Jurnal Manajerial, Volume 12 Nomor 03 Tahun 2025 **P-ISSN : 2354-8592**
http://dx.doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v12i03.10232 **E-ISSN : 2621-5055**

PENGARUH KOMPENSASI NONFINANSIAL TERHADAP KINERJA TENAGA KESEHATAN: APAKAH MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA BERPERAN SEBAGAI MEDIATOR?

Yunita Andriani[1*]
Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Surabaya, Indonesia, 202401063041@mhs.hayamwuruk.ac.id
**Corresponding author*

Tatik Suryani[2]
Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Surabaya, Indonesia, tatik@perbanas.ac.id

Abstract

Background *– The high workload and complexity in Community Health Centres (Puskesmas) reduce motivation and job satisfaction, ultimately affecting health worker performance. Non-financial compensation, such as recognition, appreciation, career development, and a supportive environment, are key factors that can boost motivation and job satisfaction, offering an alternative strategy to improve performance.*

Aim *– Analysing the effect of non-financial compensation on the performance of Puskesmas health workers, and testing the role of motivation and job satisfaction as mediating variables.*

Design / methodology / approach *– This quantitative study used a survey of 204 health workers (general practitioners, dentists, nurses, and midwives with ≥1 year of service) from 15 Puskesmas in Surabaya, selected through purposive sampling. Data were collected using a 5-point Likert scale questionnaire and analysed with Structural Equation Modelling (SEM) via Smart-PLS 4.0.*

Results and Discussion *– The results of data analysis shows that non-financial compensation has a significant positive effect on performance, motivation, and job satisfaction, motivation has a significant positive effect on performance, and job satisfaction has an insignificant effect on performance. The mediation test shows that motivation significantly mediates the effect of non-financial compensation on performance, while job satisfaction does not mediate the effect of non-financial compensation on performance.*

Conclusion *- Non-financial compensation has a direct effect on performance and an indirect effect through the intermediary of motivation, but job satisfaction is unable to mediate the relationship.*

Research implication *– This study provides a practical contribution for Puskesmas management in designing effective non-financial policy innovations that have a direct impact on health worker performance.*

Research Limitations *– The sample was limited to health workers in 15 Puskesmas, so the results are not fully generalisable.*

Diterima : 7 Juli 2025
Direview : 29 September 2025
Direvisi : 7 Oktober 2025
Disetujui : 9 Oktober 2025

Keywords *: non-financial compensation, motivation, job satisfaction, performance*

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License
Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Gresik Jawa Timur Indonesia

Jurnal Manajerial, Volume 12 Nomor 03 Tahun 2025 **P-ISSN : 2354-8592**
http://dx.doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v12i03.10232 **E-ISSN : 2621-5055**

Abstrak

Latar Belakang - Tingginya beban kerja serta tekanan dari lingkungan kerja yang semakin kompleks pada Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas), mengakibatkan rendahnya motivasi dan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada kinerja Tenaga Kesehatan (Nakes). Kompensasi nonfinansial berupa pemberian pengakuan, apresiasi, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung menjadi faktor penting yang berkontribusi terhadap motivasi dan kepuasan kerja dan bisa menjadi alternatif strategi untuk meningkatkan kinerja Nakes Puskesmas.

Tujuan - Menganalisis pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kinerja Nakes Puskesmas, serta menguji peran motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Desain / metodologi / pendekatan - Studi ini dirancang dengan pendekatan kuantitatif menggunakan metode survei. Populasi adalah Nakes Puskesmas di Surabaya dengan sampel berjumlah 204 Nakes di 15 Puskesmas dan menggunakan teknik *purposive sampling* yang mempertimbangkan kriteria tertentu yaitu dokter umum, dokter gigi, perawat, dan bidan dengan masa kerja ≥ 1 tahun. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang dirancang dengan skala Likert 5 poin, kemudian data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (*SEM*) dengan software *Smart*-PLS 4.0.

Hasil dan Pembahasan – Hasil analisis data menunjukkan kompensasi nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, dan kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Uji mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kinerja Nakes, sedangkan kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kinerja Nakes.

Kesimpulan - Kompensasi nonfinansial berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dan berpengaruh secara tidak langsung melalui perantara motivasi kerja, tetapi kepuasan kerja tidak mampu menjadi perantara dalam hubungan tersebut.

Implikasi penelitian - Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi manajemen Puskesmas dalam merancang inovasi kebijakan nonfinansial yang efektif dan berdampak langsung terhadap kinerja Nakes.

Batasan penelitian - Sampel hanya dari Nakes di 15 Puskesmas, sehingga hasilnya tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi.

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

PENDAHULUAN

Kesehatan merupakan salah satu aspek fundamental dalam pembangunan suatu negara. Di Indonesia, Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) berperan penting dalam memberikan pelayanan kesehatan dasar pada masyarakat, sedangkan Tenaga Kesehatan (Nakes) Puskesmas yang terdiri dari: dokter umum, dokter gigi, perawat, bidan, dan tenaga kesehatan lain adalah garda terdepan dalam upaya peningkatan kesehatan masyarakat. Kualitas pelayanan kesehatan sangat ditentukan oleh kinerja Nakes. Di tengah fenomena tingginya beban kerja serta tekanan dari lingkungan kerja yang semakin kompleks, telah mengakibatkan rendahnya motivasi kerja dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja Nakes. Selain itu target dari pemerintah Kota Surabaya

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License

berupa Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebesar 95% pada setiap lembaga layanan publik, merupakan tantangan tersendiri dan dapat menjadi masalah yang krusial jika Puskesmas tidak mencapai target tersebut. Sebagai contoh hasil survey pada 2024 di Puskesmas Tanjungsari menunjukkan bahwa meskipun terjadi peningkatan dalam hal kepuasan kerja karyawan sebesar 2% dan seiring dengan hal tersebut IKM juga meningkat (Tabel 1), namun capaian ini masih perlu ditingkatkan agar bisa merealisasikan target yang ditetapkan. Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan ini antara lain pada pemberian kompensasi, yang dapat berdampak pada kinerja.

Dua hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan ketika memberikan kompensasi, pertama kompensasi yang diberikan harus dirasakan adil oleh karyawan dan kedua jumlah kompensasi yang diterima tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan. Jika kedua hal tersebut dapat dipenuhi, maka karyawan akan merasa puas. Kepuasan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Riatmaja & Wibawanto, 2022). Kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja pada karyawan dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan (Wandi *et al.*, 2022) dan tingginya kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan, bahwa karyawan yang puas akan bahagia dan dampak berikutnya akan meningkatkan kinerjanya (Fachiroh & Suratman, 2023).

