

**PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(STUDI: PERAWAT RS TELOGOREJO SEMARANG)**

**Hernita Eka Talashina & Ngatno**  
**Administrasi Bisnis, Universitas Diponegoro**  
E-mail:[hernitaetalashina@gmail.com](mailto:hernitaetalashina@gmail.com)

**Abstrak:** Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan suatu usaha. Berdasarkan data yang diperoleh, kinerja karyawan pada RS Telogorejo Semarang menunjukkan angka fluktuatif yang cenderung menurun di tahun 2018. Melalui hasil studi pendahuluan dapat diketahui bahwa terdapat indikasi penurunan tingkat kepuasan kerja karyawan yang disebabkan oleh kompensasi dan motivasi kerja. Sehingga, kepuasan kerja yang menurun tersebut diduga dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Tipe penelitian ini adalah explanatory research yang menjelaskan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Pengambilan sampel menggunakan teknik convenience sampling sebanyak 177 responden yang merupakan perawat RS Telogorejo Semarang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan studi pustaka. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dengan uji validitas, reliabilitas, koefisien korelasi, koefisien determinasi, analisis regresi, uji t dengan bantuan program IBM SPSS versi 16.0 serta analisis sobel untuk menguji pengaruh variabel intervening. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja sebagai variabel intervening parsial dan dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja sebagai variabel intervening parsial. Saran yang diberikan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan mempertimbangkan masukan perawat mengenai besaran gaji pokok yang harus disesuaikan pada kemampuan kerja perawat, serta dilakukan penetapan besaran insentif prestasi perorangan. Untuk meningkatkan motivasi kerja dengan perlu menerapkan rasa keterbukaan antara perawat dan pimpinan perusahaan serta menjalin hubungan persaudaraan antar masing-masing perawat, dan perlu diadakan pelatihan berkala untuk meningkatkan kemampuan perawat dalam memberikan pelayanan kesehatan sehingga akan mempengaruhi kepuasan kerja perawat yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan.

**Kata Kunci :** *Kompensasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan*

**Abstract:** Quality human resources were one of the key factors for the success of a business. Based on the data obtained, employee performance at telogorejo hospital in semarang shows fluctuating figures that tended to decrease in 2018. Through the results of preliminary studies, it could be seen that there were indications of a decrease in employee job satisfaction caused by compensation and work motivation. Thus, decreased job satisfaction was thought to caused a decrease in employee performance. This typed of researched was explanatory researched that explains between variables through hypothesis testing. Sampling using a convenience sampling technique as many as 177 respondents who were nurses telogorejo hospital semarang. Data collection techniques using questionnaires and literature studied. This researched uses quantitative analysis with validity, reliability, correlation coefficient, determination coefficient, regression analysis, t-test with the help of ibm spss version 16. 0 and sobel analysis to test the effect of intervening variables. Based on the results of the studied indicate that compensation and work motivation partially had a significant effect on job satisfaction, job satisfaction had a significant effect on performance, job satisfaction could mediate the effect of compensation on performance as a partial intervening variable and could mediate the effect of

work motivation on performance as a partial intervening variable. The advice given to improved employee performance was to considered nurses' input on the policy of base salary that must be adjusted to the workability of nurses, as well as to determine the number of individual achievement incentives. To increase work motivation by applying a sensed of openness between nurses and company leaders as well as establishing fraternal relations between each nurse, and regular training needs to be held to improved the ability of nurses in providing health services so that it will affect nurse job satisfaction which ultimately affects employee performance.

**keywords:** *compensation, work motivation, job satisfaction, employee performance*

## **1. Pendahuluan**

Di dalam menghadapi persaingan industri yang kian ketat di era sekarang, masing-masing perusahaan harus terus memupuk jiwa kompetitifnya agar para karyawannya dapat memberikan kontribusi yang maksimal di dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tersebut, sehingga perusahaan mampu untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya serta dapat menghadapi para pesaing yang akan selalu berdatangan. RS Telogorejo merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan dengan memberikan pelayanan kesehatan bagi pasien. Fungsi utama rumah sakit adalah sebagai pelayanan kesehatan maupun bagian mata rantai rujukan pelayanan kesehatan, sejalan dengan kemajuan dan perkembangan ilmu serta teknologi kedokteran, rumah sakit telah berkembang dari suatu lembaga yang lebih mengarah dan lebih berorientasi kepada “bisnis”, terlebih setelah para pemodal diperbolehkan untuk mendirikan rumah sakit dibawah badan hukum yang bertujuan mencari profit, untuk memperoleh pendapatan bagi rumah sakit secara independen (tanpa subsidi) berbagai pelayanan ditawarkan untuk membantu pasien mengalami kesembuhan dan perawatan yang layak. Mengingat pentingnya tuntutan peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan, maka diperlukan usaha dan strategi yang tepat dalam mengoptimalkan sumberdaya yang ada di dalam perusahaan.

