

Analisis Peran Pengembangan Diklat, Kompensasi Finansial, dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan

Istiqomah ^{1*}, Hamsinah ², Yayan Sudaryana ³

^{1*,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Pamulang, Kabupaten Tangerang Selatan, Provinsi Banten, Indonesia.

Email: istiqomah197773@gmail.com ^{1*}, dosen00941@unpam.ac.id ², dosen00497@unpam.ac.id ³

Article History

Received: 18 Agustus 2026.
Revised: 20 September 2026.
Accepted: 10 Oktober 2026.
Available online: 20 Oktober 2026.
Published: 1 Januari 2027.

Keyword

Education and Training
Development; Financial
Compensation; Work Discipline;
Job Satisfaction; Employee
Performance.

Kata Kunci

Pengembangan Diklat;
Kompensasi Finansial; Disiplin
Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja
Karyawan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of training and development, financial compensation, and work discipline on employee performance, with job satisfaction serving as an intervening variable. The sample consisted of 266 respondents selected through non-probability sampling method. Data analysis was conducted using the SEM model assumption test via SmartPLS version 4. The results indicate that training and development significantly positively affect job satisfaction, with a t-statistic of 3.660 and a p-value of 0.000. Similarly, financial compensation has a positive and significant impact on job satisfaction, with a t-statistic of 4.067 and a p-value of 0.000. Work discipline also significantly influences job satisfaction positively, with a t-statistic of 1.865 and a p-value of 0.031. Regarding employee performance, training and development show a significant positive effect, while work discipline and financial compensation do not have a significant impact. Conversely, job satisfaction significantly influences employee performance positively, with a t-statistic of 6.628 and a p-value of 0.000. Based on these findings, Rumah Sakit Qadr is recommended to improve employee performance by creating a comfortable working environment, fostering open communication, promoting effective teamwork, and providing fair compensation based on competence, position, and experience, supported by leadership.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan diklat, kompensasi finansial, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Sampel penelitian terdiri dari 266 responden yang diambil menggunakan metode non-probability sampling secara total. Data dianalisis menggunakan uji asumsi model SEM melalui perangkat lunak SmartPLS versi 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan pendidikan dan pelatihan secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, dengan nilai t-statistik sebesar 3,660 dan p-value 0,000. Selain itu, kompensasi finansial juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai t-statistik sebesar 4,067 dan p-value 0,000. Disiplin kerja turut memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai t-statistik sebesar 1,865 dan p-value 0,031. Pada aspek kinerja, pengembangan diklat menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, sedangkan disiplin kerja dan kompensasi finansial tidak berpengaruh signifikan. Sebaliknya, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil ini, Rumah Sakit Qadr disarankan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, komunikasi terbuka, kerja sama tim, serta pemberian kompensasi yang adil dan didukung pimpinan.

1. Pendahuluan

Sebuah organisasi berdiri karena memiliki unsur-unsur pembentuknya. Adapun unsur-unsur pembentuk organisasi salah satunya adalah sumber daya manusianya. Sebagian besar keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Kualitas sumber daya manusia ini dapat dilihat dan dinilai berdasarkan aspek kinerja. Kinerja karyawan tentunya berpengaruh besar terhadap output atau target pencapaian yang sebuah perusahaan inginkan. Kinerja karyawan yang baik dan berkualitas dapat mempermudah organisasi mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, diharapkan mendorong capaian unggulan kompetiti sebuah organisasi. Secara garis besar dikatakan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja yang didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2020). Berdasarkan definisi tersebut dapat ditarik sebuah pemahaman bahwa kinerja karyawan berperan penting terhadap keberlangsungan sebuah organisasi atau perusahaan, jika kinerja karyawan mengalami penurunan atau tidak baik maka dapat berdampak pada keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu perlu penilaian kinerja dengan mementingkan aspek kepuasan para pekerja.

Berdasarkan observasi lapangan Penilaian kerja 226 karyawan Rumah Sakit Qadr tahun 2024 dibagi menjadi 4 grade dimana grade tertinggi adalah grade C sejumlah 114 karyawan atau sekitar 50%, kemudian grade B 94 karyawan atau 42%, dan yang terakhir adalah grade D dengan 18 karyawan atau sebanyak 8%, dan belum ada yang kinerja karyawan mencapai grade A. Kinerja dalam Grade C dan D ini sebagian besar karena permasalahan ketepatan waktu penyelesaian kerja serta penyelesaian target kerja kurang dari *date-line* yang ditetapkan. Penurunan kinerja karyawan dapat berdampak pada proses-proses yang harusnya berjalan dalam perusahaan tersebut. Terjadinya penurunan angka capaian dari target atau tujuan yang diinginkan. Terjadinya ketidakaturan dalam proses kerja, penumpukan beban kerja yang harus dikerjakan dalam satu waktu yang sama, dan dapat menyebabkan penurunan produktivitas kerja. Dampak-dampak tersebut diakibatkan oleh menurunnya kinerja karyawan, hal ini tentunya menjadi perhatian sebuah perusahaan atau organisasi terhadap apa saja yang menyebabkan kinerja karyawannya menurun. Dalam sebuah studi literatur mengatakan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan kinerja karyawan menurun adalah kepuasan kerja karyawan (Pusparani, 2021).

Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor yang dapat mendorong dan mempengaruhi semangat dan motivasi kerja. Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual, bahwa setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang dianutnya. Biasanya kepuasan kerja karyawan ini berhubungan dengan lingkungan kerja, aspek keadilan dan kelayakan akan penghargaan atau balas jasa yang diterima dari prestasi kerja/kinerja yang dilakukan terhadap perusahaan. Apabila aspek keadilan dan kelayakan diatur dan dirumuskan dengan baik, maka karyawan akan merasa puas, mempunyai semangat kerja yang tinggi dimana hal ini nantinya berdampak pada peningkatan kinerja dan pelayanan prima karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan tidak puas ini justru dapat menyebabkan terjadinya penurunan motivasi dan semangat kerja karyawan yang pada akhirnya akan menyebabkan turunnya kualitas pelayanan yang akan diberikan karyawan dalam bekerja. Menurut Afandi (2021), indikator kepuasan kerja dapat dilihat berdasarkan hal-hal seperti isi pekerjaan, upah/gaji, pengawasan/supervisi, lingkungan atau rekan kerja. Berdasarkan data Rumah Sakit Qadr pada tahun 2022 didapatkan kepuasan karyawan sebesar 67%, menurun pada tahun 2023 menjadi 62% dan pada tahun 2024 di bulan Januari menjadi 65% dan di bulan Juli 2024 meningkat menjadi 72%, namun angka-angka ini masih jauh dari target dimana target Rumah Sakit Qadr adalah >80%.

Kepuasan kerja sendiri didefinisikan sebagai evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang, atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam kerja (Rahmawati *et al*, 2020). Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik, karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai ketenangan dan kematangan psikologi, hal ini akan menyebabkan frustrasi. Karyawan seperti ini akan memiliki semangat kerja yang rendah, sering melamun, mudah bosan, mudah lelah, emosi tidak stabil, sering telat, sering absen dan melakukan kegiatan atau kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kepuasan kerja yang rendah biasanya mengarah pada *turnover* dan absensi yang tinggi karena individu yang kurang puas tidak akan bekerja dengan baik. Berdasarkan data Rumah Sakit Qadr tahun 2023 jumlah *turnover* karyawan sebesar 8,02% dan meningkat pada tahun 2024 menjadi 14,3%. Kepuasan kerja ini dapat disebabkan banyak faktor seperti kurangnya peran pengembangan pendidikan dan pelatihan perusahaan, kompensasi finansial dari perusahaan, disiplin kerja yang diterapkan terhadap semua karyawan, dan lingkungan kerja. Peran pendidikan dan pelatihan perusahaan secara tidak langsung berhubungan

dengan kepuasan kerja dan hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan. Melalui pendidikan dan pelatihan, karyawan dapat mempersiapkan diri untuk mengambil peran yang lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan, sehingga dapat menciptakan jalur karir yang jelas dan meningkatkan kepuasan serta loyalitas terhadap perusahaan. Menurut Hamlik (2022), pendidikan adalah bimbingan secara sadar oleh pendidik terhadap peserta didik dalam perkembangan jasmani dan rohani menuju terbentuknya kepribadian utama. Sedangkan, Rivai (2022), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Pelatihan memiliki orientasi membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Didalam pelatihan dan pendidikan ini memiliki indikator dalam proses penyusunannya yakni, tujuan penelitian, materi, metode yang digunakan, kualifikasi peserta, dan kualifikasi pelatih (Mangkunegara dalam Wahyuningsih, 2019).

Berdasarkan data pelatihan yang dilakukan Rumah Sakit Qadr tentang Excellent service pada tahun 2022 dari jumlah target 100% hanya 84% yang terealisasi, pada tahun 2023 71%, pada tahun 2024 58%, angka-angka ini menunjukkan penurunan tiap tahunnya. Kemudian pada aspek pelatihan kompetensi keperawatan tahun 2022 hanya tercapai 69% yang terealisasi dari target 100%, tahun 2023 83%, dan pada tahun 2024 mengalami penurunan menjadi 74% yang terealisasi. Kemudian pada aspek pelatihan kompetensi penunjang medis pada tahun 2022 hanya 69%, tahun 2023 86%, dan pada tahun 2024 76% dari total target 100%, sedangkan pada aspek pelatihan kompetensi tenaga medis dari tahun 2022 sampai tahun 2024 mencapai 100%. Artinya pelatihan yang tidak merata ini tentunya akan menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja. Setiap perusahaan selayaknya memberikan kesempatan pendidikan dan pelatihan sebagai usaha peningkatan atau pengembangan karir yang nantinya berkaitan dengan minat dan keahlian sesuai dengan pekerjaannya, hal ini nantinya berhubungan dengan minat dan motivasi dalam melakukan pekerjaannya. Pelatihan merupakan suatu proses yang dilakukan pegawai untuk mengerjakan pekerjaan sesuai standar dari perusahaan, tanpa pelatihan yang baik atau sesuai maka proses bekerja di lapangan tidak akan optimal, tentunya ini akan mempengaruhi kepuasan pegawai dalam melakukan pekerjaannya dan mengarah kepada penurunan kinerja. Banyak perusahaan yang mementingkan pencapaian dibandingkan memberikan kepuasan kerja kepada para pegawai mereka. Kepuasan ini bisa didapatkan melalui

