

Analisis Pengaruh Simultan Pelatihan Pegawai, Kepuasan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya

Antonius Bayu Aribowo^{1*}, Nur Asniati Djaali², Siti Jumhati³

^{1,2,3}Universitas Mohammad Husni Thamrin Jakarta
Email: antonius.ppra@gmail.com^{1*}

Abstrak

Kinerja pegawai menjadi indikator utama mutu layanan kesehatan di rumah sakit dan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi. Penelitian ini menganalisis pengaruh simultan pelatihan, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya, yang masih menghadapi disparitas kinerja antarunit. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional, melibatkan 172 responden dari 12 unit kerja yang dipilih melalui proportionate random sampling. Instrumen penelitian berupa kuesioner terstandar yang telah diuji validitas dan reliabilitas. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda dengan uji asumsi klasik untuk memastikan keandalan model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara simultan maupun parsial, dengan kompensasi sebagai faktor paling dominan. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,848 menunjukkan bahwa variasi kinerja pegawai dijelaskan secara substansial oleh ketiga variabel tersebut. Temuan ini menegaskan pentingnya integrasi kebijakan pelatihan berbasis kebutuhan unit kerja, peningkatan kepuasan kerja yang berkelanjutan, serta sistem kompensasi yang adil dan transparan dalam memperkuat kinerja organisasi rumah sakit.

Keywords: Kinerja pegawai, Kepuasan kerja, Kompensasi, Pelatihan pegawai, Rumah sakit

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai rumah sakit merupakan faktor kunci dalam menentukan mutu pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat. Dalam konteks sistem kesehatan nasional, kualitas pelayanan publik di sektor kesehatan sangat dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan yang efektif, efisien, dan berorientasi pada pasien. Namun, hingga kini berbagai rumah sakit di Indonesia masih menghadapi tantangan serius dalam menjaga konsistensi kinerja pegawainya. Berdasarkan laporan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (2024), hanya sekitar 68–70% rumah sakit yang secara konsisten melaporkan Indikator

Nasional Mutu (INM) sesuai ketentuan yang berlaku. Penelitian Purwandani & Purnamawati (2023) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa meskipun pelaporan INM meningkat pasca diberlakukannya Permenkes Nomor 30 Tahun 2022, masih terdapat 18 provinsi yang memiliki tingkat kepatuhan pelaporan di bawah 50%. Selain itu, indikator kepatuhan terhadap penggunaan alat pelindung diri (APD) dan pelaporan hasil laboratorium kritis masih berada di bawah target nasional. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sistem mutu telah diperkuat, implementasinya di tingkat rumah sakit masih menghadapi kendala dalam aspek

kepatuhan, kompetensi SDM, dan tata kelola manajerial.

Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya, sebagai rumah sakit swasta rujukan oftalmologi di Jawa Timur, menghadapi tantangan kinerja pegawai yang stagnan dan belum mencapai target mutu organisasi. Evaluasi internal tahun 2024 menunjukkan produktivitas dan kepatuhan terhadap SOP masih di bawah standar, sementara survei kepuasan pasien tahun 2023 hanya mencapai 78% dari target 85%. Hasil Google Review (2024) juga memperlihatkan keluhan pasien terkait kecepatan pelayanan, sikap pegawai, dan hambatan administratif. Selain itu, survei internal menunjukkan kepuasan pegawai yang berfluktuasi akibat keterbatasan pelatihan, ketidakseimbangan beban kerja, serta sistem kompensasi yang belum sepenuhnya transparan. Secara teoretis, pelatihan, kepuasan kerja, dan kompensasi merupakan faktor yang saling berkaitan dalam memengaruhi efektivitas kinerja pegawai dan mutu pelayanan, sehingga optimalisasi ketiga aspek tersebut menjadi kunci untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan reputasi Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya.

