penyembuhan dan pemulihan (Febri, 2018:87).

Permasalahan dan tantangan yang dihadapi Puskesmas saat ini menjadi kompleks, karena dunia kesehatan saat ini telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Dengan terbukanya pasar bebas, maka mengakibatkan tingginya kompetisi di sektor kesehatan, sehingga persaingan antar Puskesmas akan semakin keras. (Ilyas, 2019:104). Akibatnya Puskesmas perlu bekerja dengan sangat keras untuk meningkatkan kualitas pelayanannya agar tidak tertinggal dengan para pesaingnya dan ditinggalkan oleh konsumennya.

Dalam meningkatkan kualitas pelayanan tersebut, diperlukan SDM yang berkualitas yang dapat memberikan pelayanan secara maksimal. SDM merupakan unsur utama dalam sebuah organisasi baik sebagai perencana, pelaksana, pengatur, dan juga pengendali (Ariawan, 2020:205). Dalam mengatur dan mengembangkan SDM, sehingga dapat memberikan pelayanan yang prima kepada pasien, diperlukan proses perencanaan yang merupakan proses berpikir ke depan, mengontrol masa depan, peramalan, dan pengambilan keputusan secara terpadu dan merupakan prosedur formal dalam organisasi. Perencanaan ini mutlak dibutuhkan karena kebutuhan SDM yang handal dan berkualitas tidak dapat diperoleh dengan seketika. SDM perlu direncanakan jauh hari sebelum waktu dibutuhkan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia (PERMenkes) Nomor 43 Tahun 2019 Tentang Puskesmas menyebutkan bahwa Puskesmas dalam menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat tingkat pertama dan upaya kesehatan perorangan tingkat pertama dilakukan secara berkesinambungan dan terintegrasi. Upaya kesehatan masyarakat (UKM) tingkat pertama meliputi UKM esensial dan UKM pengembangan. UKM esensial harus dilaksanakan oleh puskesmas untuk mendukung pencapaian standar pelayanan minimal kabupaten/kota bidang kesehatan. Sedangkan pada Upaya kesehatan masyarakat pengembangan merupakan upaya kesehatan masyarakat yang kegiatannya memerlukan upaya yang sifatnya inovatif dan/atau bersifat ekstensifikasi dan intensifikasi pelayanan, disesuaikan dengan prioritas masalah kesehatan, kekhususan wilayah kerja dan potensi sumber daya yang tersedia di masing-masing Puskesmas. Upaya kesehatan perorangan (UKP) dalam pelaksanaannya lebih mengarah pada kuratif (pengobatan) baik dalam bentuk kegiatan rawat jalan, gawat darurat, pelayanan satu hari (*one day care*), maupun pelayanan kunjungan rumah (*home care*).

Jumlah Puskesmas di Kabupaten Bogor sampai dengan Desember 2023 sebanyak 101 unit dan Dua Puskesmas Pembantu. Rasio Puskesmas terhadap penduduk di Kabupaten Bogor sebesar 1 : 42.183 penduduk. Kondisi ini masih di bawah target Nasional yaitu ideal nya 1 : 30.000 penduduk. Agar Puskesmas dapat menjalankan fungsinya secara optimal, perlu dikelola dengan baik mulai dari sumber daya yang digunakan, proses pelayanan hingga kinerja pelayanan. Dalam rangka menjamin perbaikan mutu, peningkatan kinerja dan penerapan manajemen risiko, dilakukan Akreditasi Puskesmas sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2015 tentang Akreditasi Puskesmas, Klinik Pratama, Tempat Praktek Mandiri Dokter dan Tempat Praktek Mandiri Dokter Gigi. Sampai dengan tahun 2022 semua Puskesmas di Kabupaten Bogor sudah terakreditasi.

Berdasarkan data Rekapitulasi Puskesmas Kabupaten Bogor tahun 2023, terdapat 18 Puskesmas dengan Poned (Pelayanan Obstetri Neonatal Emergensi Dasar (PONED)). Dalam penelitian ini Puskesmas yang diambil adalah Puskesmas dengan Pelayanan Obstetri Neonatal Emergensi Dasar (PONED). Puskesmas Poned adalah puskesmas rawat inap yang memiliki kemampuan serta fasilitas Poned siap 24 jam untuk memberikan pelayanan terhadap ibu hamil, bersalin dan nifas serta kegawatdaruratan bayi baru lahir dengan komplikasi baik

yang datang sendiri atau atas rujukan kader di masyarakat, Bidan di Desa, Puskesmas dan melakukan rujukan ke RS/RS PONEK pada kasus yang tidak mampu ditangani (Kemenkes, 2019).