Mathis dan Jackson (2006) berpendapat kompensasi dan motivasi kerja merupakan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Mathis dan Jackson (2002) juga berpendapat bahwa kompensasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Mathis (2002:114) motivasi merupakan salah satu faktor, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan. Perhatian terhadap karyawan dalam pemberian motivasi terhadap kebutuhan, keinginan dan harapan karyawan tentu akan berdampak kepada rasa kepuasan yang diterima karyawan itu sendiri. Menurut Robinson dan Corners (2013) kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja, meningkatkan semangat kerja, mengurangi turnover, dan menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaan, dimana hal-hal tersebut merupakan indikator kinerja karyawan dikatakan baik. Menurut Hasibuan (2008), salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah kepuasan kerja. Dengan rasa puas dari pemberian kompensasi tersebut akan memberikan dorongan karyawan untuk bekerja secara maksimal dan lebih berprestasi dalam mencapai target kerja yang telah ditentukan. Sehingga, sebelum kompensasi mempengaruhi kinerja, terlebih dahulu mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Mathis (2002:114) motivasi merupakan salah satu faktor, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

## **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan data yang diperoleh, kinerja karyawan pada RS Telogorejo Semarang menunjukkan angka fluktuatif yang cenderung menurun di tahun 2018. Selain itu, terdapat

harapan-harapan perawat yang belum terpenuhi dalam kebijakan pemberian gaji pokok, bonus/insentif, fasilitas, serta upaya pengembangan diri perawat. Melalui hasil studi pendahuluan, terlihat bahwa terdapat indikasi penurunan kepuasan kerja yang disebabkan oleh kompensasi dan motivasi kerja. Sehingga, kepuasan kerja yang menurun tersebut mempengaruhi terjadinya penurunan pada kinerja karyawan. Sesuai dengan permasalahan-permasalahan diatas maka perusahaan perlu mengetahui tentang pengaruh dari kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, berikut rumusan permasalahan pada penelitian ini:

1. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

### **3. Kerangka Teori**

#### **3.1 Keterikatan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja**

Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan perusahaan baik itu dalam bentuk materiil maupun non materiil, yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Marwansyah, 2016:269). Kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikirannya demi kemajuan perusahaan. Apabila nilai kompensasi yang diberikan sesuai dengan harapan karyawan, maka karyawan akan merasa puas karena harapan akan besaran kompensasi terpenuhi. Karyawan akan merasa usaha yang dilakukannya dalam bekerja untuk perusahaan dibayar atau dihargai setimpal, sehingga timbulah kepuasan kerja. Pendapat ini didukung oleh penelitian Rojikin (2015), terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja serta terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Teori Dua Faktor juga menjelaskan bahwa kompensasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

#### **3.2 Keterikatan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja**

Menurut Mathis (2002:114) motivasi merupakan salah satu faktor, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan. Hal ini berartibahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawanakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Perhatian terhadap karyawan dalam hal ini pemberian motivasi terhadap kebutuhan, keinginan dan harapan karyawan tentu akan berdampak kepada rasa kepuasan yang diterima karyawan itu sendiri. Pendapat tersebut didukung Teori Dua Faktor oleh Herzberg (1990) yang mengatakan motivasi kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pendapat tersebut didukung oleh hasil penelitian Nurcahyani (2016) menjelaskan motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tinggi mengarah pada kepuasan kerja meningkat. Hal senada dengan penelitianSibarani (2018), bahwa jika perusahaan memperhatikan karyawan dengan memberikan motivasi yang baik diantaranya seperti dorongan semangat dan pelatihan, yang

merupakan bagian dari motivasi perusahaan kepada karyawan maka karyawan akan merasa puas terhadap apa yang diberikan, menjadikan karyawan akan terus meningkatkan kinerjanya.