Dalam konteks upaya untuk mendukung kinerja Nakes, pemberian kompensasi finansial di Puskesmas merupakan aturan yang sudah ditetapkan yang tidak memungkinkan Kepala Puskesmas melakukan inovasi perubahan, oleh karena itu salah satu alternatif yang dapat dilakukan adalah melalui pengembangan kompensasi nonfinansial. Inovasi terhadap pemberian kompensasi nonfinansial ini menjadi salah satu alternatif penting untuk meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja Nakes karena relatif lebih mudah dan langsung bisa diterapkan di Puskesmas tanpa harus menunggu kebijakan dari pemerintah kota Surabaya ataupun pemerintah pusat. Selain itu pemberian kompensasi nonfinansial ini bisa menjadi *continuous support* (dukungan berkelanjutan/terus menerus) bagi Nakes Puskesmas untuk mempertahankan kinerja terbaiknya.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kinerja dan peran mediasi dari motivasi kerja dan kepuasan kerja dalam hubungan tersebut. Selain itu penelitian ini menawarkan pendekatan baru tentang sistem kompensasi nonfinansial sebagai dasar pengembangan inovasi dalam

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License

praktik manajemen sumber daya manusia di lingkungan kesehatan, yang diharapkan berimplikasi pada pendekatan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif, efisien, dan berkelanjutan di lingkungan kesehatan.

Tabel 1
Kepuasan Masyarakat dan Kepuasan Karyawan

Data Kepuasan	Periode Penilaian	
	Januari – Juni	Juli – Desember
Kepuasan masyarakat	92,14 %	93,46 %
Kepuasan karyawan	88 %	90 %

Sumber: Data Puskesmas Tanjungsari Surabaya (2024)

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Dalam penelitian ini konsep tentang kinerja nakes adalah tingkat pencapaian seseorang yang tercermin pada hasil kerjanya, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara kualitas dan kuantitas serta sesuai dengan kriteria atau target yang telah ditetapkan (Susanto *et al.*, 2023). Kinerja karyawan merupakan hasil akhir kerja dari proses kerja yang telah dilakukan seorang karyawan dalam periode tertentu, dengan menggunakan ide dan usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu *output* pekerjaan yang akan sama dengan fungsi yang dibebankan pada masing-masing pegawai atau unit-unit kerja dalam masa tertentu (Wandi *et al.*, 2022).

Kompensasi Nonfinansial

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kebijakan di bidang manajemen sumber daya manusia, salah satunya adalah kompensasi nonfinansial. Kompensasi nonfinansial merupakan pemberian kompensasi oleh perusahaan selain kompensasi finansial yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan para karyawannya agar nyaman dalam bekerja. Kompensasi nonfinansial antara lain berupa fasilitas perusahan, pujian, rasa nyaman dalam bekerja, peluang promosi jabatan dan motivasi dari perusahan sehingga dapat memotivasi karyawan dalam bekerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan (Wandi *et al.*, 2022).

Motivasi Kerja

Diimplementasikannya kompensasi nonfinansial ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang termotivasi akan bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License

mewujudkan tujuan perusahaan. Terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, semakin tinggi motivasi kerja karyawan akan semakin tinggi kinerjanya (Riatmaja & Wibawanto, 2022).

Kepuasan Kerja

Diterapkannya sistem kompensasi nonfinansial diharapkan akan berdampak pada terciptanya kepuasan kerja. Dalam perilaku kerja, kepuasan kerja diartikan sebagai sikap positif dari tenaga kerja yang meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaanya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai nilai-nilai penting pekerjaan (Harianja & Saputro, 2024). Kepuasan kerja dapat membantu karyawan untuk mencapai tujuan individu dan karir. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan lebih unggul dibandingkan dengan rekan kerja yang kurang memiliki kepuasan kerja (Fachiroh & Suratman, 2023).

Hipotesis

Studi penelitian sebelumnya menyatakan bahwa pemberian kompensasi nonfinansial berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Fachiroh & Suratman, 2023); (Wandi *et al.*, 2022); (Muhtazib & Niartiningsih, 2022); (Jannah, 2022). Merujuk pada studi tersebut, maka dirumuskan hipotesis pertama:

H_1. Kompensasi nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Nakes Puskesmas.

Ketika perusahaan memberikan kompensasi nonfinansial semakin baik, maka motivasi kerja karyawan akan meningkat (Riatmaja & Wibawanto, 2022). Berdasarkan hasil studi terdahulu, dirumuskan hipotesis kedua:

H_2. Kompensasi nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja Nakes Puskesmas.

Studi menunjukkan bahwa Kompensasi nonfinansial memiliki dampak positif terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan (Supriadi, 2021); (Aman-Ullah *et al.*, 2023); (Fachiroh & Suratman, 2023), maka berdasarkan hasil studi tersebut dirumuskan hipotesis ketiga:

H_3. Kompensasi nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja Nakes Puskesmas.

Motivasi sebagai kondisi internal penting pada karyawan perlu dikaji dalam konteks Nakes. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai kontribusi pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Susanto *et al.*, 2023). Berdasarkan hasil studi terdahulu, dirumuskan hipotesis keempat: :

H_4. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Nakes Puskesmas.

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License

Selain motivasi aspek sikap berupa kepuasan kerja juga perlu dikaji perannya. Studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai kontribusi positif terhadap kinerja karyawan (Lawarang *et al.*, 2023). Berdasarkan hasil studi terdahulu tersebut, dirumuskan hipotesis kelima:

