

Analysis Of The Effect Of Leadership Models and Financial Compensation On Employee Performance Mediated By Employee Work Motivation At Asmir Hospital Salatiga

Analisis Pengaruh Model Kepemimpinan dan Kompensasi Financial Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Motivasi Kerja Karyawan Pada Rs Asmir Salatiga

Diana Ekawati^{a*}, Lukman Hakim^b

Universitas Muhammadiyah Surakarta^{a,b}

^a b100220142@student.ums.ac.id*, ^blh138@ums.ac.id

Abstract

This study examines how the implementation of leadership models and the provision of financial compensation influence employee performance through the role of work motivation at RS Asmir Salatiga. The research employed a quantitative approach grounded in a positivist paradigm, with respondents selected using purposive sampling. Data were collected through Likert-scale questionnaires and analyzed using the PLS-SEM method via SmartPLS software, encompassing both measurement model evaluation and structural model assessment. The results indicate that effective leadership and fair financial compensation significantly enhance employees' work motivation. This increase in motivation further strengthens the relationship between leadership and compensation and individual performance outcomes. The findings highlight that optimal performance is more readily achieved when leaders adopt an inspiring leadership style alongside providing proportionate financial rewards. Overall, the study emphasizes the pivotal role of leadership, compensation, and motivation in enhancing human resource quality within hospital settings.

Keywords: compensation, employee performance, leadership, motivation, RS Asmir.

Abstrak

Studi ini menelaah bagaimana penerapan model kepemimpinan serta pemberian kompensasi finansial berperan dalam membentuk kualitas kinerja pegawai melalui motivasi kerja di RS Asmir Salatiga. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif berlandaskan paradigma positivistik, dengan responden yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner skala Likert, sedangkan pengolahan data dilakukan menggunakan metode PLS-SEM melalui perangkat lunak SmartPLS, mencakup pengujian model pengukuran dan penilaian hubungan struktural antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan secara efektif serta kompensasi finansial yang dirasakan adil mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai secara signifikan. Peningkatan motivasi tersebut memperkuat hubungan antara kepemimpinan maupun kompensasi terhadap pencapaian kinerja individu. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja optimal lebih mudah dicapai ketika pimpinan mengadopsi gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan didukung oleh pemberian imbalan finansial yang proporsional. Secara keseluruhan, penelitian ini menekankan pentingnya kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lingkungan rumah sakit.

Kata Kunci: kompensasi, kinerja, kepemimpinan, motivasi, RS Asmir.

1. Pendahuluan

Tingkat pencapaian organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja staf yang dimilikinya, terutama di sektor layanan kesehatan seperti rumah sakit, karena tidak hanya memengaruhi efisiensi operasional tetapi juga kualitas pelayanan bagi pasien (Pearl Dlamini et al., 2022). Di Rumah Sakit Dr. Asmir Salatiga, kinerja optimal sangat dibutuhkan untuk memastikan pelayanan kesehatan yang bermutu, sehingga berbagai

faktor yang memengaruhinya termasuk gaya kepemimpinan, kompensasi finansial, dan motivasi kerja perlu dikelola dengan baik (Sarwar et al., 2020). Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang berperan besar dalam membentuk lingkungan kerja dan produktivitas, di mana pemimpin yang mampu menginspirasi serta memberikan arahan jelas dapat meningkatkan semangat dan komitmen karyawan (Hajiali et al., 2022). Kinerja karyawan di rumah sakit sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Pemimpin yang jarang berkomunikasi atau cenderung bersikap otoriter justru berpotensi menurunkan semangat kerja staf. Oleh karena itu, peran kepala rumah sakit maupun manajer menjadi krusial dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan efektivitas karyawan secara menyeluruh (Handayani, 2019).

Kinerja pegawai kerap dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengelola aspek finansial yang mereka terima. Ketika remunerasi baik berupa gaji pokok, tunjangan, maupun insentif disusun secara proporsional, kondisi tersebut biasanya memunculkan rasa puas, meningkatkan keterikatan pada organisasi, dan mendorong semangat kerja (Esthi, 2021). Meskipun demikian, kompensasi maupun gaya kepemimpinan tidak selalu memberikan dampak secara langsung terhadap perilaku kerja. Dalam banyak kasus, faktor motivasi justru menjadi jembatan yang menentukan kuat-lemahnya dorongan seseorang untuk menyelesaikan tanggung jawabnya (Kim & Thapa, 2018; Fajriah et al., 2021).