Berdasarkan pedoman penyelenggaraan puskesmas mampu PONEK Tahun 2020, Pelayanan Obstetri Neonatal Emergensi Dasar (PONEK) merupakan pelayanan untuk menanggulangi kasus-kasus kegawatdaruratan obstetri dan neonatal. Puskesmas PONEK memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan langsung terhadap ibu hamil/ ibu bersalin dan ibu nifas baik yang datang sendiri atau rujukan kader/masyarakat, bidan di desa dan puskesmas, dan melakukan rujukan ke Rumah Sakit atau Rumah Sakit PONEK pada kasus yang tidak mampu ditangani. Setiap kasus emergensi yang datang disetiap puskesmas mampu PONEK harus langsung ditangani, setelah itu baru melakukan pengurusan administrasi dan harus mengikuti prosedur tetap. Hal ini tentunya berpengaruh terhadap kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas dalam memberikan pelayanan.

Penelitian yang dilakukan oleh Valentina, dkk (20) mengungkapkan bahwa kinerja PONEK belum optimal dilihat dari masih adanya kasus-kasus emergensi tidak dapat ditangani dengan maksimal karena alat dan sarana prasarana di Puskesmas PONEK dalam kondisi rusak, pasien yang harus dirujuk menunggu lama karena supir ambulans yang tidak ada jawaban saat dihubungi, hal tersebut tidak sesuai dengan syarat Puskesmas PONEK yang harus siaga 24 jam untuk menangani kasus kegawatdaruratan.

Puskesmas merupakan salah satu organisasi layanan kesehatan. Menurut (Nawawi, 2020:204), sebuah organisasi baik yang baru maupun yang lama perlu ditata agar dapat berjalan dengan baik sehingga dapat mencapai visi misi dari organisasi tersebut. Setiap organisasi yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Berhasil atau gagalnya sebuah kinerja dari seseorang bisa dilihat dari tingkat kompetensinya, profesionalismenya, serta komitmennya sesuai bidang kerjanya yang dijalankan (Nawawi, 2020:205). Dengan demikian, tercipta organisasi dengan kualitas SDM yang kompeten. Puskesmas Babat Toman adalah instansi pemerintah yang bergerak dalam kesehatan yang mempunyai tugas dan fungsi untuk melaksanakan kebijakan kesehatan untuk mencapai tujuan pembangunan kesehatan di wilayah kerjanya dalam rangka mendukung terwujudnya kecamatan sehat. Puskesmas Babat Toman merupakan organisasi yang juga mengupayakan kualitas kinerja tenaga kesehatan. Hal ini dimaksudkan agar Puskesmas Babat Toman dapat menjadi puskesmas yang dinilai baik oleh masyarakat.

Berdasarkan fenomena yang terlihat terdapat penurunan kinerja pegawai Puskesmas Babat Toman. Hal ini dapat diketahui dari data hasil kinerja mutu pelayanan kesehatan Puskesmas Babat Toman Tahun 2023, berdasarkan hasil kinerja mutu pelayanan kesehatan Puskesmas Babat Toman Tahun 2023, dapat diketahui sebagai berikut; indeks kepuasan masyarakat sebesar 100% artinya baik, survei kepuasan pasien sebesar 100%, artinya baik, sasaran keselamatan pasien sebesar 74%, artinya kurang dan Pencegahan dan Pengendalian Infeksi (PPI) sebesar 100%, artinya baik. Akan tetapi terjadi penurunan kinerja pegawai Puskesmas Babat Toman terjadi pada bagian pelayanan pendaftaran. Hal ini dapat dilihat dari data Penilaian Kinerja Puskesmas (PKP) selama 2 tahun terakhir yaitu

pada tahun 2022 dan 2023. Yang menunjukkan terjadinya penurunan kinerja pegawai. Berikut data penilaian kinerja UKP (Upaya Kesehatan Perorangan) Puskesmas Babat Tomanpada bagian pelayanan pendaftaran selama dua periode yaitu tahun 2022 dan tahun 2023 Motivasi kerja tenaga kesehatan di Puskesmas Babat Tomanbelum sepenuhnya baik, hal ini terlihat dari pernyataan kurangnya motivasi tenaga kesehatan terdorong untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan. Masalah tersebut menyebabkan kurangnya tenaga kesehatan dalam bekerja, sehingga secara langsung hal ini akan membawa dampak terhadap kinerja tenaga kesehatan yang akan menghasilkan mutu pelayanan yang rendah, mutu pelayanan pada masyarakat ditentukan oleh kinerja dari tenaga kesehatan. Hasil penelitian Pushpakumari (2019:194), Perera et al (2020:104), menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dan pegawai yang puas akan memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja. Senada dengan penelitian sebelumnya Funmilola et al (2020:204) menyatakan bahwa dimensi dari kepuasan kerja (pembayaran, pengawasan, promosi, pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Keadaan-keadaan di atas, diduga terkait dengan pemberdayaan sumber daya manusia yang belum efektif. Berdasarkan permasalahan tersebut, jelaslah bahwa faktor manusia menjadi titik tolaknya, faktor manusia yang dimaksud peneliti adalah motivasi pegawai yang melaksanakan tugas-tugasnya secara bertanggung jawab, berdayaguna dan berhasil guna sesuai dengan rencana, karena itulah peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai pemberdayaan sumber daya manusia dalam kaitannya dengan usaha meningkatkan kinerja tenaga kesehatan sebagai bahan penyusunan tesis dengan judul : “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Puskesmas Babat Toman”.