Namun, hasil penelitian empiris sebelumnya menunjukkan temuan yang tidak konsisten. Penelitian Asten et al. (2025) menemukan bahwa pelatihan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi signifikan. Sarwiko & Agustina (2024) juga menegaskan pengaruh positif kepuasan

kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai rumah sakit. Sebaliknya, Aini et al. (2022) melaporkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan, sedangkan kompensasi menunjukkan pengaruh negatif. Masnun et al. (2022) dan Wicaksono S. (2019) juga menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Adapun penelitian Agus et al. (2023) dan Arifin et al. (2023) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan, berbeda dengan Adha & Kasmari (2024) yang menemukan pengaruh negatif tidak signifikan. Inkonsistensi hasil tersebut mengindikasikan adanya research gap yang perlu ditelusuri lebih lanjut, khususnya dalam konteks rumah sakit swasta perkotaan di Indonesia yang memiliki karakteristik organisasi dan pola insentif berbeda dengan rumah sakit milik pemerintah.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh faktor-faktor manajerial terhadap kinerja pegawai di sektor kesehatan. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi manajemen rumah sakit dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang terukur, serta memperkaya literatur

akademik dalam bidang manajemen sumber daya manusia di rumah sakit, terutama pada tataran implementasi kebijakan mutu layanan.

Dengan demikian, fokus utama penelitian ini diarahkan pada tiga pertanyaan kunci, yaitu: (1) bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya; (2) bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai; dan (3) sejauh mana kompensasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Jawaban atas ketiga rumusan masalah tersebut diharapkan dapat menjadi dasar bagi rekomendasi kebijakan yang berorientasi pada peningkatan kualitas layanan dan penguatan tata kelola sumber daya manusia di rumah sakit.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional, di mana pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu untuk menelaah hubungan antarvariabel secara simultan dalam populasi yang diteliti. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh data numerik yang dapat diolah secara statistik guna menguji hipotesis yang telah dirumuskan, serta memberikan gambaran empiris mengenai hubungan sebab-akibat antara variabel pelatihan, kepuasan kerja, kompensasi, dan kinerja pegawai. Desain ini dipilih karena dianggap paling sesuai untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang secara

bersamaan memengaruhi kinerja pegawai pada periode tertentu, sebagaimana dijelaskan oleh Creswell & Creswell (2018) serta Cooper & Schindler (2019). Penelitian dilaksanakan di Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya pada Maret hingga Mei 2025, dengan fokus pada unit kerja yang memiliki skor kinerja relatif rendah.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Rumah Sakit Mata Undaan yang berjumlah 256 orang dan tersebar pada 27 unit kerja. Mengacu pada pandangan Creswell & Creswell (2018), Cooper & Schindler (2019), serta Sugiyono (2018b) populasi didefinisikan sebagai keseluruhan subjek dengan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk ditarik kesimpulannya. Karena jumlah populasi cukup besar, peneliti menggunakan rumus Lemeshow et al. (1990) untuk menentukan ukuran sampel, yaitu:

$$n = \frac{Z^2 p(1-p)}{d^2}$$

Nilai $Z = 1,96$ (tingkat kepercayaan 95%), $p = 0,5$ (proporsi populasi), dan $d = 0,05$ (tingkat kesalahan). Berdasarkan perhitungan tersebut diperoleh jumlah minimal sampel sebesar 96 orang. Namun, untuk meningkatkan representativitas dan keandalan hasil penelitian, jumlah sampel diperluas menjadi 172 responden yang diambil secara proportionate random sampling dari 12 unit kerja dengan kinerja relatif rendah, yaitu Gizi, Farmasi, Keperawatan Rawat Jalan, Keperawatan Rawat Inap, Akuntansi dan Perpajakan,

Rekam Medik, K3L, Layanan BPJS dan Asuransi, Administrasi Umum, Layanan Premium, Keuangan, dan Rawat Jalan. Teknik ini dipilih agar seluruh unit kerja terwakili secara proporsional sesuai dengan jumlah pegawai pada masing-masing unit.

Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator teoritis dari setiap variabel dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang nilai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Skala ini dipilih karena mampu mengukur persepsi responden secara kuantitatif dan memberikan kemudahan dalam analisis statistik (Sugiyono, 2018a). Interpretasi skor dilakukan dengan menggunakan rata-rata nilai untuk menentukan kategori: 1,00–1,79 (sangat rendah), 1,80–2,59 (rendah), 2,60–3,39 (sedang), 3,40–4,19 (tinggi), dan 4,20–5,00 (sangat tinggi). Variabel pelatihan (X_1) diukur melalui indikator frekuensi pelatihan, relevansi materi dengan pekerjaan, dukungan organisasi, dan penerapan hasil pelatihan (Rivai & Sagala, 2019). Variabel kepuasan kerja (X_2) meliputi kondisi lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, penghargaan, peluang karier, serta keseimbangan beban kerja (Robbins & Judge, 2020). Sementara itu, variabel kompensasi (X_3) mencakup gaji pokok, tunjangan, insentif, keadilan sistem kompensasi, dan kepuasan terhadap imbalan nonfinansial (Hasibuan, 2019). Variabel kinerja pegawai (Y) diukur menggunakan lima indikator utama, yaitu

kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerja sama (Mangkunegara, 2021).