pengembangan, pendidikan, pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dalam bekerja dan peningkatan jenjang karir dalam perusahaan. Kompensasi merupakan salah satu juga yang penting terhadap peningkatan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang sesuai terhadap kerja yang dilakukan akan meningkatkan minat dan motivasi karyawan terhadap keberhasilan kerja. Kompensasi finansial didefinisikan sebagai penghargaan dalam fisik atau non fisik, dapat berbentuk uang atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas sebuah pekerjaan yang dilakukan (Simamora dalam Septiani *et al.*, 2024). Arif *et al.*, (2019), menjelaskan dalam studinya bahwa pemberian kompensasi dan kedisiplinan dalam bekerja meningkatkan keberhasilan produktivitas hasil kerja. Berdasarkan data di Rumah Sakit Qadr tahun 2024 bahwa gaji karyawan dibawah UMK sebesar 114 (50,44%) dari total karyawan, dimana jumlah karyawan yang gajinya dibawah UMK adalah karyawan dengan latar belakang pendidikan D3 dan S1 Keperawatan dan tenaga kesehatan penunjang, sedangkan karyawan yang gajinya diatas UMK $\geq$ mayoritas dengan latar belakang SMA tetapi dengan masa kerja diatas 10 tahun.

Tentunya ini akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Besaran kompensasi finansial tentu akan berbanding lurus dengan kinerja yang diberikan, namun jika tidak berbanding lurus maka hal ini dapat menurunkan kepuasan dalam bekerja dan tentunya berdampak pada kinerja karyawan. Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, besaran kompensasi yang diterima pastinya sesuai dengan beban kerja, nilai kerja dan hasil kerja yang dilakukan, sebaliknya dengan kinerja yang baik dengan beban kerja yang berat dan diberikan kompensasi yang tidak sesuai hal ini dapat menyebabkan menurunnya kepuasan kerja karyawan. Kedisiplinan menjadi aspek yang penting terhadap keberhasilan kerja atau prestasi kerja. Sebagian besar kedisiplinan berperan dalam efisiensi keberhasilan kerja. Kedisiplinan kerja didefinisikan sebagai kesadaran dan kerelaan seseorang dalam mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan dalam Khaeruman *et al.*, 2021). Kedisiplinan kerja merupakan sikap yang penting dalam mendukung lancarnya pelaksanaan pekerjaan. Ciri kedisiplinan adalah mengerjakan tugas sesuai aturan, tidak melanggar tugas dan wewenang (Suryani *et al.*, 2020). Kedisiplinan kerja ini menjadi fokus penting dalam sebuah perusahaan, kedisiplinan tentu harus diterapkan pada semua orang tanpa terkecuali. Penerapan kedisiplinan yang tidak berimbang justru dapat menyebabkan munculnya ketidakpuasan. Kedisiplinan tentunya berhubungan dengan sanksi