Identifikasi dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah merupakan proses merumuskan permasalahan-permasalahan yang akan diteliti, sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang tercakup didalam penelitian terhadap kompensasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada latar belakang penelitian di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Kompensasi
 - a. Kompensasi yang diterima pegawai khususnya kompensasi finansial belum sepenuhnya baik.
 - b. Insentif yang diterapkan belum sepenuhnya memenuhi rasa keadilan.
 - c. Pegawai menilai tunjangan jabatan yang diberikan belum sepenuhnya mencukupi.
 - d. Uang lembur yang diberikan belum sesuai dengan jam kerja lembur tenaga kesehatan

2. Motivasi kerja
 - a. Motivasi kerja pegawai belum sepenuhnya baik.
 - b. Kurangnya pegawai terdorong untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan.
 - c. Kurangnya motivasi pegawai dalam bekerja.
 - d. Kurang terdorong bekerja dalam satu kelompok dengan pegawai lain.
 - e. Kurang berkeinginan untuk berkreatifitas dalam bekerja.
3. Kepuasan kerja
 - a. Kurang puas terhadap gaji dan promosi yang diberikan oleh Puskesmas tidak sesuai dengan kompetensi
 - b. Kurang puas terhadap penempatan yang tidak sesuai dengan keahlian
 - c. Puskesmas sering meminta para karyawan untuk tetap bekerja pada saat hari libur kerja
4. Kinerja pegawai
 - a. Hasil evaluasi kinerja Puskesmas mendapat nilai cukup.
 - b. Pekerjaan kadang tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan.
 - c. Kurang terampil dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - d. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan kadang tidak melebihi target.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka penulis merumuskan masalah yang akan diteliti sebagai berikut :

1. Bagaimana kompensasi dan motivasi kerja pegawai di Puskesmas Babat Toman.
2. Bagaimana kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Babat Toman.
3. Bagaimana kinerja pegawai di Puskesmas Babat Toman.
4. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Babat Toman.
5. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Babat Toman.
6. Seberapa besar pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Babat Toman secara simultan.
7. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Babat Toman.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Kompensasi dan motivasi kerja pegawai di Puskesmas Babat Toman.
2. Kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Babat Toman ogor.
3. Kinerja pegawai di Puskesmas Babat Toman.
4. Besarnya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Babat Toman.
5. Besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Babat Toman gor.

6. Besarnya pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Babat Toman secara simultan.
7. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Babat Toman.

Manfaat Penelitian

Berdasarkan hasil analisis diharapkan dapat diperoleh manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis.

Manfaat Teoritis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dokumen akademik oleh perguruan tinggi, yang berguna sebagai acuan bagi civitas akademika khususnya dalam melakukan penelitian lebih lanjut yang terkait dengan kompensasi, motivasi kerja, kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
2. Penelitian diharapkan dapat menjadi bukti empiris untuk penelitian di masa yang akan datang maupun pembandingan bagi peneliti yang melakukan penelitian yang sama.

Manfaat Praktis

1. Bagi penulis, seluruh rangkaian kegiatan dan hasil penelitian ini diharapkan dapat lebih memantapkan penguasaan fungsi keilmuan yang dipelajari selama mengikuti program perkuliahan Magister Manajemen Rumah Sakit pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung.
2. Bagi Puskesmas Babat Toman, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna untuk meningkatkan kinerja pegawai yang didasarkan pada pencapaian kepuasan kerja melalui kompensasi dan motivasi kerja.

II. KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

Kerangka Pemikiran

Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja, karena motivasi adalah merupakan suatu kondisi yang mendorong semangat bagi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Kondisi ini meliputi imbalan yang diterima dapat memenuhi kebutuhan pribadi, jaminan kerja yang baik, merasa menyelesaikan sesuatu yang bernilai, mendapatkan pujian dari atasan atas prestasi kerja yang baik, mempunyai kesempatan untuk mengembangkan bakat dan kemampuan. Sesuai dengan (Asa'd, 2019:36) bahwa motivasi kerja menimbulkan semangat kerja atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi kerja dalam psikologi biasa disebut pendorong semangat kerja. Adapun bekerja adalah suatu bentuk aktivitas yang bertujuan mendapatkan kepuasan. Dengan demikian motivasi kerja menciptakan kondisi kerja yang mendorong semangat kerja dan pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Motivasi ditunjukkan dalam faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, yang mana motivasi intrinsik lebih berorientasi kepada perilaku yang memperlihatkan kepuasan pada pemenuhan psikologis seperti keinginan untuk mendapatkan penghargaan dan pengakuan dari atasan, keinginan untuk dapat hidup dan keinginan untuk berkuasa, sedangkan motivasi ekstrinsik lebih kepada pemenuhan tidak langsung seperti materi, kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang

memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab serta peraturan yang fleksibel (Manolopoulos, 2018:106 dan Sutrisno, 2018:116). Flynn menyebutkan bahwa penghargaan memiliki peran penting dalam menjaga semangat yang tinggi (Khan et al, 2019:204) termasuk juga pencapaian prestasi yang tetap menjadi acuan peningkatan kepuasan kerja (Woodbine dan Joanne, 2020:209).