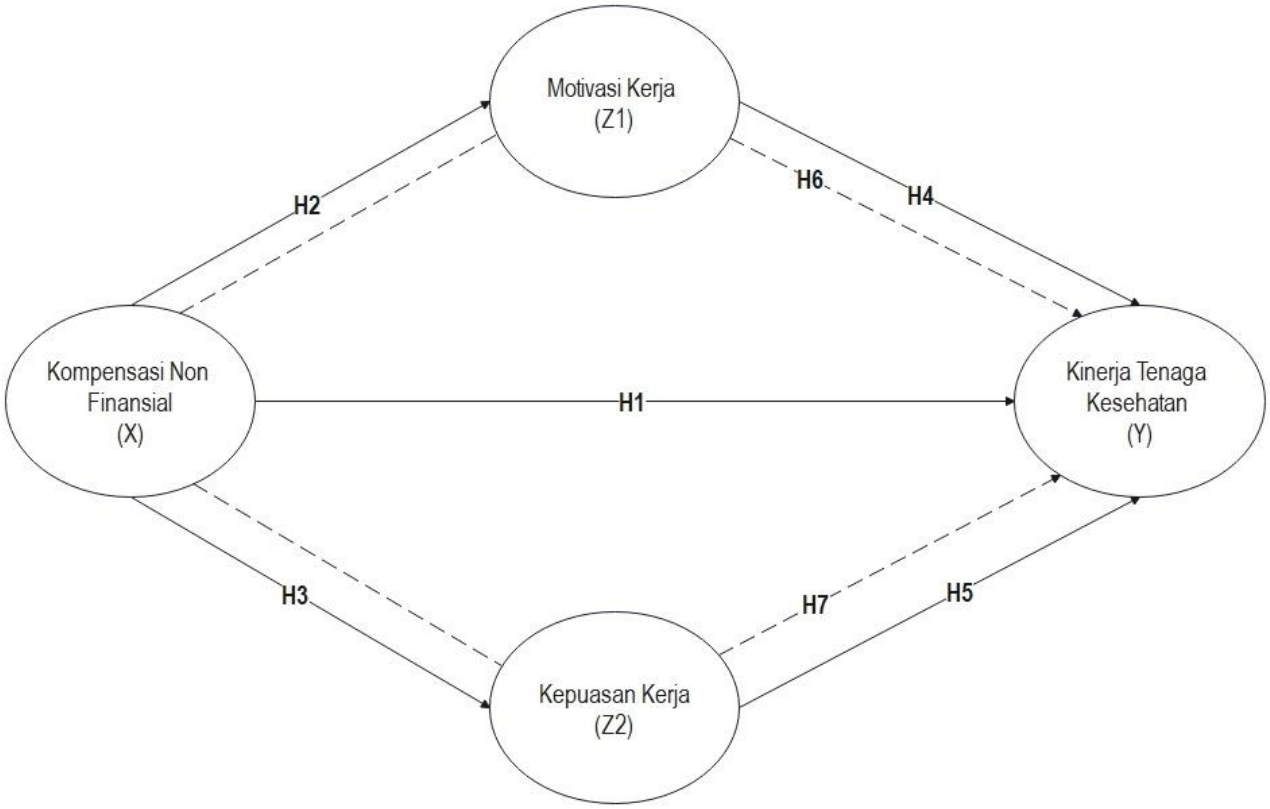
H_5. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Nakes Puskesmas.

Adanya peningkatan motivasi diharapkan dapat memediasi hubungan antara kompensasi nonfinansial dengan kinerja karyawan (Riatmaja & Wibawanto, 2022). Berdasarkan hasil studi terdahulu, dirumuskan hipotesis keenam:

H_6. Motivasi kerja memediasi pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kinerja Nakes Puskesmas.

Selain motivasi, kepuasan kerja berpotensi menjadi perantara pada pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan (Fachiroh & Suratman, 2023). Berdasarkan hasil studi tersebut dirumuskan hipotesis ketujuh:

H_7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kinerja Nakes Puskesmas.



Sumber: Riatmaja & Wibawanto (2022), Fachiroh & Suratman (2023), Susanto, H. *et al.* (2023), Supriadi, F. (2021), Wandi, D. *et al.* (2022), Jannah, M. (2022), Muhtazib & Niartiningsih (2022), Aman-Ullah *et al.* (2023), Regitasari & Suryani (2023)

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian dirancang dengan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode survei. Populasi penelitian adalah Nakes Puskesmas di Surabaya dengan sampel berjumlah 204 Nakes yang bekerja di 15 Puskesmas wilayah Surabaya barat dan sebagian wilayah Surabaya selatan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yang mempertimbangkan kriteria tertentu yaitu dokter umum, dokter gigi, perawat, dan bidan dengan masa kerja ≥ 1 tahun.

Data primer dikumpulkan dengan cara menyebarkan *form* kuesioner yang terdiri dari 40 indikator/pernyataan yang dirancang untuk mengukur variabel kompensasi nonfinansial, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja Nakes. Setiap indikator diukur menggunakan skala Liket 5 poin (poin 1: sangat tidak setuju, poin 2: tidak setuju, poin 3: cukup setuju, poin 4: setuju, dan poin 5: sangat setuju) dimana responden diminta untuk menunjukkan tingkat persetujuan terhadap setiap pernyataan (Sugiyono, 2024).

Indikator variabel kinerja Nakes adalah perencanaan pekerjaan, pencatatan pekerjaan, prioritas pekerjaan, bekerja efisien, mengelola waktu, inisiatif pekerjaan, tugas menantang, update pengetahuan, update keterampilan, menyelesaikan masalah, tanggungjawab tambahan, dan terlibat aktif (Ramos *et al.*, 2019). Indikator variabel kompensasi nonfinansial adalah asuransi kesehatan, menyampaikan saran, fasilitas layak, cuti, asuransi kesehatan keluarga, pelatihan, penghargaan, dan pemberian sertifikat (Erbasi & Arat, 2012). Indikator variabel motivasi kerja adalah belajar hal baru, menikmati tugas, tugas sesuai prinsip hidup, tugas sesuai hati nurani, profesi pilihan, tujuan jangka panjang, ingin sukses, ingin berguna bagi organisasi, ingin mendapat penghasilan, dan ingin berguna bagi masyarakat (Tremblay *et al.*, 2009). Indikator variabel kepuasan kerja adalah puas bekerja, senang bekerja, menikmati bekerja, merasa dihargai, puas dengan pimpinan, senang dengan kebijakan, cocok bekerja, yakin menjamin masa depan, senang membantu, dan mendapat yang diimpikan (Erbasi & Arat, 2012).

Proses analisis data melalui 2 cara yaitu analisis deskriptif meliputi deskripsi responden (menjelaskan profil responden untuk mengetahui gambaran umum responden) dan deskripsi variabel (menyajikan data statistik untuk mengetahui kecenderungan masing-masing variabel) serta analisis inferensial menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) yaitu suatu teknik analisis multivariat yang digunakan untuk menguji hubungan antar variabel dalam sebuah model dengan *software SmartPLS 4.0*. Pada SEM ini terdiri dari 2 tahapan, yaitu analisis model pengukuran (*outer model*) berupa uji validitas dan uji reliabilitas untuk

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License

memastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini valid dan dapat diandalkan serta analisis model struktural (*inner model*) berupa *R-Square* (R^2), *Path Coefficient* (Koefisien Jalur), dan *Effect size (f-square*) untuk mengetahui arah pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar variabel serta menjelaskan kekuatan suatu model (Sihombing *et al.*, 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil analisis data yang mendeskripsikan responden penelitian disajikan pada Tabel 2. Karakteristik responden berdasarkan usia, menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia 31-40 tahun (102 responden: 50%), berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (169 responden: 83%), dan berdasarkan profesi, mayoritas responden adalah bidan (78 responden: 38%).

Adapun gambaran tentang variabel kinerja, kompensasi nonfinansial, motivasi kerja dan kepuasan kerja pada penelitian ini disajikan pada Tabel 3. Variabel Kinerja Nakes (KN) memiliki rerata 4,210 (sangat baik) dengan rerata tertinggi terdapat pada indikator KN1 (4,412) yaitu setiap Nakes Puskesmas membuat perencanaan pekerjaan agar sesuai target dan rerata terendah pada indikator KN7 (3,985) yaitu Nakes menyukai tugas menantang.