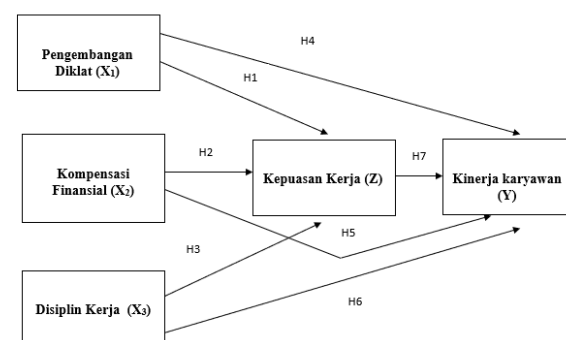
atau reward, bagi yang tidak disiplin tentu harus diberikan sanksi dan peringatan, namun bila ini tidak berjalan maka akan memunculkan stigma ketidakadilan yang nantinya mengarah pada penurunan minat dan motivasi dalam bekerja dan menurunkan kepuasan dalam bekerja. Berdasarkan studi lapangan yang dilakukan pada tahun 2025, Rumah Sakit Qadr merupakan rumah sakit tipe C yang terletak di wilayah Kabupaten Tangerang, dengan kapasitas 100 tempat tidur dan jumlah karyawan sebanyak 226 orang, terdiri dari 169 karyawan tetap dan 57 karyawan kontrak. Pengamatan terhadap disiplin kerja, khususnya aspek kehadiran, menunjukkan bahwa terdapat 25 karyawan yang terlambat melebihi toleransi selama 15 menit sebelum jam kerja dimulai. Tingkat turnover karyawan tercatat sebesar 14,7% pada tahun 2024, dan sekitar 37,5% dari karyawan memiliki gaji di bawah Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK). Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti bermaksud untuk melakukan studi komprehensif guna menganalisis berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Tujuan penelitian meliputi pengaruh pengembangan pendidikan dan pelatihan terhadap kepuasan kerja, pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja, serta hubungan disiplin kerja dengan kepuasan. Selain itu, penelitian juga bertujuan untuk menilai pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan, pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja, dan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, guna memberikan wawasan strategis untuk peningkatan kinerja di Rumah Sakit Qadr. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mengelola sumber daya manusia yang terlibat dalam seluruh kegiatan organisasi agar berjalan secara efektif dan efisien. Kinerja menjadi aspek utama yang mendukung kelancaran operasional organisasi, di mana hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas menunjukkan kontribusi individu dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang mencerminkan pencapaian tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, dan hal ini menjadi indikator penting keberhasilan organisasi. Penelitian oleh Aribowo, Djaali, dan Jumhati (2025) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh pelatihan, kepuasan kerja, dan kompensasi, dengan pengaruh terbesar mencapai 84,8%. Sementara itu, Zamani *et al.* (2025) menambahkan bahwa disiplin kerja juga berpengaruh sedang terhadap kinerja, dengan nilai *p*-value 0,002 dan koefisien Kendall tau sebesar 0,45. Dalam pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan memiliki makna yang hampir sama,

tetapi berbeda dalam ruang lingkup dan tujuan. Hamalik (dalam Singerin, 2022) menyatakan bahwa pendidikan adalah bimbingan sadar dalam perkembangan jasmani dan rohani, sedangkan menurut Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2013, pendidikan mencakup proses pembelajaran, bimbingan, dan pelatihan untuk mengembangkan potensi dan keterampilan individu. Pelatihan sendiri merupakan proses pendidikan jangka pendek yang sistematis, dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis karyawan non-manajerial (Mangkunegara, 2019). Selain itu, Simamora (dalam Septian *et al.*, 2021) menyebutkan bahwa kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai penghargaan atas jasa dan tenaga yang mereka berikan kepada organisasi. Disiplin kerja, menurut Hasibuan dan Khaeruman *et al.* (2021), adalah kesadaran dan kerelaan individu dalam mematuhi semua peraturan dan norma sosial yang berlaku. Sedangkan Afandi (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan respons emosional yang mencerminkan sikap dan perasaan seseorang terhadap aspek pekerjaan, apakah pekerjaan tersebut menyenangkan atau tidak, yang secara langsung mempengaruhi produktivitas dan keberhasilan organisasi.

2. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausal-eksplanatory (explanatory research) dengan pendekatan *cross-sectional study*. Teknik sampel yang digunakan adalah teknik non probability sampling dengan total sampling sebanyak 226 karyawan baik dari petugas medis smpai dengan IT di Rumah Sakit Qadr. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner yang disusun dari idnikator tiap masing-masing variabel penelitian. Variabel dalam penelitian ini adalah pengembangan diklat, disiplin kerja dan kompensasi finansial sebagai variabel bebaas (*independent*), kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat (*dependent*).



Gambar 1. Kerangka konseptual penelitian

Analisis data menggunakan uji asumsi model PLS-SEM (*Partial Least Squares Structural Equation*

Modeling) dengan SmartPLS versi 4.0. Langkah-langkah uji akan diatmpilakn pada tabel dibawah:

Tabel 1. Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity

Variabel	Item	Nilai hitumg	Ket.
Disiplin Kerja	DK1	0.803	Valid
	DK2	0.921	Valid
	DK3	0.860	Valid
	DK4	0.886	Valid
	DK5	0.872	Valid
	DK6	0.922	Valid
	DK7	0.671	Valid
Kepuasan Kerja	KK1	0.803	Valid
	KK2	0.855	Valid
	KK3	0.792	Valid
	KK4	0.809	Valid
	KK5	0.856	Valid
	KK6	0.795	Valid
	KK7	0.815	Valid
	KK8	0.774	Valid
	KK9	0.767	Valid
	KK10	0.767	Valid
Kinerja Karyawan	KN1	0.798	Valid
	KN2	0.757	Valid
	KN3	0.646	Valid
	KN4	0.820	Valid
	KN5	0.798	Valid
	KN6	0.768	Valid
	KN7	0.651	Valid
	KN8	0.815	Valid
	KN9	0.815	Valid
	KN10	0.772	Valid
	KN11	0.652	Valid
	KN12	0.816	Valid
Kompensasi finansial	K1	0.857	Valid
	K2	0.868	Valid
	K3	0.721	Valid
	K4	0.828	Valid
	K5	0.864	Valid
	K6	0.826	Valid
	K7	0.886	Valid
	K8	0.725	Valid
Pengembangan Diklat	PD1	0.869	Valid
	PD2	0.872	Valid
	PD3	0.706	Valid
	PD4	0.849	Valid
	PD5	0.847	Valid
	PD6	0.759	Valid
	PD7	0.830	Valid
	PD8	0.789	Valid
	PD9	0.826	Valid
	PD10	0.718	Valid