Kim (2019:84) mengatakan bahwa kepuasan kerja menunjukkan keadaan mengenai sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya, sedangkan menurut Clark et al. (2018:154), kepuasan kerja adalah emosi rasa senang yang dihasilkan dari penilaian atas pekerjaan seseorang karena tercapai atau terfasilitasi dalam pencapaian nilai-nilai pekerjaannya. Kesiediaan untuk melayani pasien dengan rasa senang, mau memberikan usaha, dan waktu yang lebih untuk memperhatikan pasien, menjadi salah satu indikasi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan (Jafri, 2017:302; Fu, 2018:183, Chen, 2018:163).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Bramasari dan Suprayetno (2018) yang membuktikan bahwa, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya bahwa motivasi kerja memang sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja. Singh dan Tiwari (2017) menyatakan adanya hubungan positif yang kuat antara motivasi dan kepuasan kerja. Saleem et al. (2018) menemukan pengaruh positif antara motivasi dengan kepuasan kerja

Menurut Baron & Byrne (2019), terdapat dua kelompok faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor pertama adalah faktor organisasi yang terdiri dari kebijaksanaan perusahaan dan iklim kerja. Sedangkan Faktor kedua adalah faktor individual atau karakteristik pegawai. Pada faktor individual terdapat dua penilaian penting terhadap kepuasan kerja yaitu status dan senioritas. Status kerja yang rendah dan pekerjaan yang rutin akan banyak mendorong pegawai untuk mencari alternatif pekerjaan lain, yang berarti faktor tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dan pegawai yang mempunyai ketertarikan dan tantangan kerja akan lebih merasa puas dengan hasil kerjanya jika mereka dapat menyelesaikan dengan hasil yang maksimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaji, kondisi kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, keamanan kerja dan kesempatan untuk maju serta faktor individu yang berpengaruh adalah kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya.

Rivai dan Sagala (2021) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah: a) Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual, b) Supervisi, c) Iklim organisasi dan manajemen, d) Motivasi kerja karyawan untuk maju, e) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif, f) Rekan kerja, g) Kondisi pekerjaan.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja dapat disebabkan oleh faktor-faktor seperti ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan, gaji yang diperoleh, atasan dan rekan kerja yang menunjang atau mendukung. Selain itu kondisi kerja yang menunjang serta

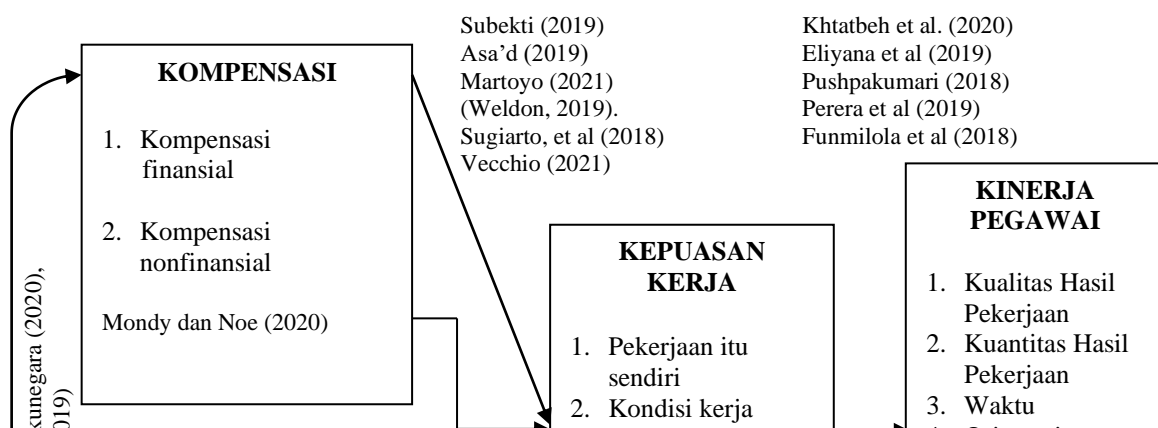
informasi yang dapat diperoleh berkaitan dengan pekerjaan juga mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja (Nursalam 2019:104).