### **3.3 Keterikatan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan**

Pada pengaruh hubungan variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan didukung oleh teori dua faktor oleh Herzberg (1990) mengatakan bahwa kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jadi, mekanisme pengaturan dan pemberian kompensasi yang tepat akan memberikan kepuasan kerja yang berdampak terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain dilakukan oleh Kurnia (2015) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **3.4 Keterikatan Motivasi dengan Kinerja Karyawan**

Pada pengaruh hubungan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan didukung oleh teori dua faktor oleh Herzberg (1990), mengatakan bahwa motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pada penelitian Sibarani (2018), bahwa jika perusahaan memperhatikan karyawan dengan memberikan motivasi yang baik diantaranya seperti dorongan semangat dan pelatihan, yang merupakan bagian dari motivasi perusahaan kepada karyawan maka karyawan akan merasa puas terhadap apa yang diberikan, menjadikan karyawan akan terus meningkatkan kinerjanya.

### **3.5 Keterikatan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Robinson dan Corners (2000) dalam Zoeldhan (2013), kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas, prestasi kerja dan semangat kerja, mengurangi tingkat absensi dan turnover, dan menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaan, dimana hal-hal tersebut merupakan indikator kinerja karyawan dikatakan baik.

### **3.6 Keterikatan Kompensasi Kerja dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Marwansyah (2016:269) Apabila nilai balas jasa atau kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan harapan dari karyawan, maka dapat dikatakan karyawan mengalami kepuasan kerja karena harapan karyawan akan besarnya kompensasi terpenuhi. Apabila kepuasan kerja terjadi, maka akan diwujudkan dalam sikap karyawan terhadap kinerjanya. Pendapat ini didukung oleh teori Hasibuan (2008), yakni kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan terlebih dahulu mempengaruhi kepuasan kerja. Teori dua faktor oleh Herzberg (1990), mengatakan bahwa kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan Rojikin (2015), terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja serta terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

### **3.7 Keterikatan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis (2002:114) motivasi merupakan salah satu faktor, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pendapat tersebut didukung oleh teori dua faktor oleh Herzberg (1990), mengatakan bahwa motivasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian Sibarani (2018), bahwa jika perusahaan memperhatikan karyawan dengan memberikan motivasi yang baik diantaranya seperti dorongan semangat dan pelatihan, yang merupakan bagian dari motivasi perusahaan kepada karyawan maka karyawan akan merasa puas terhadap apa yang diberikan, menjadikan karyawan akan terus meningkatkan kinerjanya.

#### **4. Hipotesis**

Hipotesis untuk memberikan pedoman arah yang lebih jelas dalam melakukan penelitian dan pembahasan masalah yang telah dirumuskan. Hipotesis merupakan jawaban sementara atas masalah yang diajukan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori-teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2006:51). Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 :Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H2 :Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H3 :Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4 :Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H5 :Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H6 :Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
- H7 :Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

#### **5. Metode Penelitian**

Tipe penelitian eksplanatori menurut Sugiyono (2006:10) yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan hubungan variabel-variabel penelitian kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan RS Telorejo Semarang. Pengambilan sampel menggunakan teknik *Probability Sampling* yaitu metode sampling yang memberi kesempatan atau peluang yang sama bagi setiap unsur sebanyak 319 responden.

Dalam penelitian skala ini, skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur pendapat orang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial, penulisan analisis kuantitatif menggunakan pertanyaan dan skor sebagai berikut :

1. Skor 5 untuk jawaban sangat setuju
2. Skor 4 untuk jawaban setuju
3. Skor 3 untuk jawaban cukup setuju
4. Skor 2 untuk jawaban tidak setuju
5. Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju

#### **6. Hasil dan Pembahasan**

##### **6.1 Analisis Efek Langsung**

Berikut merupakan hasil uji regresi sederhana yang diperoleh dari uji statistik antara variabel variabel kompensasi (X1) terhadap variabel kepuasan kerja (Z) :

**Tabel 1**  
**Uji Regresi Linear Sederhana Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	12,216	1,375		8,887	,000
Kompensasi	,241	,063	,279	3,851	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

Sumber : data primer yang diolah tahun 2019

Berdasarkan pada Tabel 1, diketahui nilai sig. adalah  $0,00 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak yang artinya ada pengaruh antara kompensasi (X1) terhadap variabel kepuasan kerja (Z), koefisien regresi untuk variabel kompensasi (X1) adalah sebesar 0,241 dan nilai konstantanya adalah 12,216.