Sebelum disebarkan kepada responden, instrumen kuesioner diuji kelayakannya melalui uji validitas dan reliabilitas terhadap 30 responden uji coba. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki r -hitung $> 0,30$, lebih besar dari r -tabel (0,361) pada taraf signifikansi 5%, sehingga seluruh butir pernyataan dinyatakan valid. Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha $> 0,70$ pada seluruh variabel, yang menandakan bahwa instrumen memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi (Ghozali, 2018).

Proses pengumpulan data dilakukan melalui dua sumber utama, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner, sedangkan data sekunder dikumpulkan melalui telaah dokumen internal rumah sakit, laporan kinerja tahunan, dan literatur akademik yang relevan. Analisis data dilakukan secara bertahap. Pertama, analisis univariat digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik demografis responden dan distribusi masing-masing variabel melalui nilai frekuensi, rata-rata, dan standar deviasi. Kedua, analisis bivariat dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dan dependen menggunakan uji korelasi Pearson, dengan tingkat signifikansi $p \leq 0,05$ (Creswell & Creswell, 2018). Ketiga, analisis multivariat dilakukan dengan menggunakan regresi

linier berganda untuk menguji pengaruh simultan pelatihan, kepuasan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Penggunaan metode regresi linier berganda dipilih karena sesuai untuk mengukur pengaruh bersama (simultan) dari beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen secara kuantitatif. Model regresi diuji dengan persamaan:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \varepsilon$$

Sebelum analisis regresi dilakukan, model diuji melalui uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi untuk memastikan terpenuhinya kriteria Best Linear Unbiased Estimator (BLUE) (Ghozali, 2018).

Dari sisi etika, penelitian ini dilaksanakan setelah peneliti memperoleh Surat Izin Penelitian dan Persetujuan Etik dari Komite Etik Penelitian Kesehatan Universitas Mohammad Husni Thamrin Jakarta dengan nomor 0106/S.Ket/KEPK/UMHT/VII/2025. Seluruh partisipasi responden dilakukan secara sukarela dan disertai dengan lembar persetujuan partisipasi (informed consent). Peneliti menjamin kerahasiaan identitas dan data pribadi responden, serta memastikan bahwa penelitian ini dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip etika penelitian, yaitu *beneficence*, *respect for persons*, dan *justice*. Dengan demikian, seluruh tahapan penelitian dipastikan memenuhi standar metodologis dan etis yang berlaku dalam penelitian sosial dan kesehatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

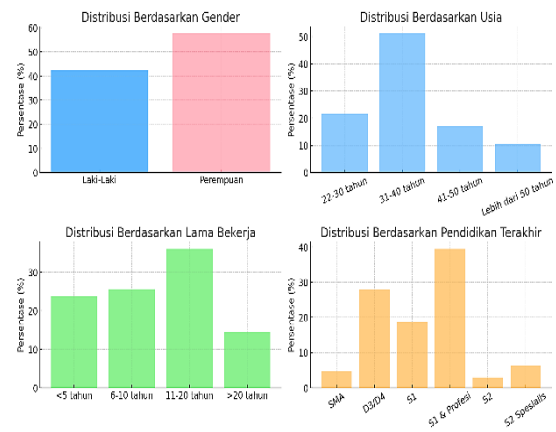
Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya, yang berstatus sebagai rumah sakit khusus kelas B dengan sejarah panjang sejak tahun 1933 dan memiliki layanan unggulan di bidang oftalmologi seperti LASIK, Vitreo-Retina, Glaukoma, dan Okuloplasti. Fokus penelitian diarahkan pada unit-unit kerja dengan kinerja relatif rendah agar diperoleh pemetaan faktor yang paling memengaruhi performa pegawai.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Variabel	Jumlah	Persentase (%)
Gender		
Laki-Laki	73	42,4
Perempuan	99	57,6
Usia		
22-30 tahun	37	21,5
31-40 tahun	88	51,2
41-50 tahun	29	16,9
Lebih dari 50 tahun	18	10,5
Unit Kerja		
Administrasi Umum	7	4,1
Akuntansi dan Perpajakan	3	1,7
Farmasi	14	8,1
General Opthamology	2	1,2
Glaucoma	1	0,6
Infeksi Imunologi	1	0,6
Instalasi Gawat Darurat	5	2,9
Instalasi Gizi	5	2,9
Kamar Bedah dan Sentra Sterilisasi	16	9,3
Kebersihan, Keamanan, dan Kesehatan Lingkungan	6	3,5
Kuangan	6	3,5
Kornea Bedah Refraktif	1	0,6
Layanan Cashmix	3	1,7
Layanan Premium	6	3,5
Pelayanan Medis dan Keperawatan	2	1,2
Pemasaran dan Hubungan Kemitraan	2	1,2
Pemeliharaan Sarpras RS	3	1,7