Sebuah organisasi mencerminkan kinerja dari karyawannya. Organisasi dan kinerja karyawan merupakan hal mendasar yang sangat penting untuk mampu beradaptasi dan menciptakan keunggulan kompetitif (Khtatbeh et al., 2020). Hampir semua organisasi ingin menjadi organisasi yang baik. Kinerja karyawan yang optimal pada suatu organisasi dapat terlaksana apabila organisasi mampu mengelola karyawannya menjadi tenaga yang handal (Eliyana et al., 2019). Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja dan kinerja memiliki pengaruh yang sangat erat (Eliyana et al., 2019). Kepuasan kerja karyawan yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, cenderung lebih produktif serta efektif (Eliyana et al., 2019).

Adanya peningkatan kepuasan kerja pada karyawan tentu berdampak pada kinerja yang ditunjukkannya. Dessler (2019:98) mengemukakan ada perbedaan antara karyawan yang memiliki kepuasan kerja dengan yang tidak. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki catatan kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan lebih baik, namun kurang aktif berpartisipasi dalam kegiatan serikat pekerja. Karyawan ini juga biasanya memiliki prestasi yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya. Menurut Timpe (2019:9), kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri, seperti sikap, perilaku, dan kemampuan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja sehari-hari. Faktor-faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan pegawai. Faktor ini dapat mempengaruhi kecakapan dan motivasi kerja. Kinerja karyawan ini didasarkan pada kemampuan atau skill, motivasi yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaan.

Pushpakumari (2018:83), Perera et al.(2019:149), menyatakan bahwa terdapat dampak yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dan pegawai yang puas akan memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja. Senada dengan penelitian sebelumnya Funmilola et al (2018;96) menyatakan bahwa dimensi dari kepuasan kerja (pembayaran, pengawasan, promosi, pekerjaan itu sendiri dan kondisi kerja) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

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



Gambar;
Paradigma Penelitian

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Terdapat pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja secara simultan.
4. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kesehatan.

III. METODOLOGI PENELITIAN

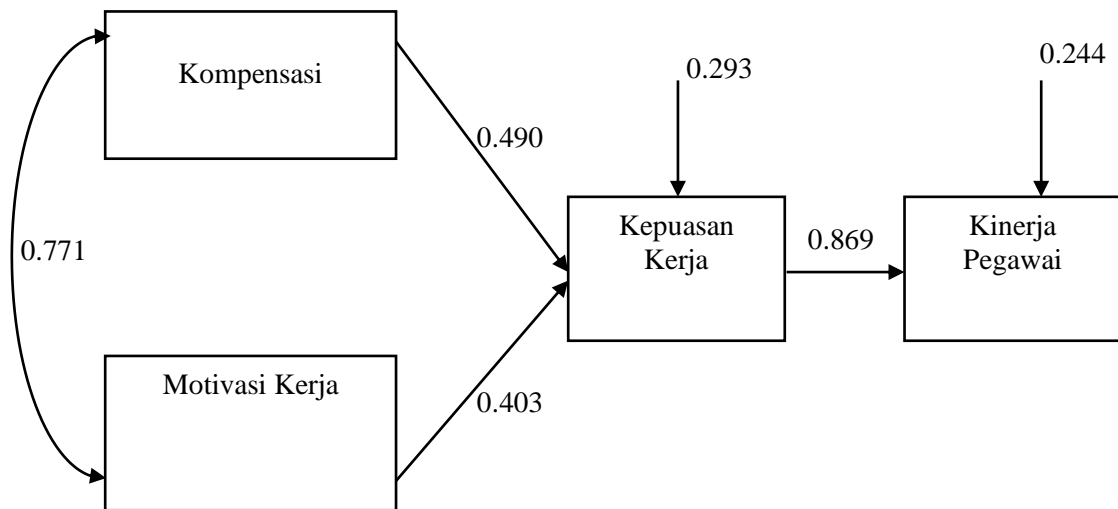
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis statistik deskriptif dan verifikatif. Teknik analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mengdeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono 2014:147). Metode penelitian menurut Malhorta (2007:78) bahwa penelitian deskriptif dapat dilakukan untuk menggambarkan karakteristik kelompok yang relevan dengan penelitian, mengestimasi presentasi unit yang dispesifikan dalam populasi, menunjukkan suatu perilaku tertentu, menentukan persepsi atas karakteristik suatu produk, menentukan tingkat keterkaitan variabel, serta membuat suatu prediksi khusus.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai

Hasil analisis dari masing-masing variabel kompensasi (X_1), motivasi kerja (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y) dan kinerja pegawai (Z) dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar;

Model Analisis jalur Secara Keseluruhan

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah diuraikan pada hipotesis, dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel yaitu kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Babat Toman. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai Puskesmas Babat Toman. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebuah organisasi mencerminkan kinerja dari karyawannya. Organisasi dan kinerja karyawan merupakan hal mendasar yang sangat penting untuk mampu beradaptasi dan menciptakan keunggulan kompetitif (Khtatbeh et al., 2020). Hampir semua organisasi ingin menjadi organisasi yang baik. Kinerja karyawan yang optimal pada suatu organisasi dapat terlaksana apabila organisasi mampu mengelola karyawannya menjadi tenaga yang handal (Eliyana et al., 2019). Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja dan kinerja memiliki pengaruh yang sangat erat (Eliyana et al., 2019). Kepuasan kerja karyawan yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, cenderung lebih produktif serta efektif (Eliyana et al., 2019).