Variabel Kompensasi Nonfinansial (KNF) memiliki rerata 4,230 (sangat baik) dengan rerata tertinggi terdapat pada indikator KNF1 (4,426) yaitu setiap Nakes Puskesmas mendapatkan asuransi kesehatan dan rerata terendah pada indikator KNF8 (3,926) yaitu Puskesmas memberikan sertifikat penghargaan pada karyawan berprestasi.

Variabel Motivasi Kerja (MK) memiliki rerata 4,303 (sangat tinggi) dengan rerata tertinggi terdapat pada indikator MK10 (4,368) yaitu setiap Nakes Puskesmas memiliki keinginan berguna bagi masyarakat dan rerata terendah pada indikator MK1 (4,275) yaitu setiap Nakes suka belajar hal baru dalam pekerjaan dan rerata terendah pada indikator MK5 (4,275) yaitu menjadi Nakes adalah pilihan.

Variabel Kepuasan Kerja (KK) memiliki rerata 4,274 (sangat tinggi) dengan rerata tertinggi terdapat pada indikator KK9 (4,338) yaitu setiap Nakes Puskesmas senang membantu orang lain dan rerata terendah pada indikator KK8 (4,240) yaitu Nakes bisa menjamin masa depan.

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) pada teknik analisa data SEM-PLS meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Pada uji validitas didapatkan semua indikator mempunyai nilai *loading factor* > 0,6 dan nilai AVE > 0,5 sehingga disimpulkan semua indikator valid. Pada uji reliabilitas didapatkan nilai *Cronbach's Alpha > 0,7 dan Composite Reliability > 0,7* sehingga

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License

disimpulkan reliabilitas terpenuhi (Tabel 4). Evaluasi model struktural (*inner model*) pada teknik analisa data SEM-PLS digunakan untuk menguji hubungan struktural antar variabel, terdiri dari *R-Square* (R^2), *Path Coefficient* (Koefisien Jalur), dan *Effect size (f-square*).

R Square (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel eksogen mampu menjelaskan variasi variabel endogen dalam model, bila nilai R^2: 0,67 (kuat), R^2: 0,33 (moderat), dan R^2: 0,19 (lemah) (Sihombing *et al.*, 2024). Nilai *R Square* (R^2) disajikan dalam Tabel 5. Tabel 5 menjelaskan bahwa prediktor kinerja Nakes yang terdiri dari kompensasi nonfinansial, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memiliki kemampuan kuat (R^2:0,81) dalam menjelaskan 81% variasi kinerja Nakes, prediktor motivasi kerja yang terdiri dari kompensasi nonfinansial memiliki kemampuan kuat (R^2:0,67) dalam menjelaskan 67% variasi motivasi kerja, dan prediktor kepuasan kerja yang terdiri dari kompensasi nonfinansial memiliki kemampuan kuat (R^2:0,67) dalam menjelaskan 67% variasi kepuasan kerja.

Path Coefficient (Koefisien Jalur) digunakan untuk melihat arah dan kekuatan hubungan antar variabel dalam model. Dilanjutkan dengan uji signifikansi, dengan ketentuan taraf signifikan: α = 5% (0,05) dan daerah penolakan: tolak H_0 jika t-hitung lebih besar dari t-tabel (1,96) atau p-*value* < α (Darwin & Umam, 2020). Uji hipotesis pengaruh langsung disajikan dalam Tabel 6 dan Uji hipotesis pengaruh tidak langsung (mediasi) disajikan dalam Tabel 7 dibawah ini. Tabel 6 mengkonfirmasi bahwa hipotesis pertama (H_1) terbukti, kompensasi nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Nakes (β:0,203; t:2,935; p:0,003), hipotesis kedua (H_2) terbukti, kompensasi nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (β:0,817; t:27,788; p:0,000), hipotesis ketiga (H_3) terbukti, kompensasi nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (β:0,817; t:27,800; p:0,000), hipotesis keempat (H_4) terbukti motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Nakes (β:0,572; t:4,578; p:0,000), hipotesis kelima (H_5) tidak terbukti, kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Nakes (β:0,163; t:1,341; p:0,180).

Tabel 7 mengkonfirmasi bahwa hipotesis keenam (H_6) terbukti, motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kinerja Nakes (β:0,468; t:4,311; p:0,000) dan hipotesis ketujuh (H_7) tidak terbukti, kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kinerja Nakes (β:0,133; t:1,324; p:0,186). *Effect size* atau f *Square* (f^2) digunakan untuk mengukur pengaruh spesifik dari satu variabel eksogen terhadap variabel endogen

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License

dalam model, bila nilai f^2: 0,35 (efek besar), f^2: 0,15 (efek moderat), f^2: 0,02 (efek kecil), dan f^2: < 0,02 (efek tidak signifikan) (Sihombing et al., 2024). Nilai f *Square* pada model penelitian ini disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8 menjelaskan bahwa kompensasi nonfinansial memberikan efek kecil (f^2:0,07) terhadap kinerja Nakes, tetapi memberikan efek besar (f^2:2,01) terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi kompensasi nonfinansial terhadap kinerja Nakes lebih kecil dibandingkan kontribusi kompensasi nonfinansial terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Motivasi kerja memberikan efek moderat (f^2:0,24) terhadap kinerja Nakes. Sedangkan kepuasan kerja memberikan efek kecil (f^2:0,02) terhadap kinerja Nakes. Diagram jalur (*path diagram*) yang didapatkan dari hubungan struktural antar variabel dalam *inner model* SEM-PLS disajikan dalam Gambar 2.

Tabel 2
Karakteristik Responden

Profil	Kategori	Frequensi	Persentase (%)
Usia	20-30	35	17%
	31-40	102	50%
	41-50	49	24%
	>50	18	9%
Jenis Kelamin	Laki-laki	35	17%
	Perempuan	169	83%
Profesi	Dokter Umum	41	20%
	Dokter Gigi	16	8%
	Perawat	69	34%
	Bidan	78	38%

Sumber: diolah penulis (2025)

Tabel 3
Tanggapan Responden

Variabel	Rerata tertinggi	Rerata terendah	Rerata Variabel	Interpretasi
Kinerja Nakes (KN)	4,412	3,985	4,210	Sangat baik
Kompensasi Nonfinansial (KNF)	4,426	3,926	4,230	Sangat baik
Motivasi Kerja (MK)	4,368	4,275	4,303	Sangat tinggi
Kepuasan Kerja (KK)	4,338	4,240	4,274	Sangat tinggi

Sumber: diolah penulis (2025)