Berikut merupakan hasil uji regresi sederhana yang diperoleh dari uji statistik antara variabel variabel motivasi kerja (X2) terhadap variabel kepuasan kerja (Z) :

**Tabel 2**  
**Uji Regresi Linear Sederhana Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11,552	1,317		8,770	,000
Motivasi	,337	,074	,324	4,530	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

Sumber : data primer yang diolah tahun 2019

Berdasarkan pada Tabel 2, diketahui nilai sig. adalah  $0,00 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak yang artinya ada pengaruh antara motivasi kerja (X2) terhadap variabel kepuasan kerja (Z), koefisien regresi untuk variabel motivasi kerja (X2) adalah sebesar 0,337 dan nilai konstantanya adalah 11,552.

Berikut merupakan hasil uji regresi sederhana yang diperoleh dari uji statistik antara variabel variabel kepuasan kerja (Z) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) :

**Tabel 3**  
**Uji Regresi Linear Sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11,767	1,853		6,350	,000
Kepuasan_Kerja	,756	,105	,478	7,206	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

Sumber : data primer yang diolah tahun 2019

## Uji t

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa nilai t hitung  $3.851 > t$  tabel  $(1.653)$ , dengan signifikansi  $0,00$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dapat ditarik kesimpulan bahwa **terdapat pengaruh signifikan antara variabel kompensasi (X1) terhadap variabel kepuasan kerja (Z) pada perawat RS Telogorejo**, sehingga hipotesis 1 **diterima**.

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa nilai t hitung  $(4,530) > t$  tabel  $(1.653)$ , dengan signifikansi  $0,00$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dapat ditarik kesimpulan bahwa **terdapat pengaruh signifikan antara variabel motivasi kerja (X2) terhadap variabel kepuasan kerja (Z) pada perawat RS Telogorejo**, sehingga hipotesis 2 **diterima**.

Berdasarkan langkah-langkah diatas dapat diketahui bahwa nilai t hitung  $(7,206) > t$  tabel  $(1,653)$ , dengan signifikansi  $0,00$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dapat ditarik kesimpulan bahwa **terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepuasan kerja (Z) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada perawat RS Telogorejo**, sehingga hipotesis 3 **diterima**.

## 6.2 Analisis Mediasi

**Tabel 4**  
**Uji Regresi (Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan)**

Regresi	Koefisien	Signifikansi
$X_1 - Z$	0,241	0,000
$X_1 - Y$	0,358	0,000
$Z - Y$	0,756	0,000
$X_1$ dan $Z - Y$	0,191 – 0,694	0,042 – 0,000

Dari tabel 4 dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja adalah variabel intervening parsial, dikarenakan semua korelasi adalah positif dan signifikan pada tahap 1, tahap 2, tahap 3, dan tahap 4.

**Gambar 1**  
**Hasil Uji Sobel Kompensasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.241	Sobel test: 3.28703714	0.05088291	0.00101247
b 0.694	Aroian test: 3.25803817	0.0513358	0.00112185
$s_a$ 0.063	Goodman test: 3.31682449	0.05042594	0.00091047
$s_b$ 0.108	Reset all	Calculate	

Sumber : <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

Berdasarkan gambar 1 diperoleh t-value  $(3.287) > t$ -hitung  $(1.653)$  dan p-value  $(0,00005) < \text{nilai signifikansi } (0,05)$ , maka ada pengaruh intervening kepuasan kerja dalam hubungan kompensasi terhadap kinerja. Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, lalu ketika dikontrol kepuasan kerja hasilnya tidak signifikan, maka merupakan mediasi penuh. Jadi, dapat ditarik kesimpulan bahwa **terdapat pengaruh antara variabel kompensasi (X1) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening pada perawatRS Telogorejo Semarang**, sehingga hipotesis 4 **diterima**.

**Tabel 5**  
**Uji Regresi (Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan)**

Regresi	Koefisien	Signifikansi
$X_2 - Z$	0,337	0,000
$X_2 - Y$	0,508	0,000
$Z - Y$	0,756	0,000
$X_2$ dan $Z - Y$	0,283 – 0,668	0,014 – 0,000

Dari tabel 5 dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja adalah variabel intervening parsial, dikarenakan semua korelasi adalah positif dan signifikan pada tahap 1, tahap 2, tahap 3, dan tahap 4.