Penunjang Diagnostik dan Terapi	9	5,2
Perencanaan dan Pengadaan	2	1,2
Rawat Inap	31	18
Rawat Jalan	23	13,4
Refraksi dan Optimasi Visual	1	0,6
Rekam Medis	12	7
Rekonstruksi, Onkologi, dan Okuloplasti	1	0,6
SMF Mata	1	0,6
Strabismus dan	1	0,6
Pediatrik		
Teknologi Informasi	4	2,3
Umum dan SDM	2	1,2
Vitreoretina	2	1,2
Lama Bekerja		
Kurang dari 5 tahun	41	23,8
6 - 10 tahun	44	25,6
11 - 20 tahun	62	36,1
Lebih dari 20 tahun	25	14,5
Pendidikan		
SMA atau sederajat	8	4,6
D3/D4	48	27,9
S1	32	18,6
S1 dan Profesi	68	39,5
S2	5	2,9
S2 Spesialis	11	6,4

Sebagian besar responden merupakan perempuan berusia produktif (31–40 tahun), berpendidikan tinggi, dan telah bekerja cukup lama di rumah sakit. Kondisi ini mencerminkan bahwa tenaga kerja di RS Mata Undaan memiliki stabilitas, pengalaman, serta kapasitas akademik yang baik untuk berkontribusi terhadap pelayanan kesehatan. Dominasi responden perempuan juga konsisten dengan tren tenaga kesehatan di rumah sakit, khususnya perawat dan tenaga administrasi, yang mayoritas diisi oleh perempuan.



Gambar 1. Karakteristik Responden Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya

Tabel 2. Ringkasan Hasil Analisis Univariat

Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Standar Deviasi
Pelatihan	5	25	20	3,5
Kepuasan Kerja	5	25	19,6	3,4
Kompensasi	4	20	15,3	2,8
Kinerja Pegawai	20	47	38,4	4,8

Hasil analisis menunjukkan seluruh variabel berada pada kategori tinggi, menandakan pelatihan dinilai efektif, kepuasan kerja terjaga, dan kompensasi dianggap memadai. Pegawai memiliki persepsi positif terhadap lingkungan kerja dan sistem penghargaan, yang secara keseluruhan mencerminkan manajemen sumber daya manusia yang baik dalam mendukung kinerja dan mutu layanan di Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya.

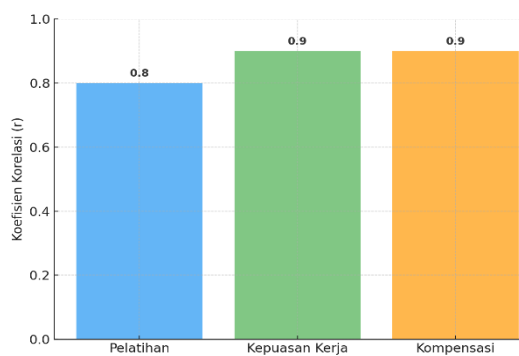


Gambar 2. Rata-rata Skor Variabel Penelitian

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Kinerja Pegawai		
	n	r	Sig.
Pelatihan	172	0,8	0,0
Kepuasan Kerja	172	0,9	0,0
Kompensasi	172	0,9	0,0

Hasil analisis regresi menunjukkan pelatihan, kepuasan kerja, dan kompensasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai. Kompensasi menunjukkan korelasi terkuat, menandakan bahwa sistem penghargaan yang adil dan transparan menjadi faktor dominan dalam mendorong kinerja di Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya.