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License

Tabel 4.
Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Variabel	Indikator	*Loading factor*	AVE	*Cronbach's Alpha*	*Composite Reliability*
Kinerja Nakes (KN)	KN 1	0,813 (Valid)	0,697 (Valid)	0,960 (Reliabel)	0,963 (Reliabel)
	KN 2	0,788 (Valid)			
	KN 3	0,896 (Valid)			
	KN 4	0,882 (Valid)			
	KN 5	0,841 (Valid)			
	KN 6	0,855 (Valid)			
	KN 7	0,735 (Valid)			
	KN 8	0,896 (Valid)			
	KN 9	0,898 (Valid)			
	KN 10	0,854 (Valid)			
	KN 11	0,704 (Valid)			
	KN 12	0,830 (Valid)			
Kompensasi Nonfinansial (KNF)	KNF 1	0,895 (Valid)	0,703 (Valid	0,939 (Reliabel)	0,949 (Reliabel)
	KNF 2	0,906 (Valid)			
	KNF 3	0,882 (Valid)			
	KNF 4	0,792 (Valid)			
	KNF 5	0,902 (Valid)			
	KNF 6	0,859 (Valid)			
	KNF 7	0,722 (Valid)			
	KNF 8	0,725 (Valid)			
Motivasi Kerja (MK)	MK 1	0,892 (Valid)	0,866 (Valid)	0,983 (Reliabel)	0,983 (Reliabel)
	MK 2	0.939 (Valid)			
	MK 3	0,941 (Valid)			
	MK 4	0,932 (Valid)			
	MK 5	0,911 (Valid)			
	MK 6	0,935 (Valid)			
	MK 7	0,926 (Valid)			
	MK 8	0.950 (Valid)			
	MK 9	0,937 (Valid)			
	MK 10	0,941 (Valid)			
Kepuasan Kerja (KK)	KK 1	0,929 (Valid)	0,885 (Valid)	0,986 (Reliabel)	0,986 (Reliabel)
	KK 2	0,961 (Valid)			
	KK 3	0,935 (Valid)			
	KK 4	0,931 (Valid)			
	KK 5	0,929 (Valid)			
	KK 6	0,936 (Valid)			
	KK 7	0,954 (Valid)			
	KK 8	0,945 (Valid)			
	KK 9	0,940 (Valid)			
	KK 10	0,945 (Valid)			

Sumber: diolah penulis (2025)

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License

Tabel 5
Koefisien Determinasi (*R Square)*

Variabel	*R Square*	*R Square Adjusted*
Kinerja Nakes	0,81	0,81
Motivasi Kerja	0,67	0,67
Kepuasan Kerja	0,67	0,67

Sumber: diolah penulis (2025)

Tabel 6
Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Jalur Pengaruh	Original Sample	Sample Mean	t-hitung	p-*value*	Keterangan
Kompensasi Nonfinansial → Kinerja Nakes	0,203	0,197	2,935	0,003	Positif Signifikan
Kompensasi Nonfinansial → Motivasi Kerja	0,817	0,818	27,788	0,000	Positif Signifikan
Kompensasi Nonfinansial → Kepuasan Kerja	0,817	0,818	27,800	0,000	Positif Signifikan
Motivasi Kerja → Kinerja Nakes	0,572	0,582	4,578	0,000	Positif Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Nakes	0,163	0,159	1,341	0,180	Tidak Signifikan

Sumber: diolah penulis (2025)

Tabel 7
Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Jalur Pengaruh	Original Sample	Sample Mean	t-hitung	p-*value*	Keterangan
Kompensasi Nonfinansial → Motivasi Kerja → Kinerja Nakes	0,468	0,477	4,311	0,000	Signifikan
Kompensasi Nonfinansial → Kepuasan Kerja → Kinerja Nakes	0,133	0,130	1,324	0,186	Tidak Signifikan

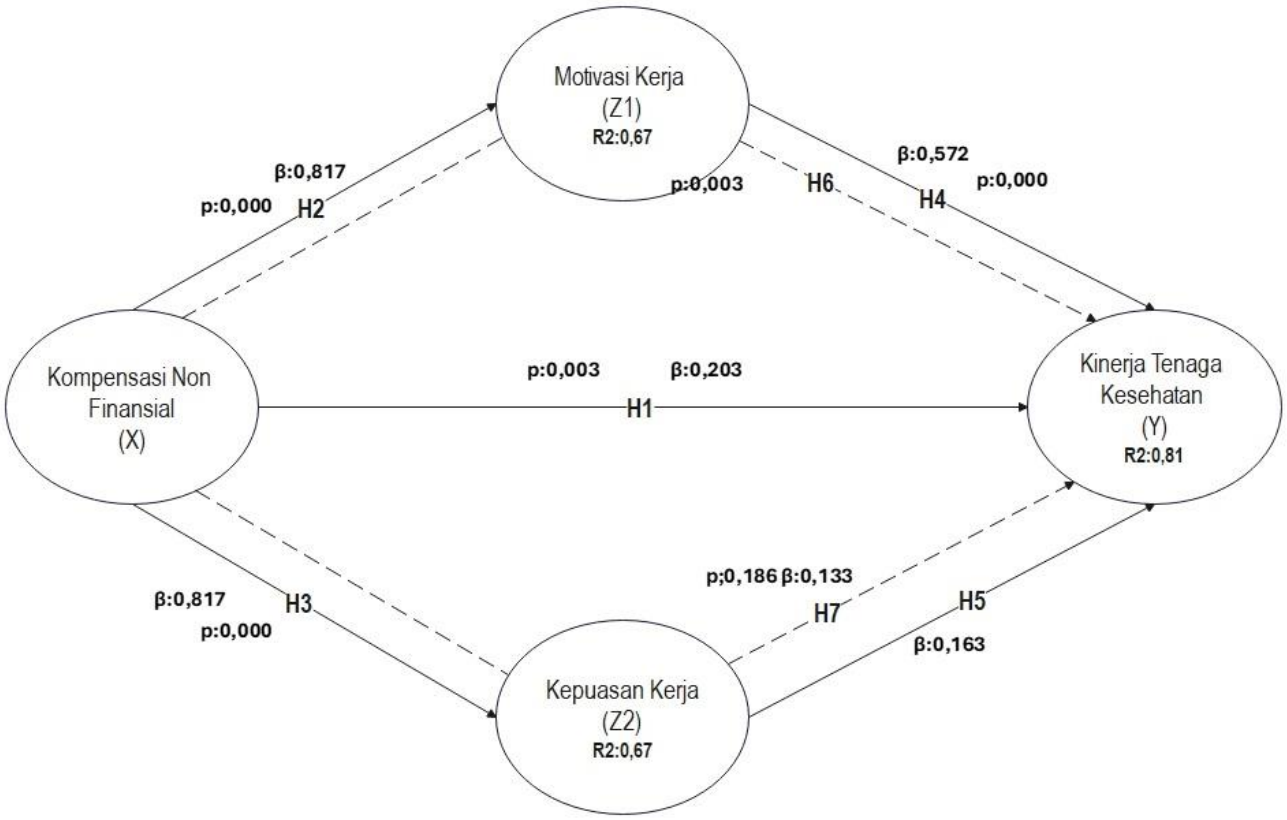
Sumber: diolah penulis (2025)