**Gambar 2**  
**Hasil Uji Sobel Motivasi Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.337	Sobel test: 3.65531102	0.061586	0.00025687
b 0.668	Aroian test: 3.62435801	0.06211197	0.00028968
s <sub>a</sub> 0.074	Goodman test: 3.68707087	0.06105551	0.00022685
s <sub>b</sub> 0.109	Reset all	Calculate	

Sumber : <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

Berdasarkan gambar 2 diperoleh t-value (3.655) > t-hitung (1.653) dan p-value (0,00002) < nilai signifikansi (0,05), maka ada pengaruh intervening kepuasan kerja dalam hubungan motivasi kerja terhadap kinerja secara signifikan. Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan, lalu ketika dikontrol kepuasan kerja hasilnya tetap signifikan, maka merupakan mediasi parsial. Jadi, dapat ditarik kesimpulan bahwa “terdapat pengaruh antara variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui kepuasan kerja ( $Z$ ) sebagai variabel intervening pada perawat RS Telogorejo, sehingga hipotesis 5 **diterima**.

## 7. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, kompensasi dan motivasi kerja merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Kompensasi dinilai baik ketika kebijakan perusahaan akan kompensasi materiil (gaji pokok, insentif/bonus, maupun tunjangan) serta kompensasi non materiil (pujian dan asuransi) dinilai layak sesuai dengan peraturan pemerintah dan sesuai dengan apa yang diharapkan perawat. Motivasi kerja dinilai baik apabila atasan perusahaan ataupun dokter pengampu mampu memberikan dorongan semangat maupun pujian pada saat bekerja dengan sebaik-baiknya maupun hubungan kerja yang baik antar perawat maupun dengan pimpinan. Sedangkan kepuasan kerja dinilai baik apabila realita yang terjadi sesuai atau bahkan melebihi apa yang diharapkan perawat pada saat bekerja.

Sebagian besar responden mengkategorikan variabel kompensasi pada kategori cukup baik. Perusahaan perlu memperhatikan betul mengenai kebijakan kompensasi yang diterapkan di RS Telogorejo dengan mempertahankan kebijakan-kebijakan yang telah dinilai baik oleh perawat dan mengkaji kembali kebijakan yang dinilai perawat perlu untuk diperbaiki. Hal-hal yang mendukung penilaian variabel kompensasi berada pada kategori cukup baik antara lain dari aspek pemberian tunjangan perusahaan secara tepat sasaran sesuai dengan posisi kerja, dan pimpinan memberikan pujian saat perawat mencapai suatu prestasi kerja sebagai bentuk

apresiasi. Selain itu, terdapat beberapa aspek yang masih perlu ditingkatkan RS Telogorejo karena mendapat nilai di bawah rata-rata variabel, seperti pada aspek pemberian gaji pokok yang dirasa masih kurang dan perawat menginginkan besaran gaji layak, tetapi juga pada kemampuan perawat itu.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kompensasi mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja. Tetapi, pengaruh antara variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja tergolong rendah tetapi bernilai positif. Hasil analisis ini didukung Teori dua faktor oleh Frederick Herzberg yang mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kompensasi. Lalu, berdasarkan hasil uji mediasi menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh intervening variabel kepuasan kerja dalam hubungan antara variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan sebagai variabel intervening parsial. Yang artinya, hubungan kompensasi terhadap kinerja karyawan akan signifikan apabila melalui kepuasan kerja. Sedangkan apabila melalui kepuasan kerja, maka terdapat pengaruh yang signifikan juga antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis ini didukung teori Hasibuan (2008:121) yaitu salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah kepuasan kerja yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan rasa puas dari pemberian kompensasi tersebut akan memberikan dorongan karyawan untuk bekerja secara maksimal. Jadi, kompensasi akan berpengaruh terhadap kinerja ketika perawat merasa puas atau tidak puas dengan kompensasi yang diberikan. Menurut Wibowo (2007:461) menyatakan bahwa kompensasi adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu berupa uang atau bukan uang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai konsekwensi perusahaan karena telah mempekerjakannya. Menurut penelitian yang dilakukan Rojikin (2015), terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja serta terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Mayoritas responden mengkategorisasikan variabel motivasi kerja pada kategori cukup baik. Hal-hal yang mendukung penilaian variabel motivasi kerja berada pada kategori cukup baik yakni dari aspek pemberian dorongan semangat dari atasan atau dokter pengampu dirasa hanya cukup saja, pemberian apresiasi terhadap kinerja perawat juga hanya dirasa cukup, hubungan dengan pimpinan yang telah baik sesuai dengan keinginan responden. Akan tetapi, terdapat beberapa item yang perlu ditingkatkan oleh RS Telogorejo, seperti pada aspek pemberian dorongan semangat yang lebih untuk perawat supaya selalu merasa diperhatikan, pemberian apresiasi atas perkembangan hasil kerja dan memberikan hubungan yang lebih baik dan harmonis antara atasan dengan perawat.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja. Akan tetapi, pengaruh antara variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja tergolong masih rendah. Hasil analisis ini didukung Teori dua faktor oleh Herzberg (1990) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Berdasarkan hasil uji mediasi menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh intervening variabel kepuasan kerja dalam hubungan antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebagai variabel intervening parsial. Yang artinya, hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan akan signifikan apabila melalui kepuasan kerja. Sedangkan apabila tidak melalui kepuasan kerja, maka terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan tetap signifikan. Hasil penelitian Nurcahyani (2016) menjelaskan motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tinggi mengarah pada kepuasan kerja meningkat. Hal senada dengan penelitian Sibarani (2018), bahwa jika perusahaan memperhatikan karyawan dengan memberikan motivasi yang baik diantaranya seperti dorongan semangat dan pelatihan, yang merupakan bagian dari motivasi perusahaan kepada karyawan maka karyawan akan