Tingginya motivasi tersebut lazim terbentuk ketika karyawan menerima apresiasi atas pencapaiannya, merasakan hubungan interpersonal yang sehat di lingkungan kerja, memperoleh peluang pengembangan kompetensi, serta dipimpin oleh atasan yang mampu memberikan bimbingan sekaligus penghargaan atas kontribusi mereka (Sitopu et al., 2021). Sebaliknya, ketika kompensasi tidak memenuhi harapan atau jauh dari standar yang dianggap layak, dampaknya bisa menggerus kepuasan dan melemahkan antusiasme dalam bekerja. Karena itu, institusi layanan kesehatan perlu memastikan sistem kompensasi dirancang secara adil, kompetitif, dan konsisten untuk menjaga motivasi maupun kualitas kinerja tenaga kesehatan tetap berada pada tingkat yang optimal (Arifin & Rachman Putra, 2020; Prayudi et al., 2023).

Rumah Sakit Dr. Asmir Salatiga merupakan institusi layanan kesehatan yang sangat bergantung pada kinerja seluruh karyawannya mulai dari dokter, perawat, hingga staf administrasi karena kualitas pelayanan kepada pasien ditentukan oleh efektivitas kerja mereka. Meski peran faktor seperti gaya kepemimpinan, kompensasi finansial, dan motivasi kerja telah banyak diteliti di sektor lain, kajian khusus pada konteks rumah sakit ini masih terbatas, padahal sektor kesehatan memiliki karakteristik unik berupa tuntutan kerja tinggi serta beban fisik dan emosional yang dapat memengaruhi performa karyawan. Penelitian ini memiliki urgensi tinggi karena dapat menutup celah penelitian sebelumnya dengan mengeksplorasi bagaimana tiga faktor utama memengaruhi kinerja staf di Rumah Sakit Dr. Asmir Salatiga. Hasil yang diperoleh diharapkan tidak hanya memperkaya wacana teori dan praktik manajemen sumber daya manusia, tetapi juga menyediakan panduan praktis bagi pihak manajemen rumah sakit. Secara khusus, rekomendasi penelitian ini diharapkan mampu membantu dalam merancang gaya kepemimpinan yang lebih efektif, menetapkan sistem kompensasi yang proporsional, serta mengembangkan strategi motivasi yang mendorong kinerja pegawai secara optimal. Lebih jauh, temuan ini juga dapat dijadikan referensi bagi institusi kesehatan lain yang menghadapi tantangan serupa.

Perubahan dalam kebijakan remunerasi baik melalui penyesuaian gaji maupun pemberian tunjangan sering kali menjadi pemicu utama terbentuknya motivasi, rasa puas, serta komitmen jangka panjang pada diri karyawan. Dalam konteks rumah sakit, bentuk apresiasi yang proporsional terhadap upaya tenaga kerja yang menjaga mutu layanan berfungsi sebagai pendorong signifikan bagi peningkatan etos kerja. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara beban kerja dan kompensasi dapat menurunkan dorongan internal dan pada akhirnya menghambat performa. Berangkat

dari kondisi tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menggali secara komprehensif determinan yang memengaruhi performa pegawai di Rumah Sakit Dr. Asmir Salatiga, sekaligus menyediakan landasan strategis bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan yang mampu mengoptimalkan kontribusi karyawan dan mutu pelayanan terhadap pasien.

2. Tinjauan Pustaka

Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan menurut Gibson et al. (2012) merujuk pada pendekatan yang digunakan pemimpin dalam mengarahkan kelompok melalui pola perilaku, nilai, dan filosofi tertentu, termasuk gaya otokratik, demokratis, dan permisif. Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya yang menginspirasi dan memotivasi pengikut dengan visi besar, fokus pada perubahan jangka panjang, pemberdayaan, serta pengembangan individu. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional menekankan hubungan pertukaran berupa imbalan dan sanksi untuk memastikan tujuan jangka pendek tercapai dan stabilitas kerja terjaga. Gaya otokratik, menurut Rahmawati et al. (2023) dan Susanto et al. (2020), merupakan kepemimpinan yang berlandaskan otoritas penuh, cenderung tertutup pada masukan, dan mengandalkan keputusan sepihak. Selain itu, Nurfauziah et al. (2021) mengemukakan gaya kepemimpinan kharismatik, yaitu kepemimpinan yang memukau melalui kemampuan luar biasa dalam menyampaikan visi, membangun kepercayaan diri, dan memberikan teladan bagi karyawan. Penelitian Suprpto et al. (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mengubah pola pikir, meningkatkan semangat kerja, dan mendorong karyawan melampaui kepentingan pribadi. Sementara itu, Suyatini & Umi Narimawati (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional memberi kejelasan tugas dan imbalan atas kinerja, sedangkan kepemimpinan visioner berfokus pada penciptaan visi masa depan yang realistis, kredibel, dan inspiratif melalui kemampuan mengkomunikasikan arah organisasi secara jelas dan konsisten.