Tabel 2. Hasil AVE Uji Convergent Validity

Instrumen	Average variance extracted (AVE)	Ket.
Disiplin Kerja	0.795	Valid

Kepuasan kerja	0.646	Valid
Kinerja	0.657	Valid
Kompensasi Finansial	0.679	Valid
Pengembangan Diklat	0.653	Valid

Tabel 3. Nilai Cronbach's Alpha

Instrumen	Cronbach's alpha	Ket.
Disiplin Kerja	0.935	Reliabel
Kepuasan kerja	0.939	Reliabel
Kinerja	0.934	Reliabel
Kompensasi Finansial	0.932	Reliabel
Pengembangan Diklat	0.941	Reliabel

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, faktor kompensasi finansial juga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, sementara disiplin kerja menunjukkan pengaruh yang lebih kecil dan kurang signifikan terhadap variabel ini. Dalam hal kinerja, pengembangan diklat terbukti memberikan dampak

positif dan signifikan, sedangkan disiplin kerja dan kompensasi finansial tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi melalui pelatihan serta pemberian kompensasi yang adil untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menjadi dasar bagi manajemen Rumah Sakit Qadr untuk merancang strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Tabel 4. Hasil Uji R-Square (R²)

Variabel Dependen	R-square adjusted	Ket.
Kepuasan kerja	0.335	Moderate
Kinerja	0.564	Moderate

Berdasarkan hasil analisis, nilai R-Square untuk variabel kinerja sebesar 0,564 menunjukkan bahwa sekitar 56,4% variasi dalam variabel ini dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang dimodelkan. Artinya, model mampu menjelaskan sebagian besar faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, meskipun masih terdapat 43,6% variasi yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model tersebut. Nilai R-Square ini menunjukkan hubungan yang sedang (*moderate*), yang berarti bahwa variabel-variabel yang dimasukkan ke dalam model cukup relevan dan berpengaruh terhadap kinerja, namun tidak sepenuhnya mampu menjelaskan seluruh variabel yang berperan. Di sisi lain, nilai R-Square untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,335 mengindikasikan bahwa sekitar 33,5% variasi dalam

kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model. Sisanya sebesar 66,5% dipengaruhi oleh faktor eksternal yang tidak dimasukkan dalam model, seperti faktor psikologis, lingkungan kerja, atau faktor personal lainnya. Nilai ini juga menunjukkan hubungan sedang, yang berarti bahwa model mampu menjelaskan sebagian faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, tetapi masih ada banyak variabel lain yang berperan. Output dari PLS-SEM Algorithm dapat digunakan untuk melihat nilai R² secara lengkap dan mendalam, sehingga peneliti dapat memahami kekuatan dan keterbatasan model dalam menjelaskan variabel-variabel tersebut secara lebih komprehensif.

Tabel 5. Hasil Path Coefficient Bootstrapping Direct Effect

Koefisien jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics	P values
Disiplin Kerja -> Kepuasan kerja	-0.280	-0.284	0.150	1.865	0.031
Disiplin Kerja -> Kinerja	-0.032	-0.033	0.154	0.208	0.418
Kepuasan kerja -> Kinerja	0.340	0.337	0.051	6.628	0.000
Kompensasi -> Kepuasan kerja	0.634	0.640	0.156	4.067	0.000
Kompensasi -> Kinerja	0.196	0.194	0.168	1.169	0.121

Pengembangan Diklat -> Kepuasan kerja	0.278	0.281	0.076	3.660	0.000
Pengembangan Diklat -> Kinerja	0.409	0.416	0.063	6.540	0.000

Tabel 6. Hasil Path Coefficient Bootstrapping Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics	P values
Disiplin Kerja -> Kepuasan kerja -> Kinerja	-0.095	-0.097	0.055	1.738	0.041
Kompensasi -> Kepuasan kerja -> Kinerja	0.216	0.216	0.065	3.309	0.000
Pengembangan Diklat -> Kepuasan kerja -> Kinerja	0.095	0.095	0.031	3.032	0.001