merasa puas terhadap apa yang diberikan, menjadikan karyawan akan terus meningkatkan kinerjanya.

Mayoritas responden mengkategorisasikan variabel kepuasan kerja pada kategori cukup puas. Hal-hal yang mendukung penilaian variabel kepuasan kerja berada pada kategori cukup puas yakni harapan responden terhadap isi pekerjaan terpenuhi, yang membuat mereka nyaman, senang dan bisa lebih berkembang dari sebelumnya. Sedangkan beberapa aspek yang masih perlu diperbaiki perusahaan adalah karena masih terdapat harapan yang belum cukup terpenuhi dari kebijakan kompensasi perusahaan, seperti besaran gaji pokok, serta upaya pimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan, belum cukup terpenuhi harapan terhadap pengambilan kebijakan perusahaan dimana seharusnya pendapat karyawan segera dipertimbangkan dan diimplementasikan, serta terhadap motivasi kerja karena masih perlu perhatian dari atasan supaya perawat merasa lebih dihargai atas hasil kerja dan dapat mengembangkan hasil kerja yang akan memberi keuntungan bagi dokter pengampu maupun perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan. Akan tetapi, pengaruh antar variabel ini tergolong cukup kuat serta bernilai positif. Artinya semakin baik kepuasan kerja maka semakin baik pula kinerja karyawan. Hasil analisis tersebut didukung oleh teori Chukwuma & Obiefuna (2014) yang menyatakan kepuasan kerja adalah kondisi atau tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan semaksimal mungkin. Sedangkan, menurut penelitian Robinson dan Corners (2000) dalam Zoeldhan (2013), kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas, prestasi kerja, motivasi kerja, mengurangi tingkat absensi, turnover, tingkat kecelakaan kerja, dan menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaan, dimana hal-hal tersebut merupakan indikator kinerja karyawan dikatakan baik.