Kompensasi Finansial

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, perusahaan kerap memanfaatkan kompensasi finansial sebagai sarana strategis untuk mengakui kontribusi karyawan sekaligus meningkatkan daya tarik dan retensi tenaga kerja. Imbalan ini bisa berupa remunerasi langsung seperti gaji, upah, bonus, dan komisi, maupun tunjangan tidak langsung, termasuk perlindungan kesehatan, jaminan sosial, atau hak cuti yang bernilai ekonomi. Lebih dari sekadar penghargaan moneter, kompensasi berperan sebagai bagian integral dari sistem reward organisasi yang menggabungkan insentif finansial dengan mekanisme penghargaan yang lebih luas, sehingga mendorong motivasi, produktivitas, serta loyalitas karyawan sekaligus mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan (Wilson Bangun, 2012; Hamdyani et al., 2023).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pada dasarnya menggambarkan sejauh mana seorang individu menuntaskan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, bukan hanya dari hasil akhir, tetapi juga dari bagaimana proses kerja tersebut dijalankan (Wilson Bangun, 2012). Dalam perspektif teoretis, kinerja dapat dipahami sebagai sumbangan nyata pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang dapat diamati melalui berbagai mekanisme penilaian seperti evaluasi formal, pengamatan langsung oleh atasan, umpan balik sejawat, maupun pencapaian indikator target yang telah ditetapkan (Dewi Lestari, 2023). Performa kerja memiliki posisi strategis dalam menentukan tingkat produktivitas dan keberhasilan suatu organisasi karena kemampuan pegawai menjalankan perannya secara efektif sangat memengaruhi kelangsungan aktivitas operasional (Nalim et al., 2020). Atas dasar itu, organisasi dituntut untuk merancang sistem evaluasi yang relevan dan memberikan ruang bagi pegawai untuk mengembangkan kapasitasnya, sehingga potensi hambatan manajerial dapat diminimalkan dan organisasi lebih siap menghadapi kondisi tak terduga maupun

situasi krisis (Farid Wajdi & Isa, 2020). Secara luas, kinerja sering dipandang sebagai bukti profesionalisme pegawai dalam memenuhi kewajiban yang diamanatkan, yang tercermin melalui sikap, karakter, tingkat partisipasi, dan usaha nyata mereka dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi (Rodriguez-Clare & Dingel, 2020; Susanto, 2024; Siljanen, 2010).

Motivasi Kerja

Pada hakikatnya, motivasi berasal dari dorongan psikologis dalam diri individu yang membuat seseorang memulai tindakan, menentukan arah perilakunya, serta mempertahankan komitmennya sampai tujuan tercapai. Wilson Bangun (2012) menjelaskan bahwa motivasi dapat dipahami sebagai proses memengaruhi individu agar menunjukkan perilaku yang konsisten dengan sasaran organisasi melalui penggerakan usaha serta pemenuhan kebutuhan personal. Robbins (2008) juga menekankan bahwa motivasi mencakup intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan, yang muncul dari daya penggerak dalam diri seseorang. Selanjutnya, Y. Susanto et al. (2024) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi yang membangkitkan dan memelihara perilaku terkait situasi kerja, serta menjadi faktor penting bagi tercapainya tujuan organisasi, termasuk di lingkungan pendidikan. Secara umum, motivasi menentukan kualitas dan arah perilaku pegawai; semakin tinggi motivasi, semakin besar kemungkinan individu bertindak tekun dan konsisten. Farid Wajdi & Isa (2020) juga menegaskan bahwa motivasi menjadi indikator arah perilaku seseorang dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, motivasi penting karena mampu menyalurkan, mendukung, dan meningkatkan semangat kerja sehingga pegawai lebih giat, antusias, dan berkontribusi optimal terhadap keberhasilan organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Model kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Menurut berbagai kajian, termasuk yang disampaikan oleh Dian Jani Prasinta dan Jarkawi (2023), efektivitas kinerja dalam sebuah organisasi banyak ditentukan oleh bagaimana seorang pemimpin menampilkan pola perilaku yang konsisten ketika membimbing dan memengaruhi bawahannya. Ketika suatu organisasi mampu menerapkan pendekatan kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan tim, suasana kerja cenderung lebih stabil, antusiasme pegawai meningkat, dan hasil kerja pun lebih maksimal. Kesimpulan tersebut sejalan dengan temuan Susanto (2024) serta Nalim dan rekan-rekan (2020) yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kontribusi nyata terhadap peningkatan performa pegawai. Oleh sebab itu, dapat dipahami bahwa kecocokan dan ketepatan gaya memimpin menjadi salah satu faktor utama yang mendorong capaian kinerja karyawan.