Tabel 8
Effect size (*f Square*)

Variabel	Kinerja Nakes	Motivasi kerja	Kepuasan kerja
Kompensasi Nonfinansial	0,07	2,01	2,01
Motivasi kerja	0,24		
Kepuasan kerja	0,02		

Sumber: diolah penulis (2025)

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License



Sumber: diolah penulis (2025)
Gambar 2. Diagram Jalur

Pembahasan

Hasil analisis dan pengujian mengkonfirmasi pembuktian hipotesis pertama (H_1) bahwa kompensasi nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Nakes, semakin tinggi kompensasi nonfinansial yang diterima Nakes, maka akan semakin tinggi kinerja Nakes. Kompensasi nonfinansial seperti pengakuan, apresiasi, pemberian tanggungjawab, dan kesempatan untuk berkembang berperan sebagai stimulan yang dapat memengaruhi perilaku kerja, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja. Dalam konteks Nakes Puskesmas, kompensasi nonfinansial yang diberikan dapat menumbuhkan rasa percaya diri dan keinginan untuk memberikan pelayanan terbaik, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja institusi Puskesmas. Puskesmas dapat melakukan inovasi pengembangan sistem kompensasi nonfinansial melalui penciptaan budaya kerja yang menghargai kontribusi individu, penyediaan peluang pengembangan diri, serta peningkatan kualitas hubungan kerja internal Puskesmas. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan empiris dari beberapa studi

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License

terdahulu bahwa pemberian kompensasi nonfinansial memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Anggraeni, 2021); (Fachiroh & Suratman, 2023); (Wandi *et al.*, 2022); (Muhtazib & Niartiningsih, 2022); (Jannah, 2022); (Lawarang *et al.*, 2023).

Hasil penelitian menunjukkan hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan bahwa kompensasi nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompensasi nonfinansial berupa pengakuan, apresiasi, lingkungan kerja yang mendukung, dan kesempatan pengembangan diri mampu mendorong munculnya motivasi kerja yang lebih tinggi pada Nakes. Dalam konteks Puskesmas, dimana terdapat keterbatasan sumber daya dan beban kerja yang cukup tinggi, keberadaan kompensasi nonfinansial yang tepat dapat menjadi penyeimbang untuk menjaga semangat kerja Nakes, ketika Nakes merasa diperhatikan, dihargai, dan diberi ruang untuk berkembang, maka secara psikologis akan lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan terbaik pada masyarakat, meskipun tantangan dilapangan cukup besar. Studi terdahulu menunjukkan temuan yang serupa yaitu kompensasi nonfinansial memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, semakin tinggi kompensasi nonfinansial yang diberikan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan (Riatmaja & Wibawanto, 2022); (Mashudah & Ubaidillah, 2024); (Prasetya & Hendarto, 2024); (Karay & Ardiyanti, 2023); (Nurjaya & Rizal, 2023).

Hasil analisis menerima hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan bahwa kompensasi nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat asumsi bahwa selain gaji dan tunjangan, aspek-aspek kompensasi nonfinansial berupa pengakuan, apresiasi, lingkungan kerja yang mendukung, dan kesempatan pengembangan diri berperan penting dalam menciptakan rasa puas terhadap pekerjaan Nakes. Ketika Nakes mendapatkan apresiasi atas kinerjanya, dilibatkan dalam proses organisasi, dan mendapat peluang untuk berkembang secara profesional, Nakes akan cenderung merasa lebih puas dalam menjalani tugas sehari-hari. Dengan demikian, hasil ini mempertegas bahwa peningkatan kepuasan kerja tidak harus selalu dikaitkan dengan kompensasi finansial, penguatan aspek-aspek kompensasi nonfinansial menjadi satrategi yang relevan dan efektif. Studi terdahulu yang sejalan dengan penelitian ini menyatakan bahwa pemberian kompensasi nonfinansial memiliki hubungan yang signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan (Fachiroh & Suratman, 2023); (Supriadi, 2021); (Aman-Ullah *et al.*, 2023).

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License

Hasil analisis dan pengujian mengkonfirmasi pembuktian hipotesis keempat (H_4) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Nakes. Temuan ini memperkuat anggapan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja seseorang, maka semakin besar pula kecenderungan individu untuk menunjukkan kinerja yang optimal dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Ketika Nakes memiliki harapan bahwa kerja kerasnya akan berdampak positif terhadap pencapaian kinerja dan direspon positif oleh organisasi, maka motivasi untuk berkontribusi secara maksimal akan maningkat. Hal ini akan tercermin pada peningkatan produktifitas, ketepatan waktu, kualitas pelayanan dan komitmen terhadap tugas. Dalam konteks Puskesmas, Nakes yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih inisiatif, bertanggungjawab, dan memiliki dorongan untuk memberikan pelayanan terbaik pada masyarakat. Oleh karena itu penting bagi Puskesmas untuk menjaga dan meningkatkan motivasi Nakes melalui berbagai pendekatan, antara lain pelibatan dalam proses pengambilan keputusan, pemberian penghargaan atas kontribusinya, dan penciptaan makna kerja yang lebih mendalam. Hasil penelitian ini konsisten dengan studi terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi kerja mempunyai kontribusi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Tajuddin *et al.*, 2020); (Sundoro, 2022); (Susanto *et al.*, 2023); (Pangestu & Masman, 2023); (Prasetya & Hendarto, 2024); (Harianja & Saputro, 2024); (Putri & Nawatmi, 2024).

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa hipotesis kelima (H_5) tidak terbukti. Jadi meskipun Nakes merasa puas secara umum terhadap pekerjaannya, jika Nakes tidak melihat adanya hubungan yang jelas antara peningkatan usaha dan kompensasi yang sepadan, maka kinerja tidak akan terdorong secara signifikan. Hal ini bisa terjadi bila sistem penghargaan dalam organisasi tidak berbasis kinerja atau ketika penghargaan bersifat kolektif dan tidak mencerminkan kontribusi individual. Dalam konteks Nakes Puskesmas, dimana pemenuhan Satuan Kredit Profesi (SKP) sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/MENKES/1561/2024 menjadi salah satu indikator profesionalisme dan keberlanjutan Surat Ijin Praktek (SIP), kinerja Nakes diukur melalui partisipasi dalam kegiatan ilmiah, pelayanan kesehatan, dan pengabdian masyarakat yang dibuktikan dengan pengumpulan poin SKP. Hal ini menunjukkan bahwa performa kerja Nakes dipengaruhi oleh kewajiban regulasi dan kebutuhan administratif, bukan hanya oleh aspek psikologis seperti kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat pentingnya pendekatan holistik dalam mengelola sumber daya manusia di

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License

Puskesmas. Intervensi yang hanya fokus pada penciptaan kepuasan tanpa memperhatikan sistem penghargaan, beban kerja, dan peluang pengembangan diri, kemungkinan tidak akan menghasilkan peningkatan kinerja yang berarti. Selain itu dengan adanya regulasi yang menekankan pada sistem pengukuran kinerja lebih ditentukan oleh capaian yang bersifat formal, kuantitatif, dan berbasis akuntabilitas, sehingga motivasi intrinsik seperti kepuasan kerja belum cukup kuat untuk menjadi penentu utama performa kerja. Studi terdahulu yang mendukung temuan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Regitasari & Suryani, 2023); (Setyorini & Hwihanus, 2024); (Bagis & Kusumo, 2021); (Rina Sambuaga & Aprilia, 2023); (Agustiar & Hazriyanto, 2024).