Gambar 3. Pengaruh Variabel Independen terhadap Kinerja Pegawai

Penjelasan Temuan Utama

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen (pelatihan, kepuasan kerja, dan kompensasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara simultan maupun parsial. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan mutu layanan di Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya sangat dipengaruhi oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusia. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,848 menandakan bahwa 84,8% variasi kinerja pegawai dapat

dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut. Secara konseptual, hasil ini mendukung teori Bernardin & Russell (1993) yang menjelaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan (opportunity).

Dari aspek pelatihan, hasil penelitian mengonfirmasi relevansi Human Capital Theory Becker (1993), yang menekankan bahwa pelatihan merupakan bentuk investasi organisasi dalam meningkatkan kompetensi dan nilai produktivitas pegawai. Temuan ini sejalan dengan Asten et al. (2025), Sabebergen & Nainggolan (2022), dan Ferdiansyah & Jazuli (2025), yang membuktikan bahwa pelatihan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja, terutama ketika materi pelatihan relevan dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks Rumah Sakit Mata Undaan, pelatihan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kemampuan teknis (misalnya prosedur medis, administrasi BPJS, dan manajemen pasien), serta kemampuan nonteknis seperti komunikasi dan pelayanan publik. Namun demikian, sebagian pegawai menilai pelatihan belum sepenuhnya efektif dalam meningkatkan efisiensi kerja, menandakan perlunya training needs analysis yang lebih mendalam agar kurikulum pelatihan sesuai dengan kebutuhan unit kerja masing-masing.

Hasil penelitian ini juga menyoroti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Temuan

ini sejalan dengan *Herzberg's Two-Factor Theory*, yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator (prestasi, tanggung jawab, pengakuan) dan *hygiene* (gaji, kondisi kerja, hubungan kerja). Pegawai yang merasa dihargai, mendapatkan dukungan pimpinan, dan memiliki lingkungan kerja kondusif cenderung menunjukkan loyalitas dan motivasi tinggi. Hal ini sejalan dengan Rohaeni et al. (2024), yang menemukan bahwa kepuasan kerja mendorong peningkatan tanggung jawab dan komitmen pegawai rumah sakit. Namun, hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa kesempatan pengembangan karier di Rumah Sakit Mata Undaan masih terbatas, yang berpotensi menghambat kepuasan jangka panjang. Ikhsannudin et al. (2023) menegaskan bahwa keterbatasan peluang promosi dapat menurunkan komitmen dan menimbulkan stagnasi motivasi. Oleh karena itu, rumah sakit perlu memperkuat jalur karier, rotasi jabatan, dan program sertifikasi profesi untuk menjaga kepuasan kerja secara berkelanjutan.

Adapun kompensasi merupakan variabel dengan pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai, mendukung Equity Theory (Adams, 1965) yang menyatakan bahwa persepsi keadilan dalam kompensasi memengaruhi motivasi kerja. Pegawai akan berusaha meningkatkan produktivitas ketika mereka merasa bahwa imbalan yang diterima sepadan dengan kontribusi dan beban kerja yang diberikan. Temuan ini sejalan dengan Handayani et al. (2025) dan Yusbar & Salim (2025), yang

menekankan bahwa kompensasi yang kompetitif dan transparan dapat memperkuat motivasi serta retensi tenaga kesehatan. Meskipun sebagian besar responden menilai kompensasi di Rumah Sakit Mata Undaan sudah baik, masih terdapat persepsi ketidakseimbangan antara beban kerja dan remunerasi antarunit, terutama pada posisi dengan tanggung jawab administratif tinggi. Oleh karena itu, manajemen perlu menerapkan sistem evaluasi jabatan berbasis merit pay untuk memastikan keadilan dan transparansi.

Secara umum, kombinasi ketiga faktor ini (pelatihan, kepuasan kerja, dan kompensasi) menunjukkan hubungan sinergis dalam menciptakan kinerja optimal. Pelatihan meningkatkan kemampuan kerja, kepuasan kerja memperkuat motivasi intrinsik, dan kompensasi menumbuhkan motivasi ekstrinsik. Sinergi ketiganya memperkuat daya saing organisasi sekaligus meningkatkan mutu pelayanan kesehatan.

Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya

Temuan penelitian ini memperkuat hasil riset-riset terdahulu yang menyoroti pentingnya pengelolaan sumber daya manusia sebagai determinan utama kinerja organisasi kesehatan. Penelitian Asten et al. (2025) dan Sarwiko & Agustina (2024) menyatakan bahwa pelatihan dan kompensasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian ini, di

mana ketiga variabel berinteraksi secara simultan dan signifikan memengaruhi kinerja pegawai.