## **8. Kesimpulan**

1. Sebagian besar responden menilai variabel kompensasi berada pada kategori baik. Artinya, kebijakan perusahaan dalam pemberian tunjangan sudah baik sesuai dengan peraturan pemerintah dan harapan responden. Selain itu, terdapat beberapa aspek yang masih perlu diperhatikan seperti pada pemberian gaji pokok serta insentif/bonus sesuai dengan jabatan atau bagian sebagai perawat.
2. Sebagian besar responden menilai variabel motivasi kerja berada pada kategori baik. Artinya, atasan telah memberikan kebutuhan akan pemberian pujian terhadap responden dan responden telah baik dalam mengembangkan potensi. Akan tetapi, terdapat beberapa item yang perlu ditingkatkan seperti responden dalam menjaga kerjasama dengan perawat lain perlu ditingkatkan.
3. Sebagian besar responden menilai kuisisioner variabel kepuasan kerja dan dikategorisasikan menjadi kategori cukup puas. Artinya, harapan-harapan responden terhadap honor serta dalam peningkatan hasil kerja responden sendiri. Sedangkan beberapa aspek yang masih perlu diperbaiki adalah pada aspek kepuasan karyawan terhadap keharmonisan dengan perawat lain, mencapai hasil lebih dari perawat lain, karena responden merasa baik dalam menyelesaikan hasil kerja tetapi masih saja dirasa kurang puas dalam melebihi hasil kerja perawat lain, serta kurang puasnya pemberian kerja yang tidak sesuai dengan pendidikan mereka, karena status mereka memang sebagai perawat tetapi terkadang diberikan pekerjaan yang tidak sesuai dengan bagian mereka.
4. Sebagian besar responden menilai kuisisioner variabel kinerja karyawan dan dikategorisasikan menjadi kategori cukup tinggi. Hal-hal yang mendukung penilaian berada pada kategori cukup tinggi yaitu rasa tanggung jawab, kualitas dan penyelesaian

pekerjaan sesuai dengan target waktu. Sedangkan aspek-aspek yang masih perlu diperbaiki adalah kurangnya pemahaman dan penguasaan terhadap pekerjaan, responden selalu ingin lebih unggul dari perawat lain tetapi mereka kurang dalam pemahaman pekerjaannya menyebabkan masih terdapat ketidaksempurnaan pada saat bekerja.

5. Kompensasi merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat RS Telogorejo dan menunjukkan bahwa kompensasi mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 27,9%. Tetapi, pengaruh antara variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja tergolong rendah.
6. Motivasi kerja merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat RS Telogorejo dan menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 32,4%. Tetapi, pengaruh antara variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja tergolong rendah.
7. Kepuasan kerja merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan RS Telogorejo dan menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu menjelaskan kinerja karyawan sebesar 47,8%. Selain itu, pengaruh antar variabel kepuasan kerja dan kinerja tergolong sedang.
8. Variabel kepuasan merupakan variabel yang mampu memediasi hubungan antara kompensasi dengan kinerja.
9. Variabel kepuasan merupakan variabel yang mampu memediasi hubungan antara motivasi dengan kinerja.

## **Saran**

1. Pada variabel kompensasi terdapat indikator yang berada dibawah nilai rata-rata yaitu besaran gaji pokok yang sesuai harapan karyawan dan pemberian bonus/insentif yang sesuai dengan bagian mereka. Saran yang diberikan peneliti kepada RS Telogorejo adalah perusahaan perlu mempertimbangkan masukan dari perawat di dalam penetapan gaji pokok, dimana responden menginginkan besaran gaji tidak hanya tergantung pada bagian, akan tetapi juga pada kemampuan perawat yang dapat dilihat pada hasil penilaian kinerja karyawan. Lalu, perlu adanya standar penetapan insentif/bonus perorangan yang diketahui perawat, karena selama ini belum terdapat ketetapan pasti terhadap besaran insentif/bonus prestasi kerja perorangan tersebut, dimana insentif/bonus perorangan diberikan sesuai dengan kehendak pimpinan perusahaan.
2. Pada variabel motivasi kerja terdapat indikator yang berada dibawah nilai rata-rata yaitu kerjasama antar perawat. Saran yang diberikan peneliti kepada RS Telogorejo adalah perlu menerapkan rasa keterbukaan antara perawat dan pimpinan perusahaan serta menjalin hubungan persaudaraan antar masing-masing perawat, sehingga pekerjaan yang dilakukan bisa sesuai target yang ditetapkan oleh perusahaan, serta pentingnya meningkatkan suasana lingkungan kerja yang baik untuk tetap menjaga dan meningkatkan keharmonisan antar perawat.
3. Pada variabel kepuasan kerja terdapat indikator yang berada dibawah rata-rata yaitu kepuasan kerja terhadap rekan sekerja, pencapaian hasil, dan pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan. Saran yang diberikan kepada RS Telogorejo pada aspek kepuasan terhadap rekan sekerja telah diuraikan diatas dan setiap kepala bagian harus terbuka dalam menerima apa saja keluhan, saran, maupun pendapat lainnya dari perawat agar dapat memberikan feedback yang sesuai dan perawat merasa aspirasinya didengar, kepuasan terhadap pencapaian hasil kerja dibanding perawat lain seharusnya pimpinan selalu memberikan pujian terhadap setiap perawat dalam penyelesaian tugasnya supaya perawat tidak merasa dibedakan dengan perawat lain, dan kepuasan terhadap pekerjaan yang

disesuaikan dengan pendidikan seharusnya pimpinan memberikan pekerjaan yang sekiranya perawat bisa kerjakan terutama pada bidangnya.