Widyaningrum (2019) menjelaskan kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.

Kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja sebesar 75,52%. Sedangkan sisanya sebesar 24,48% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini sejalan dengan dengan hasil penelitian Robbins dan Coulter (2016:251) dan Luthans (2016:132) menyatakan kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja, artinya kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. Hubungan tersebut akan kuat bila pegawai tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor luar, misalnya pekerjaan yang sangat tergantung pada mesin. Tingkat pekerjaan juga turut mempengaruhi kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas. Menurut Timpe (2016:9), kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri, seperti sikap, perilaku, dan kemampuan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja sehari-hari. Faktor-faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan pegawai. Faktor ini dapat mempengaruhi kecakapan dan motivasi kerja. Kinerja karyawan ini didasarkan pada kemampuan atau skill, motivasi yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaan.

Pushpakumari (2014:83), Perera et al (2016:149) menyatakan bahwa terdapat dampak yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dan pegawai yang puas akan memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja. Senada dengan penelitian sebelumnya Funmilola et al (2013:96) menyatakan bahwa dimensi dari kepuasan kerja (pembayaran, pengawasan, promosi, pekerjaan itu sendiri dan kondisi kerja) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Andrias Horhoruw (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja terkait imbalan jasa berpengaruh signifikan terhadap kinerja, terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan pengawasan (supervisor) dan manajemen dalam rumah sakit terhadap kinerja, kepuasan dengan rekan kerja juga memberi pengaruh yang signifikan dengan kinerja sedangkan kepuasan dengan kondisi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan kinerja. yang merasa puas dengan imbalan jasa, maka kinerjanya akan lebih baik dari yang tidak puas dengan imbalan jasa yang diterima. Penelitian Syaiin (2018), tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai klinik dengan jumlah sampel 34 orang, maka hasil penelitian ini terlihat bahwa kepuasan kerja yang merasa cukup puas pada gaji yang diterima sebanyak 50% dan tidak puas sebanyak 50%. Kepuasan kerja terhadap gaji sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai klinik yang ditunjukkan dari pencapaian target-target kerja yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Parwanto dan Wahyudin (2016), yang mengkaji tentang pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut memperoleh hasil bahwa bahwa faktor kepuasan kerja yang meliputi gaji, kepemimpinan, sikap rekan sekerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini juga diperoleh hasil

bahwa sikap rekan sekerja merupakan faktor yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang memperoleh hasil serupa dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Devi (2019). Hasil penelitian yang diperoleh adalah kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi semakin terpuaskan karyawan, maka karyawan akan semakin menunjukkan kinerja terbaiknya. Sebaliknya, jika karyawan tidak merasa puas dalam bekerja, maka dalam dirinya akan timbul rasa malas, sehingga akan berdampak pada menurunnya kinerja.

Hasil penelitian yang dilakukan Kartika Yanidrawati (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian yang sama juga dilakukan Efendi (2018), menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja individual, artinya semakin seseorang merasa puas di dalam mengerjakan tugasnya, maka kinerja orang tersebut akan semakin tinggi.

V. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

1. Kompensasi dan motivasi kerja pegawai di Puskesmas Babat Toman, yaitu sebagai berikut:
 - a. Kompensasi yang diukur dengan dimensi kompensasi finansial dan kompensasi non finansial yang diterima pegawai di Puskesmas Babat Toman dalam kriteria cenderung kurang memadai atau kurang baik. Terdapat beberapa indikator yang disarankan menjadi fokus perbaikan yaitu sistem gaji yang diterapkan dirasakan masih kurang adil, insentif yang diterima masih kurang sesuai dengan kinerja dan uang lembur yang diterima kurang sesuai dengan harapan.
 - b. Motivasi kerja pegawai di Puskesmas Babat Toman Kabupaten Bogo dalam kriteria cenderung kurang termotivasi yang terlihat dari kebutuhan berkuasa. Terdapat beberapa indikator yang disarankan menjadi fokus perbaikan yaitu kurang berkeinginan membantu pekerjaan pegawai lain, kurang merasa senang dan semangat, serta dalam bekerja kadang kurang diperlakukan wajar oleh pimpinan dan rekan sekerja.
2. Kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Babat Toman dalam kriteria cenderung kurang puas yang terlihat dari pekerjaan yang dilakukan. Terdapat beberapa indikator yang disarankan menjadi fokus perbaikan yaitu kurang diberikan kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan, dan kurang diberikan kebebasan dalam bekerja, dalam meningkatkan kualitas pekerjaan.
3. Kinerja pegawai di Puskesmas Babat Toman yang terdiri dari dimensi kuantitas hasil pekerjaan, kualitas hasil pekerjaan, waktu, orientasi pelayanan, kerjasama, integritas, komitmen dan disiplin diinterpretasikan dalam kriteria cenderung kurang baik. Terdapat beberapa indikator yang disarankan menjadi fokus perbaikan yaitu penilaian atasan dan pendapat rekan kerja, bekerja kadang kurang teliti dan kurang memiliki kedisiplinan tinggi dalam pencapaian target pekerjaan.