Hasil analisis dan pengujian menyatakan bahwa motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kinerja Nakes, sehingga hipotesis keenam (H_6) terbukti. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kinerja selain melalui jalur langsung, juga dapat melalui peningkatan motivasi sebagai perantara. Nakes yang bekerja keras serta diakui secara sosial dan profesional, misalnya melalui pujian, promosi, atau pemberian akses pelatihan akan merasa termotivasi karena harapan dan nilai dari kompensasi nonfinansial tersebut selaras dengan tujuan. Dengan kata lain ketika Nakes merasakan manfaat dari kompensasi nonfinansial akan menjadi lebih termotivasi, peningkatan motivasi tersebut akan ditunjukkan dengan perilaku kerja yang berkontribusi pada peningkatan kinerja. Secara empiris temuan ini sejalan dengan studi yang menemukan bahwa motivasi kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan (Riatmaja & Wibawanto, 2022); (Samadara *et al.*, 2020); (Pangestu & Masman, 2023); (Karay & Ardiyanti, 2023); (Prasetya & Hendarto, 2024).

Hasil analisis dan pengujian menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kinerja Nakes, sehingga hipotesis ketujuh (H_7) tidak terbukti. Meskipun kompensasi nonfinansial terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja, tetapi kepuasan kerja tersebut tidak berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kinerja, sehingga jalur mediasi tidak terbentuk secara signifikan. Kepuasan kerja yang dihasilkan dari faktor motivator memang berdampak positif terhadap perasaan, tetapi tidak selalu cukup kuat untuk mendorong perilaku kerja produktif, terutama dalam lingkungan kerja yang kompleks seperti Puskesmas. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi afektif yang tidak selalu

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License

berbanding lurus dengan performa kerja aktual, selain itu persepsi keadilan dalam organisasi dapat mempengaruhi kepuasan, jika individu merasa bahwa kinerjanya yang baik tidak membawa perbedaan signifikan dalam perlakuan organisasi, maka kinerja akan tetap stagnan meskipun puas terhadap situasi kerja. Temuan ini didukung oleh studi yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh yang terjadi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan (Udin, 2020); (Soetjipto & Supriyanto, 2020).

KESIMPULAN

Kompensasi nonfinansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja Nakes Puskesmas di Surabaya, hal ini menunjukkan bahwa kompensasi nonfinansial mampu mendorong peningkatkan performa kerja, semangat kerja dan rasa puas Nakes Puskesmas di Surabaya secara langsung. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Nakes Puskesmas di Surabaya, semakin tinggi motivasi maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan Nakes Puskesmas di Surabaya. Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Nakes Puskesmas di Surabaya, meskipun Nakes merasa puas dengan pekerjaannya tetapi kepuasan itu tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Motivasi kerja mampu berperan sebagai mediator yang signifikan, sedangkan kepuasan kerja tidak mampu berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kompensasi nonfinansial dan kinerja.

IMPLIKASI PENELITIAN

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami peran kompensasi nonfinansial dalam konteks Puskesmas. Dalam Teori Dua Faktor Herzberg dikatakan bahwa faktor seperti pengakuan, tanggungjawab, dan pengembangan diri akan meningkatkan motivasi dan kepuasan yang kemudian berdampak pada kinerja, hasil studi ini mengindikasikan bahwa dalam konteks tertentu, pengaruh tersebut tidak melalui proses psikologis kepuasan, melainkan dapat terjadi secara langsung. Selain itu, pada Teori Harapan Vroom yang menekankan pentingnya persepsi hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil, temuan ini menunjukkan bahwa meskipun Nakes memiliki tingkat kepuasan tinggi, persepsi Nakes terhadap hasil yang diperoleh tidak cukup kuat untuk menjadikan kepuasan sebagai penghubung utama terhadap kinerja. Hal ini mengisyaratkan perlunya pengembangan model teori yang lebih kompleks dan kontekstual, terutama untuk menjelaskan dinamika tenaga kerja di sektor pelayanan publik, dimana faktor struktural dan kebiijakan organisasi berperan penting

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License

dalam pembentukan perilaku kerja. Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah pentingnya mempertimbangkan pengaruh langsung dari variabel kontekstual seperti kompensasi nonfinansial terhadap kinerja. Temuan ini juga memungkinkan untuk melakukan eksplorasi tentang batasan-batasan peran mediasi dalam lingkungan kerja sektor publik, khususnya di Puskesmas.

Fakta bahwa kompensasi nonfinansial memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, serta motivasi dapat berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kompensasi nonfinansial dan kinerja namun kepuasan kerja tidak, menunjukkan bahwa pendekatan manajemen sumber daya manusia tidak harus selalu bergantung pada upaya meningkatkan kondisi psikologis kepuasan sebagai perantara. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlu disusun inovasi kebijakan manajemen sumber daya manusia berbasis nonfinansial yang bersifat langsung, terukur dan kontekstual.

ACKNOWLEDGEMENT

Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang sudah membantu penulis dalam menyusun artikel ini, semoga artikel ini bisa membawa dampak positif dan menjadi solusi terhadap masalah yang terjadi saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

Agustiar, & Hazriyanto. (2024). Analysis of Motivation, Job Satisfaction and Employee Performance. *Jurnal Cafetaria*, *5*(1), 1–8. https://doi.org/10.51742/akuntansi.v5i1

Aman-Ullah, Attia Aziz, Azelin Ibrahim, Hadziroh Mehmood, Waqas Aman-Ullah, Attiqa (2023). The Role of Compensation in Shaping Employee's Behaviour: A Mediation Study through Job Satisfaction during the Covid-19 Pandemic, 30 *Revista de Gestao* 221 (2023). https://doi.org/10.1108/REGE-04-2021-0068

Anggraeni, L. A. (2021). Faktor Intrinsik dan Ekstrinsik Dimoderasi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Manajerial*, *8*(02), 118. https://doi.org/10.30587/manajerial.v8i02.2324