## Daftar Pustaka

- Nurchayani, Made. 2016. Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.1, 2016: 500-532. (<http://erepo.unud.ac.id/3141/1/69cf3572108ddb909b6857cea5466618.pdf>)
- Anoki, H Dito. 2010. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. (Online). (<http://eprints.undip.ac.id/23253/1/Lengkap.pdf>, diakses 29 September)
- Rahmawati, Fajar. 2016. Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Kantor Dppkad Kabupaten Karanganyar. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta. (online). (<http://eprints.ums.ac.id/43227/1/NASKAH%20PUBLIKASI.pdf>)
- Murti, Harry dan Veronika Agustini Srimulyani. 2013. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun. Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi. Volume 1. Nomor 1. ([https://www.academia.edu/11247729/PENGARUH\\_MOTIVASI\\_TERHADAP\\_KINERJA\\_PEGAWAI\\_DENGAN\\_VARIABEL\\_PEMEDIASI\\_KEPUASAAN\\_KERJA\\_PADA\\_PDAM\\_KOTA\\_MADIUN](https://www.academia.edu/11247729/PENGARUH_MOTIVASI_TERHADAP_KINERJA_PEGAWAI_DENGAN_VARIABEL_PEMEDIASI_KEPUASAAN_KERJA_PADA_PDAM_KOTA_MADIUN))
- Riansari, Titi; Achmad Sudiro; dan Rofiaty. 2012. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Bank Tabungan Pensiun Nasional, Tbk Cabang Malang). Jurnal Aplikasi Manajemen. Volume 10. Nomor 4.
- Juliningrum, Emmy dan Achmad Sudiro. 2013. Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. Jurnal Aplikasi Manajemen. Volume 11. Nomor 4.
- Yahyo; Handoyo Djoko W; dan Reni Shinta Dewi. 2013. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan bagian Produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna, Semarang). Jurnal Of Social and Politic.
- Numberi, Agustinus dan Margono Setiawan. 2013. Pengaruh Kondisi Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kerja Outsourcing (Studi pada PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura). Jurnal Aplikasi Manajemen. Volume 11. Nomor 1.
- Prasetyo, Sigit. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Hotel Berbintang di Yogyakarta). Universitas Negeri Yogyakarta. Skripsi.
- Nitasari, Rizka Afrisalia. 2012. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Kudus. Universitas Diponegara Semarang. Skripsi.
- Ghozali, Imam. 2007. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Cetakan IV. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Nur Muflih, Ikmal. 2015. Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. ASELI DAGADU DJOKDJA. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. ([http://eprints.uny.ac.id/23038/1/Ikmal%20Nur%20Muflih\\_10408144035.pdf](http://eprints.uny.ac.id/23038/1/Ikmal%20Nur%20Muflih_10408144035.pdf))
- Hasibuan, Malayu S. P. 2007. Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas. Cetakan kelima, Jakarta : PT. Bumi Aksara, hlm 92.
- Sugiyono. (2007) . Metodologi Penelitian Bisnis. Bandung . CV Alfabeta.
- Yonius Sudan : Sudan, Yonius. 2016. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja serta Implikasi pada Kinerja Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Sumedang. Tesis Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.
- Jody Kurnia, Rafi. 2015. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

- Sibarani, Ernita. 2018. Pengaruh Motiasi dan Disipln Kerja Terhadap Kinerja Perawat pada Rumah Sakit Swasta Lancang Kuning Pekanbaru. Skripsi Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Riau.
- Prasetyo, B., & Jannah, L. M. (2012) . Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi (Edisi 1). Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Ngatno. (2015). Metodologi Penelitian Bisnis. Semarang . CV Indoprintng.
- Rindiantika Sari, Oxy. 2018. “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PTPN IX PG. Modjopanggoong Tulungagung”. Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Vo.64 No.1.
- Rojikin. 2015. “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja pada Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. PLN Distribusi Jateng dan DIY. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.