3.2 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai t-statistik sebesar 3,660 lebih besar dari t-tabel 1,645 dan P-value 0,000 lebih kecil dari 0,05. Koefisien jalur sebesar 0,278 mengindikasikan hubungan positif antara kedua variabel tersebut. Menurut Noe (2020), pengembangan pendidikan dan pelatihan berperan sebagai stimulan utama dalam menciptakan kepuasan kerja, karena organisasi yang rutin melakukan diklat berbasis analisis kebutuhan riil dapat meningkatkan kinerja dan menciptakan lingkungan kerja yang stabil dengan tingkat turnover yang rendah. Pelatihan tidak langsung mengubah kepuasan kerja secara instan, tetapi melalui jalur psikologis dan operasional, seperti peningkatan efikasi diri, kejelasan peran, kepastian jalur karier, serta rasa dihargai oleh manajemen. Hasil ini menegaskan bahwa pengembangan diklat sangat penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja juga terbukti signifikan dengan nilai t-statistik sebesar 4,067 dan P-value 0,000, serta koefisien jalur sebesar 0,634 yang menunjukkan hubungan positif. Menurut Rivai (2018), kompensasi bukan sekadar pembayaran, melainkan bentuk pengakuan atas kontribusi individu, dan sistem kompensasi yang adil serta kompetitif akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain oleh Permadi *et al.* (2018) menyebutkan bahwa kompensasi memenuhi kebutuhan fisiologis dan keamanan karyawan, memberikan rasa aman secara finansial dan psikologis yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, pemberian kompensasi yang tepat menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Namun, hasil berbeda ditemukan pada pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. Pengujian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan namun berarah negatif, dengan nilai t-statistik sebesar 1,865 dan P-value 0,031, serta koefisien sebesar -0,280. Artinya, peningkatan disiplin kerja justru dapat

menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh sistem disiplin yang terlalu kaku dan berorientasi hukuman, sehingga menimbulkan rasa tertekan dan kurangnya otonomi dalam bekerja, seperti yang dijelaskan Samsudin *et al.* (2024). Ketidakseimbangan antara standar disiplin dan penghargaan juga dapat menyebabkan atmosfer kerja yang penuh tekanan dan cemas, yang akhirnya menurunkan kenyamanan dan kepuasan karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa disiplin kerja yang terlalu keras dan tidak humanis dapat mengurangi motivasi dan kepuasan kerja, sehingga pengelolaan disiplin perlu dilakukan secara proporsional dan humanis agar tidak mengorbankan kesejahteraan karyawan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengembangan pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t-statistik sebesar 6,540 lebih besar dari t-tabel 1,645 dan P-value 0,000 lebih kecil dari 0,05. Koefisien jalur sebesar 0,409 menunjukkan bahwa setiap peningkatan kualitas atau intensitas program pendidikan dan pelatihan akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan sebesar 40,9%. Menurut Mangkunegara (2017), pelatihan bertujuan memperbaiki kinerja, meningkatkan keterampilan, serta memenuhi kebutuhan pengembangan personal karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Apriliana dan Nawangsari (2021), yang menyebutkan bahwa program pendidikan dan pelatihan meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan melalui penyegaran pengetahuan dan penguasaan keterampilan baru yang relevan. Selain itu, pelatihan yang efektif juga mampu mengurangi tingkat kesalahan kerja dan meningkatkan rasa percaya diri serta motivasi karyawan, karena mereka merasa dihargai dan memperoleh peluang pengembangan. Secara keseluruhan, investasi dalam pendidikan dan pelatihan terbukti menjadi strategi jangka panjang yang efektif dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Sedangkan untuk pengaruh kompensasi terhadap kinerja, hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 1,619 lebih kecil dari t-tabel 1,645 dan P-value 0,121

lebih besar dari 0,05, sehingga hipotesis tidak diterima. Koefisien jalur sebesar 0,196 menunjukkan hubungan positif yang lemah antara kompensasi dan kinerja karyawan, tetapi tidak signifikan secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun peningkatan kompensasi cenderung berpengaruh positif terhadap kinerja, pengaruh tersebut sangat kecil dan tidak cukup kuat untuk mempengaruhi performa kerja secara nyata. Menurut teori Herzberg, kompensasi termasuk faktor hygiene yang berfungsi mencegah ketidakpuasan, bukan sebagai motivator utama untuk meningkatkan kinerja. Faktor lain seperti motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja kemungkinan lebih berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor lain yang lebih memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerja secara efektif. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan tidak signifikan dan berarah negatif, dengan nilai t-statistik sebesar 0,208 lebih kecil dari t-tabel 1,977 dan P-value 0,418 lebih besar dari 0,05. Koefisien jalur sebesar -0,032 mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja, justru cenderung menurunkan kinerja karyawan, meskipun pengaruh ini tidak signifikan secara statistik.

Hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang kuat dan nyata antara disiplin kerja dan kinerja karyawan, karena faktor lain seperti kompetensi teknis, beban kerja, motivasi internal, dan gaya kepemimpinan kemungkinan memiliki pengaruh yang lebih dominan. Fenomena seperti presenteeism, di mana kehadiran fisik tidak selalu diimbangi dengan produktivitas, juga turut memengaruhi hasil ini. Penelitian sebelumnya oleh Samsudin *et al.* (2024) menyebutkan bahwa disiplin yang terlalu kaku dan bersifat hukuman dapat meningkatkan stres dan menurunkan moral, sehingga karyawan bekerja hanya demi memenuhi kewajiban formal tanpa fokus pada kualitas hasil kerja. Oleh karena itu, pengelolaan disiplin perlu dilakukan secara humanis agar tidak mengurangi kepuasan dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Hasil pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan hubungan positif dan signifikan, dengan nilai t-statistik sebesar 6,628 dan P-value 0,000. Koefisien jalur sebesar 0,340 mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Ketika aspek-aspek kepuasan seperti gaji yang adil, lingkungan kerja yang suportif, hubungan harmonis, dan beban kerja yang sesuai terpenuhi, hal ini akan menumbuhkan motivasi intrinsik yang mendorong karyawan bekerja lebih optimal dan berkinerja lebih baik. Menurut teori Herzberg, faktor

kepuasan kerja yang berkaitan dengan isi pekerjaan dan pengakuan, seperti prestasi dan tanggung jawab, mampu memotivasi karyawan secara internal. Ketika faktor-faktor ini terpenuhi, karyawan akan merasa lebih puas dan termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang lebih tinggi, sehingga kinerja mereka akan meningkat secara signifikan. Penelitian sebelumnya oleh Alit *et al.* (2024) mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak positif terhadap produktivitas dan kualitas output kerja karyawan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian mengenai analisis peran pengembangan diklat, kompensasi finansial, disiplin kerja, terhadap kepuasan kerja serta implikasi pada kinerja karyawan Rumah Sakit Qadr Tangerang, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut: Pengembangan pendidikan dan pelatihan, kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan disiplin kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kompensasi finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan, disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan, maka penulis memberikan saran sebagai berikut: Manajemen diharapkan memperhatikan semua aspek karyawan, bahwasanya rumah sakit harus adil dalam memberikan kompensasi baik berupa kompensasi finansial ataupun yang non finansial, sehingga hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada peningkatan kinerja. Rumah sakit dan manajemen harus melakukan penilaian berkala terhadap kedisiplinan kerja dengan kepuasan kerja, karena dari hasil kedisiplinan kerja belum tentu sepenuhnya berpengaruh pada hasil kinerja karyawan, maka manajemen harus melakukan evaluasi secara dan memenuhi aspek-aspek yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Manajemen diharapkan untuk dapat menetapkan kebijakan pemberian tunjangan yang transparan dan berbasis kinerja, sehingga karyawan memahami dasar penentuan tunjangan yang diterima dan merasakan adanya keadilan dalam system kompensasi

5. Daftar Pustaka

- Achmad Kabiru Said. (2017). *Manajemen dan teori aplikasi*. Alfabeta.
- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia (teori, konsep dan indikator)* (Cetakan 2). Zanafa Publishing.
- Alit, B. P., Rahayu, A. S., Anum, N. S., Nurambarwati, D., Kamal, M. M., & Sawitri, N. N. (2024). Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel penghubung. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Teknologi*, 6(2).
- Amijanti, E. V., & Jumadi. (2025). Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pekerjaan Umum Perumahan dan Kawasan Permukiman (DPUPKP) Kabupaten Kulonprogo. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi (JEBAKU)*, 5(1), 474-491.
- Arif, M., et al. (2019). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja di Dinas Bina Marga dan Satuan Pelaksana Teknis Pembangunan Jalan dan Jembatan Provinsi Sumatera Utara. *Prosiding UII-ICABE*.
- Ariwibowo, A., Djaali, N. A., & Jumhati, S. (2025). Analisis pengaruh simultan pelatihan pegawai, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 4(3). <https://doi.org/10.57218/jkj.Vol4.Iss3.1947>.
- Buranda, G., Jufri, M., & Indahari, N. A. (2018). Hubungan stres kerja dengan perilaku presenteeism perawat rumah sakit X Makassar. *Jurnal Administrasi Negara*, 24(1), 1-12.
- Dwi Ardian, N., Nurhayati, M., & Madris, M. (2023). Influence of compensation procedural fairness and employee engagement on workforce agility and its impact on employee performance. *International Journal of Applied Management and Business*, 1(2), 95–104. <https://doi.org/10.54099/ijamb.v1i2.676>.
- Fitrah, & Luthfiyah. (2017). *Metodologi penelitian: Penelitian kualitatif, tindakan kelas & studi kasus*. CV Jejak.
- Hafeez, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., & Rehman, K. U. (2019). Impact of workplace environment on employee performance: Mediating role of employee health. *Business, Management and Economics Engineering*, 17(2), 173–193.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). PT Bumi Aksara.
- Hayati, I., et al. (2019). Implementasi fungsi manajemen dalam peningkatan mutu akademik di SMP IT Nurul Islam Tenganan Kab. Semarang. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 8(3), 309-328.
- Ilhami, S. D., et al. (2024). *Manajemen kinerja*. CV Gita Lentera.
- Khaeruman, et al. (2021). *Meningkatkan kinerja manajemen sumber daya manusia*. CV AA Rizky.
- Mampuru, M., et al. (2024). Training and development impact on job satisfaction, loyalty and retention among academics. *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2420>.
- Manarfa, L. R., Udaya, A. Q., Nafia, I., Alimaturrahim, F., Wijaya, H., & Wina, N. W. (2024). *Teori organisasi dan manajemen*. PT Kamiya Jaya Aquatic.
- Mangkunegara, A. A., & Prabu, A. (2020). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia*. Penerbit Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Marnisah, L. (2019). *Hubungan industrial dan kompensasi (teori dan praktik)*. CV Budi Utama.
- Masyhuri. (2025). *Perilaku organisasi: konsep, strategi, dan aplikasi praktis di tempat kerja*. Publica Indonesia Utama.
- Nadeak, B. (2019). *Buku materi pembelajaran manajemen pelatihan dan pengembangan*. UKI Press.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Manajemen sumber daya manusia: Mencapai keunggulan bersaing* (Buku 1 dan 2). Salemba Empat.