4. Besarnya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 39,23%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik kompensasi yang dirasakan pegawai maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Babat Toman.
5. Besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 31,46%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik motivasi kerja yang diperlihatkan pegawai maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Babat Toman.
6. Besarnya pengaruh secara bersama-sama (simultan) kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Puskesmas Babat Toman sebesar 70,69%, sedangkan pengaruh variabel lain di luar variabel yaitu sebesar 29,31%. Variabel lain yang tidak diteliti penulis yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah beban kerja.
7. Besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Babat Toman sebesar 75,52% sedangkan pengaruh dari luar variabel kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai sebesar

Rekomendasi

1. Pimpinan perlu memfasilitasi dan mendorong iklim kerja tim (*team work*) dalam melaksanakan / menyelesaikan pekerjaan, antara lain dengan mengupayakan perbaikan tata laksana yang meliputi analisa dan evaluasi jabatan, analisa beban kerja dan penyusunan *Standar Operasional Prosedur* (SOP) yang merupakan panduan bagi setiap pegawai untuk melaksanakan tugas / pekerjaannya.
2. Mengupayakan adanya komunikasi atau diskusi lebih lanjut antara pihak Puskesmas dengan pegawai agar terjadi persamaan persepsi apa yang diharapkan kedua belah pihak secara timbal balik dan kalau memungkinkan dilakukan kompromi ulang mengenai aspek-aspek kontrak psikologis yang dianggap kurang seperti aspek pengembangan karir, kesempatan promosi, tunjangan dan bonus.
3. Upaya yang dapat dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja pegawai dapat dilakukan dengan melibatkan pegawai dalam kepanitiaan atau kegiatan yang dapat memajukan organisasi, sehingga pegawai merasa bangga bergabung dengan Puskesmas Babat Toman.
4. Melakukan perbaikan dalam hal sistem pembagian insentif terhadap pegawai yang bertugas di unit penghasil dan unit lainnya sehingga terdapat perbedaan yang signifikan.
5. Melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap poin-poin yang digunakan dalam melakukan perhitungan insentif sehingga terdapat perbedaan yang bermakna antara unit penghasil dengan unit lainnya.
6. Melakukan pelatihan tentang kepemimpinan terhadap kepala unit atau yang menjabat struktural sehingga dapat menerapkan dan mengambil sikap yang tepat sebagai seorang pemimpin dan mengemukakan pendapat tentang pengambilan keputusan terhadap suatu masalah dengan tepat.

7. Penelitian ini baru mencakup sebagian faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. Jika dilihat dari epsilon-nya (faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja) masih cukup besar seperti beban kerja, gaya kepemimpinan dan lain sebagainya. Sehingga faktor-faktor lainnya seperti tersebut kiranya dapat diteliti lebih lanjut oleh peneliti berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Armstrong, Michael, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (alih bahasa oleh Sofyan). Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- As'ad M. 2015. *Psikologi Islam Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberty.
- Bass, B.M. & B.J. Avolio., 2012., *“Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership”*. Thousand Oaks: SAGE Publication, Inc.
- Caroline, O., & Susan. 2014. Influence Of Career Development On Employee Performance In The Public University, A Case Of Kenyatta University. *International Journal of Social Sciences Management And Entrepreneurship*, 1(2), 1–16.
- Dharma, Agus, 2014, *Manajemen Perilaku*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Davis, Keith & Newstrom W John. 2014. *Human Behavior at Work : Organization Behavior (Perilaku Dalam Organisasi)* Jakarta : Erlangga, Alih bahasa : Agus Dharma.
- Dessler, Garry. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Bahasa Indonesia) Terjemahan Agus Darma,. Jakarta : Erlangga.
- Flippo, Edwin. 2014, *Manajemen Personalialia*, Edisi. 6, oleh Moh. Masud, SH, MA, Erlangga, Jakarta.
- Funmilola, Oyebamiji Florence, Kareem Thompson Sola, Ayeni Gabriel Olusola. 2013. Impact of Job Satisfaction dimensions on Job Performance in a small and medium Enterprise in Ibadan, South Western, Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol 4, No 11. pp. 509-521
- Gibson, James, L; John. M. Ivancevich dan J.H. Donnelly, 2014. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*. Terj. Djoerban Wahid. Jakarta : Erlangga.
- Gomez, Faustino Cardodo. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Denpasar: Astabrata Bali bekerjasama dengan STIE Satya Dharma Singaraja.
- Gruenberg, B. 2013. The happy worker: An analysis of educational and occupational difference in determinants of job satisfaction. *American journal of sociology*. 86, 247-271.