Namun demikian, perbandingan dengan Shefani & Jaya (2024) menunjukkan hasil yang sedikit berbeda. Penelitian mereka menemukan bahwa pelatihan tidak signifikan terhadap kinerja ketika motivasi kerja rendah, menandakan bahwa efektivitas pelatihan sangat bergantung pada kesiapan individu dan dukungan organisasi. Dalam konteks Rumah Sakit Mata Undaan, pelatihan dinilai lebih efektif karena didukung oleh budaya kerja yang menekankan profesionalisme dan peningkatan kompetensi berkelanjutan.

Penelitian Aini et al. (2022) juga mencatat bahwa kompensasi dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja apabila tidak disertai dengan persepsi keadilan. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan kondisi sebaliknya: sistem kompensasi di Rumah Sakit Mata Undaan dianggap relatif transparan dan berbasis kinerja, sehingga meningkatkan motivasi kerja. Sementara Sari & Atmajawati (2024) menemukan bahwa insentif berbasis prestasi memiliki efek langsung terhadap peningkatan produktivitas tenaga kesehatan, sejalan dengan hasil penelitian ini yang menempatkan kompensasi sebagai faktor paling dominan.

Temuan Susanti et al. (2024) juga mendukung bahwa beban kerja yang tinggi dapat menurunkan kinerja perawat, menandakan bahwa kompensasi dan

pelatihan harus diimbangi dengan distribusi beban kerja yang proporsional. Penelitian ini memperlihatkan hal serupa: unit-unit dengan beban administratif tinggi cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih fluktuatif.

Selain itu, hasil penelitian ini memperluas temuan Sabebeben & Nainggolan (2022) yang menyatakan bahwa pelatihan meningkatkan efektivitas kerja melalui peningkatan work engagement. Pada Rumah Sakit Mata Undaan, pelatihan yang terarah terbukti meningkatkan komitmen pegawai dalam memberikan pelayanan prima. Hasil ini juga sejalan dengan Ferdiansyah & Jazuli (2025) yang menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sektor kesehatan melalui peningkatan profesionalisme dan efisiensi kerja.

Sementara itu, Achsan et al. (2024) menekankan pentingnya kepemimpinan dan iklim kerja dalam menjaga kepuasan pegawai, yang dalam penelitian ini juga tercermin dari persepsi positif responden terhadap dukungan pimpinan. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya konsisten dengan temuan sebelumnya, tetapi juga memperkaya literatur dengan menambahkan konteks empiris rumah sakit swasta perkotaan di Indonesia, di mana faktor pelatihan, kepuasan, dan kompensasi beroperasi dalam struktur organisasi yang lebih kompetitif.

Implikasi Manajerial dan Teoritis

Dari aspek manajerial, hasil penelitian ini memberikan arah strategis bagi pengelolaan sumber daya manusia di Rumah Sakit Mata Undaan. Pertama, pelatihan harus dikembangkan berbasis kompetensi dengan fokus pada kebutuhan spesifik tiap unit kerja. Mengacu pada Human Capital Theory, investasi dalam pelatihan akan memberikan return on investment melalui peningkatan produktivitas dan kualitas layanan. Program pelatihan teknis untuk tenaga medis serta pelatihan soft skills untuk staf administrasi dan pelayanan perlu dilakukan secara berkala dengan pendekatan blended learning agar lebih adaptif.

Kedua, dalam perspektif Herzberg's Two-Factor Theory, manajemen harus menyeimbangkan faktor motivator dan hygiene. Faktor motivator dapat diperkuat melalui pemberian penghargaan berbasis prestasi, peluang karier yang jelas, dan otonomi kerja yang lebih luas. Sementara itu, faktor hygiene seperti kondisi kerja, hubungan interpersonal, dan supervisi perlu dijaga agar tidak menimbulkan ketidakpuasan. Sejalan dengan Rohaeni et al. (2024) dan Achsan et al. (2024), kepemimpinan yang partisipatif dan lingkungan kerja yang positif menjadi elemen penting dalam mempertahankan kepuasan kerja pegawai rumah sakit.