Darwin, M., & Umam, K. (2020). Analisis Indirect Effect pada Structural Equation Modeling. *Nucleus*, *1*(2), 50–57. https://doi.org/10.37010/nuc.v1i2.160

Erbasi, A., & Arat, T. (2012). The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey. *International Business Research*, *5*(10), 136–145. https://doi.org/10.5539/ibr.v5n10p136

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License

Fachiroh, D., & Suratman, A. (2023). Job Satisfaction as a Mediator of Compensation and Motivation on Employees Performance. *Jkbm (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, *10*(1), 71–85. https://doi.org/10.31289/jkbm.v10i1.10556

Fatmah Bagis, Utomo Indra Kusumo, A. H. (2021). Job Satisfaction as A Mediation Variable on the Effect of Organizational Culture and Leadership Style to Organizational Commitment. *International Sustainable CompetitivenessAdvantage*, *1*(1), 539–548. https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/view/2495%0Ahttps://jurnal.stie-

Harianja, I., & Hendra Saputro, A. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Bandung Lodaya. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, *10*(1), 350–360. https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1892

Jannah, M. (2022). Relationship Of Compensation With Nurse Performance In Medan Muhammadiyah Hospital Year 2022. *Science Midwifery*, *10*(3), 2178–2181. https://doi.org/10.35335/midwifery.v10i3.633

Karay, B. O., & Ardiyanti, N. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, *8*(6), 4417–4429. https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i6.12670

Koopmans, L., Ramos, P., Barrada, J., & Fernández, E. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire [Evaluación del desempeño laboral mediante breves escalas de autoinforme: el caso del cuestionario de desempeño laboral individual]. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *34*(1), 195–205. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1576-59622019000300006

Lawarang, R. U., Rajak, A., Kamis, R. A., & Arilaha, M. A. (2023). Non-Financial Compensation, Job Satisfaction, and Employee Performance at PT. Rum East Great Ternate. *International Journal of Accounting & Finance in Asia Pasific*, *6*(2), 14–27. https://doi.org/10.32535/ijafap.v6i2.1790

Mashudah, K., & Ubaidillah, H. (2024). Pengaruh Pemberian Punishment, Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. East Java Match. *Innovative Technologica: Methodical Research Journal*, *1*(4), 13. https://doi.org/10.47134/innovative.v1i4.47

Muhtazib, M., & Niartiningsih, A. (2022). The Effect of Financial and Non-Financial Compensation on Employee Performance Kentucky Fried Chicken (KFC) Pettarani Makassar. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, *3*(1), 66–70. https://doi.org/10.47616/jamrems.v3i1.248

Nurjaya, N., & Rizal, A. S. (2023). Kompensasi dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, *9*(2), 523–533. https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.4616

Pangestu, W., & Masman, R. R. (2023). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Maxiar Indosurya yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, *5*(3), 790–796. https://doi.org/10.24912/jmk.v5i3.25448

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License

Pardomuan Robinson, S., Ade Marsinta, A., Maya, O., Ranti, N., Liana, W., & Ikram, M. (2024). *Pardomuan Robinson Sihombing, SST, M.Stat., Ade Marsinta Arsani, SST, MPMA, ME Maya Oktaviani, S.Pd., M.Pd., Ranti Nugraheni, S.Si., M.Ak. Dr. Lianna Wijaya, A.Md., S.E., M.M.S.I., Dr. Ikram Muhammad, S. Pd., M. Si.*

Prasetya, G. H., & Hendarto, R. T. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variable Intervening Pada Pt. Karunia Jaya Global. *Jurnal Manajemen*, *9*(2), 20–30. https://doi.org/10.54964/manajemen.v9i2.424

Putri, A. A., & Nawatmi, S. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Darya Varia Laboratoria Tbk - Semarang. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, *8*(1), 1225–1236. https://doi.org/10.31955/mea.v8i1.3839

Riatmaja, D. S., & Wibawanto, S. (2022). The Effect of Financial Compensation and Non-Financial Compensation on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable in Yogyakarta Startup Companies. *Fokus Bisnis Media Pengkajian Manajemen Dan Akuntansi*, *21*(1), 124–131. https://doi.org/10.32639/fokbis.v21i1.99

Rina Sambuaga, F., & Aprilia, S. (2023). The influence of extrinsic motivation and job satisfaction on employee performance with work discipline as an intervening variable. *Ijafibs*, *11*(2), 214–222. www.ijafibs.pelnus.ac.id

Risanda Regitasari, Tatik Suryani (2023). Jurnal ilmiah global education. *Jurnal Ilmiah Global Education*, *4*(1), 176–184. ejournal.nusantaraglobal.ac.id/index.php/jige

Samadara, M., Latuihamalo, J., & Lewaherilla, N. C. (n.d.). *SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada PT . Bank Artha Graha Cabang Ambon). 05*(02), 71–84.

Setyorini, W., & Hwihanus. (2024). Assessing the Effect of Work Ethic, Job Satisfaction, and Organizational Support on Employee Performance through Organizational Commitment at PT Menthobi Mitra Lestari Pangkalan Bun. *International Journal of Science and Society*, *6*(2), 630–648. https://doi.org/10.54783/ijsoc.v6i2.1188

Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). *http://jssidoi.org/esc/home*. *8*(2), 735–750.

Sugiyono, P. D. (2024). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif* (M. Dr. Ir. Sutopo, S.Pd (ed.); kedua). ALFABETA, CV. www.cvalfabeta.com

Sundoro, T. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Jasa Pelayanan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Puskesmas Bulu. *Manajerial*, *9*(02), 186. https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v9i02.3657

Supriadi, F. (2021). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perhubungan Kabupaten Kubu Raya. *Jurnal Manajemen Motivasi*, *17*(2), 65. https://doi.org/10.29406/jmm.v17i2.3528

Susanto, H., Purnamasari, P., & Mustaqaroh, A. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Central Asia KCP Cikarang. *Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *12*(02), 206–214. https://doi.org/10.34308/eqien.v12i02.1425

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License

Tajuddin, M., Tumirin, T., & Desembrianita, E. (2020). Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Semen Gresik. *Manajerial*, *7*(2), 170. https://doi.org/10.30587/manajerial.v7i2.1497

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation scale: its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, *41*(4), 213–226. https://doi.org/10.1037/a0015167

Udin, S. (2020). Analisis Impresi Kepemimpinan Partisipatif Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Berbasis Kepuasan Kerja Karyawan. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, *17*(2), 96–110. https://doi.org/10.21831/efisiensi.v17i2.31688

Wandi, D., Kahpi, H. S., Fidziah, F., & Abidin, Z. (2022). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Jasa Pengiriman di Kota Serang Indonesia. *Journal of Management and Business Review*, *19*(1), 80–91. https://doi.org/10.34149/jmbr.v19i1.235

Copyright© Creative Commons Attribution 4.0 International License