- Permadi, et al. (2018). The impact of compensation and work environment towards job satisfaction to affect the employee performances. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 6, 1248–1258.
- Purwanto, A. (2022). *Konsep dasar penelitian kualitatif: teori dan contoh praktis*. Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia.
- Purwanto, A., & others. (2024). *Manajemen sumber daya manusia*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Pusparani, M. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 2, 45-60.
- Putra, I. K. A. C., Wilyadewi, I. I. D. A. Y., Premayani, N. W. W., & Wina, N. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada CV. Global Jaya Sejahtera). *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 4(8), 123-135.
- Rahmawati, I., et al. (2020). Karakteristik individu dan lingkungan kerja serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 8(2), 123-136.
- Rampisela, V. A. J., & Lumintang, G. G. (2020). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan upah terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Dayana Cipta. *Jurnal EMBA*, 8(1), 302-311.
- Rezeki, F., & Hidayat, R. (2021). The effect of compensation, work discipline, and achievement motivation on employee performance. *The Management Journal of Binaniaga*, 6(1), 13-22. <https://doi.org/10.33062/mjb.v6i1.414>.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktek*. Murai Kencana.
- Rostikawati, D. (2024). *Manajemen kompensasi & hubungan industrial*. Cipta Media Nusantara.
- Samsudin, et al. (2024). Unleashing peak performance: How human relations, work discipline, and work ethic drive employee success. *Proceedings of Forum for University Scholars in Interdisciplinary Opportunities and Networking*, 7, 508-615.
- Septiani, S., et al. (2024). *Manajemen kompensasi*. PT Sada Kurnia Pustaka.
- Septiani, S., Fauzie, S., Nurul, M., Dewi, M., Ahadih, A., Iyak, S., Felix, C., Musdalifah, R., & Gusnafitri, A. (2024). *Manajemen kompensasi* (Muhamad Rizal, Ed.). Sada Kurnia Pustaka.
- Silaen, N. R., et al. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Widina Bhakti Persada.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.
- Singerin, S. (2022). *Manajemen pelatihan dan pengembangan*. CV Azka Pustaka.
- Soedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja*. PT Refika Aditama.
- Subyantoro, A., et al. (2020). *Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia*. Zahir Publishing.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Suparmi, et al. (2023). *Manajemen sumber daya manusia: Prinsip-prinsip dan praktik dalam mengelola organisasi*. PT Sonpedia.
- Suryani, P. (2020). Pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pada karyawan bagian produksi. *Jurnal Industrial Engineering & Management Research*, 10(2), 45-58.
- Susita, et al. (2025). *Teori manajemen SDM dalam pengelolaan kinerja*. Widina Media Utama.
- Sutangsa. (2024). *Membuka pintu belajar: Landasan teori dan praktik pendidikan orang dewasa dengan pendekatan andragogi*. PT Adab Indonesia.
- Syakrani, A. W., Rahmah, A., & Aminah, S. (2025). Makna dan hakikat pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Keguruan*, 3(7), 565-573.
- Triwiyanto, T. (2014). *Pengantar pendidikan*. Prenadamedia Group.
- Tumanggor, R. O. (2020). *Kepuasan kerja dan subjective well-being dari perspektif psikologi industri dan organisasi*. Andi.

- Wahyuningsih, S. (2019). Pengaruh pelatihan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Warta*, April, 91-96.
- Yusuf, M., et al. (2023). *Manajemen: Teori dan aplikasi*. Eureka Media Aksara.
- Zamani, A., et al. (2025). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul. *Avicenna: Journal of Health Research*, 8(1), 130-137. <https://doi.org/10.36419/avicenna.v8i1.1367>.