Ketiga, sesuai dengan Equity Theory, sistem kompensasi harus dirancang untuk menjamin keadilan internal dan eksternal. Evaluasi jabatan dan sistem remunerasi berbasis kinerja perlu diterapkan untuk

memastikan bahwa pegawai menerima imbalan yang proporsional terhadap kontribusinya. Hal ini diperkuat oleh temuan Handayani et al. (2025) dan Yusbar & Salim (2025) yang menyarankan bahwa transparansi kompensasi dapat meningkatkan loyalitas dan menurunkan tingkat pergantian pegawai di sektor kesehatan.

Dari sisi teoritis, penelitian ini memperkuat tiga kerangka besar dalam studi manajemen sumber daya manusia: Human Capital Theory, Two-Factor Theory Herzberg, dan Equity Theory, yang secara sinergis menjelaskan keterkaitan antara pengembangan kompetensi, motivasi kerja, persepsi keadilan, dan kinerja organisasi. Penelitian ini juga memperluas aplikasi teori tersebut pada konteks rumah sakit swasta Indonesia, yang memiliki karakteristik unik dalam sistem pengelolaan SDM, insentif, dan budaya organisasi.

Secara praktis, hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan manajemen kinerja rumah sakit bergantung pada kemampuan organisasi dalam membangun sistem SDM yang integratif. Dengan pelatihan yang relevan, lingkungan kerja yang memuaskan, serta kompensasi yang adil dan transparan, Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya berpotensi meningkatkan kinerja pegawai sekaligus memperkuat citra dan daya saingnya dalam industri layanan kesehatan yang semakin kompetitif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa pelatihan, kepuasan kerja, dan kompensasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya. Ketiganya berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan, dengan kompensasi muncul sebagai faktor paling dominan. Temuan ini memperkuat teori Human Capital (Becker, 1993), Two-Factor Theory (Herzberg et al., 1959), dan Equity Theory (Adams, 1965), yang menjelaskan bahwa peningkatan kemampuan, motivasi intrinsik, serta persepsi keadilan menjadi pendorong utama kinerja pegawai dalam organisasi pelayanan publik seperti rumah sakit.

Secara ilmiah, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap penguatan literatur manajemen sumber daya manusia di sektor kesehatan, khususnya dengan menegaskan keterkaitan sinergis antara pengembangan kompetensi, kepuasan kerja, dan sistem kompensasi dalam menciptakan kinerja optimal. Dari sisi praktis, hasil penelitian memberikan arah strategis bagi manajemen rumah sakit untuk merancang kebijakan pengembangan SDM yang lebih adaptif dan berbasis kinerja.

Secara manajerial, Rumah Sakit Mata Undaan disarankan meningkatkan efektivitas pelatihan berbasis kompetensi, mengembangkan sistem karier yang transparan, serta meninjau ulang kompensasi agar lebih adil dan kompetitif. Penguatan komunikasi dan budaya partisipatif juga penting untuk

meningkatkan keterlibatan pegawai. Penelitian selanjutnya disarankan menambah variabel mediasi seperti motivasi kerja dan memperluas objek pada rumah sakit lain untuk memperkaya model manajemen SDM kesehatan.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada manajemen dan seluruh pegawai Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya atas dukungan dan partisipasinya selama proses penelitian berlangsung. Apresiasi juga disampaikan kepada pembimbing dan tim reviewer atas masukan yang sangat berarti dalam penyempurnaan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Achsan, S. S., Vahlepi, T., & Padhanah, J. R. (2024). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 5(3), 2389–2396. <https://doi.org/10.55681/jige.v5i3.3328>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Adha, F. A., & Kasmari, K. (2024). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal E-Bis*, 8(2), 846–855. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v8i2.1895>
- Agus, S., Nelwan, O. S., & Uhing, Y. (2023). Pengaruh Kompensasi, Pengalaman Kerja, Dan Kebahagiaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Massindo Sinar Pratama Tbk Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(1), 395–404. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i1.45769>