- Hersey, Paul and Blanchard K.H. 2014. *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*, New Jersey, Prentice Hall.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J., 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, Michael T. Matteson. 2013. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jil. 1. Jakarta: Erlangga.
- Kartono, Kartini, 2015. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Manullang. 2016. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. cetakan ke 6. Jakarta: PT.Rajawali Press.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPF
- Marwansyah dan Mukaram, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson, 2016. *Human Resource Management 10th Edition*, Penterjemah Dian Angelica, Salemba Empat, Jakarta.
- Mondy, R. Wayne, Noe Robert M., 2014. *Human Resource Management, Tenth Edition*, Jilid I, Penterjemah Bayu Airlangga, M.M., Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mooney,D, James. 2015. *Konsep Pengembangan Organisasi Publik*.Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Ndraha, Taliziduhu. 2016. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineke Cipta.
- Nowack, Kenneth. 2014. *Does Leadership Practices affect a Psychologically Healthy Workplace*". Working Paper. Consulting Tools Inc.
- Nugroho. Agus Dwi, dan Kunartinah. 2013. Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Vol.19, No.2.
- Nzuve, Stephen N. dan Tsala Halima Bakari. 2014.*The Relationship Between Empowerment And Performance In The City Council Of Nairobi*. Thesis. University of Nairobi, Kenya.
- Perera, Gamage Dinoka Nimali, Ali Khatibi, Nimal Navaratna, Karuthan Chinna. 2014. Job Satisfaction and Job Performance among Factory Employees in Apparel Sector. *Asian Journal of Management Sciences & Education*. Vol. 3, No. 1. pp.96-104.
- Prawirosentono, S. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPF.
- Pushpakumari, M.D. 2014, The Impact of Job Satisfaction on Performance; The Case of Private Sector in Sri Lanka. *Journal of human resource*, 6 (1): 89-105.

- Rafferty, A and Griffin, M, 2014. *Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extension The Leadership Quarterly*, 15 (3), 329-354.
- Regina Gledy Kaseger. 2013. Pengembangan Karir dan *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Department Store Manado Town Square. *Jurnal Emba Vol.1 No.4 Desember 2013*, Hal. 906-916.
- Riduwan. 2016. *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal dan Sagala Jauvani Ella, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Parktik*, PT. Rajawali Pers, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. 2016. *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. 2016. *Manajemen*, Jilid 2 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, dan Judge, Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi* (alih bahasa Ratna Saraswati & Febriella Sirait). Jakarta Salemba Empat.
- Santoso, Singgih. 2014. *Panduan Lengkap SPSS Versi 20*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Saydam, Gouzali. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia. (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djanbatan
- Sedarmayanti, 2016. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Cetakan Ketig. Bandung : CV. Mandar Maju,.
- Siagian, Sondang P., 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kelima belas, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Silalahi, Ulbert. 2017. *Studi tentang Ilmu Administrasi*. Bandung. Sinar Baru Algensindo
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sylvie St-Onge, Denis Morin, Mario Bellehumeur, Francine Dupuis. 2010. *Managers' Motivation to Evaluate Subordinate Performance. Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. Vol. 4 No. 3, pp. 273-293.
- Spencer, Lyle M. Jr, PhD and Spencer, Signe M. 2014. *Competence at Work Models for Superior Performance*. Inc.N.Y.: Press.
- Stoner, James dan Edward Freeman (eds). 2015. *Manajemen Jilid I*, terj. Alexander Sindoro, Jakarta: PT Prahallindo.
- Thoha, Miftah. 2015. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Cetakan ke 18. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Timpe, Dale. 2016. *Kinerja* (alih bahasa Sofyan). Jakarta : PT.Gramedia Asri.
- Umar, Husein, 2014. *Riset Sumber Daya Manusia Organisasi*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyudi, dan Akdon, 2014, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, Alfabeta, Bandung.
- Werther, William B. & Keith Davis. 2014. *Human Resources And Personal Management*. Edisi kelima. New York: McGraw-Hill.

- Wheatley, Kathleen K and D. Harold Doty. 2013. Executive Compensation As a Moderator Of The Innovation – Performance Relationship. *Journal of Business and Management*, 16(1), pp:90-102.
- Widyantoro, 2013, Statistika Untuk Ekonomi dan Niaga, Edisi Ketiga, Penerbit Tarsito, Jakarta.
- Xiaohua, Li. 2014. An Empirical Study on Public Service Motivation and the Performance of Government Employee in China. *Journal Canadian Social Science*. Vol.4 No.2 Pg. 18-28.
- Yukl, Gary. 2015. *Leadership in Organisations*. Terjemahan Jusuf Udayana. Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi 3. Penerbit Prenhallindo, Jakarta.