- Aini, A. Q., Febriyantoro, M. T., Zulkifli, Z., Suleman, D., Saputra, F., & Suyoto, T. (2022). The Effect of Training and Compensation for Employee Performance With Employee Job Satisfaction As Intervening Variables on MSME in South Tangerang. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(6), 231–240.
<https://doi.org/10.7777/jiemar.v3i6.439>
- Arifin, A., Magito, M., Perkasa, D. H., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *GLOBAL: Jurnal Lentera BITEP*, 1(01), 24–33.
<https://doi.org/10.59422/global.v1i01.130>
- Asten, Y., Sumarsono, T. G., & Sugito, P. (2025). The Effect of Training and Compensation on Employee Performance Through Job Satisfaction at The Sikka Regency Youth and Sports Education Office (PKO). *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 8(2), 730–738.
<https://doi.org/10.47191/jefms/v8-i2-01>
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2019). *Metode Penelitian Bisnis*. Salemba.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Ferdiansyah, A., & Jazuli, M. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Prima Duta Nusantara Bojongsari-Depok. *JICN: Jurnal Intelek Dan Cendekiawan Nusantara*, 2(3), 3480–3495.
<https://jicnusantara.com/index.php/jii/article/view/2451>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Google Review. (2024). *Ulasan Pasien Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya*.
- Handayani, F. T., Martini, R., & Marlina, N. (2025). Pengaruh Sistem Merit Pay Terhadap Keadilan Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Pemerintahan Daerah (Studi Penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah). *Journal of Political and Government Studies*, 14(2), 1231–1256.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara.
- Ikhsannudin, I., Ahyar, M. K., Suwandi, E., Nizami, R., & Muljadi, M. (2023). Analisis Pengembangan Karir Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada KPU Bea Dan Cukai Tipe C Soekarno Hatta. *Jurnal Comparative: Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 34–47.
<https://doi.org/10.31000/combis.v5i1.8075>
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2024). *Laporan Indikator Nasional Mutu Rumah Sakit Tahun 2024*. <https://www.kemkes.go.id>
- Lemeshow, S., Hosmer, D. W., Klar, J., & Lwanga, S. K. (1990). *Adequacy of sample size in health studies*. World Health Organization.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Masnun, M., Sapruwan, M., & Supriyanto, S. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Keterampilan Terhadap Percaya Diri yang Berdampak pada Kinerja Karyawan. *JURNAL EMAS: Ekonomi*

- Manajemen Kewirausahaan*, 2(2), 28–35. <https://journal.lppmpelitabangsa.id/index.php/emas/article/view/630>
- Purwandani, R., & Purnamawati, D. (2023). Achievement of National Indicators of Hospital Quality in Indonesia. *Proceeding The Third Muhammadiyah Internasional- Public Health and Medicine Conference*, 3(1), 246–257. <https://doi.org/10.61811/miphmp.v3i1.430>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rohaeni, N., Monica, R. D., Rachmawati, G. S., & Pujilestari, I. (2024). Hubungan Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Bagian Pendaftaran Rawat Jalan Rumah Sakit Umum Daerah Bandung Kiwari. *Jurnal TEDC*, 18(1), 25. <https://doi.org/10.70428/tedc.v18i1.781>
- Sabebeben, M. Y. S., & Nainggolan, S. S. (2022). Hubungan Pelatihan Dan Reward Terhadap Kinerja Perawat Di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin. *Jurnal Kesehatan Bina Husada*, 14(3), 76–79. <https://doi.org/10.58231/jkbh.v14i3.93>
- Sari, Y. C. P., & Atmajawati, Y. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Perawat Di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit X Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 13(7), 1–18.
- Sarwiko, A., & Agustina, M. (2024). The Effect of Leadership and Compensation on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(3), 825–832. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i3.2615>
- Shefani, A. N., & Jaya, R. C. (2024). Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai ASN Jabatan Fungsional Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (Jebma)*, 04(02), 862–872. <https://doi.org/doi.org/jebma.v4n2.4013>
- Sugiyono. (2018a). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018b). *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta.
- Susanti, T., Baersady, M., Prasetyo, J., & Wardani, R. (2024). The Influence of Work Shifts, Workload, and Work Stress on the Performance of Nurses in Inpatient Ward I at Dr. Saiful Anwar General Hospital, Malang City. *STRADA: Jurnal Ilmiah Kesehatan*, 13(2), 125–131. <https://doi.org/10.30994/sjik.v13i2.1133>
- Wicaksono, H. S. (2019). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Kharisma Gunamakmur. *Agora*, 7(2).
- Yusbar, M., & Salim, S. (2025). Compensation and Leadership as a Strategy to Create Competitive Advantage on Employee Performance at PT Permodalan Nasional Madani Medan Branch. *Formosa Journal of Sustainable Research (FJSR)*, 4(2), 277–300. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v4i2.32>