H1: Model kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan

Pemberian imbalan finansial mulai dari gaji dasar, berbagai tunjangan, hingga bonus dan insentif merupakan salah satu mekanisme utama yang digunakan organisasi untuk mendorong peningkatan perilaku kerja. Elemen-elemen tersebut tidak hanya menyediakan kestabilan ekonomi bagi karyawan, tetapi juga menumbuhkan perasaan dihargai sehingga mereka terdorong untuk menunjukkan komitmen, kedisiplinan, dan performa yang lebih optimal (Hamdyani et al., 2023). Penelitian lain oleh Sarboini et al. (2020) serta Suprpto et al. (2022) mendukung temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa kompensasi finansial memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap capaian kerja individu. Secara keseluruhan, hasil-hasil tersebut menegaskan bahwa ketika perusahaan mampu merancang sistem kompensasi finansial yang kompetitif dan adil, kinerja karyawan cenderung meningkat secara nyata.

H2: Kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Model kepemimpinan terhadap motivasi kerja

Beragam penelitian menunjukkan bahwa cara seorang pemimpin bertindak menjadi salah satu elemen kunci dalam menjaga sekaligus meningkatkan dorongan kerja karyawan. Nurfauziah et al. (2021) menekankan bahwa ketika atasan mampu

memberikan petunjuk yang jelas, memahami kebutuhan personal bawahan, serta mengapresiasi setiap pencapaian, maka muncul dorongan internal pekerja untuk memberikan kinerja terbaik. Dalam perspektif teori dua faktor Herzberg, kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai unsur pemicu motivasi yang berkaitan erat dengan meningkatnya rasa puas dan antusiasme dalam bekerja. Sementara itu, teori kebutuhan McClelland menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu menciptakan ruang bagi kebutuhan berprestasi, menjalin relasi, dan memperoleh pengaruh akan memperkuat motivasi pegawai. Temuan ini konsisten dengan hasil studi Suprpto et al. (2022) dan Fitrianingrum (2019), yang sama-sama menegaskan adanya pengaruh signifikan model kepemimpinan terhadap peningkatan motivasi kerja. Dengan mempertimbangkan berbagai temuan tersebut, hipotesis yang dapat diajukan ialah bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif terhadap motivasi kerja karyawan.

H3: Model kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja

Kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan

Menurut Susanto et al. (2020), kompensasi finansial merupakan bentuk penghargaan langsung dari organisasi kepada karyawan yang mencakup gaji, bonus, insentif, dan berbagai tunjangan, yang tidak hanya meningkatkan kesejahteraan tetapi juga mendorong kinerja. Berdasarkan teori penguatan (reinforcement theory) Skinner, perilaku yang diberi imbalan cenderung diulang, sehingga pemberian kompensasi finansial dapat memotivasi karyawan untuk terus menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, semakin tinggi kompensasi finansial yang diterima, semakin besar dorongan karyawan untuk bekerja secara optimal, yang mengarah pada perumusan hipotesis bahwa kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H4: Kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Motivasi kerja dapat dipahami sebagai dorongan psikologis yang berasal dari dalam diri individu dan mengarahkan mereka untuk mencapai target serta memenuhi standar pekerjaan tertentu (Sugiarti, 2024). Ketika tingkat motivasi seseorang tinggi, perilaku kerja yang muncul biasanya lebih proaktif, bertanggung jawab, dan menghasilkan performa yang lebih unggul. Dalam kerangka hierarki kebutuhan Maslow, dorongan menuju aktualisasi diri menjadi salah satu alasan utama mengapa individu terus berupaya mengembangkan kapasitasnya dan menampilkan kinerja maksimal (Alves et al., 2024). Selain itu, Expectancy Theory menegaskan bahwa motivasi meningkat ketika karyawan percaya bahwa usaha mereka akan berbuah hasil yang baik dan diikuti dengan bentuk penghargaan yang sesuai (Reynilda, 2022). Dengan mempertimbangkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

H5: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Hubungan Model Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja

Kepemimpinan menjadi salah satu elemen sentral yang menentukan keberhasilan organisasi karena gaya kepemimpinan yang diterapkan mampu membentuk suasana kerja yang mendukung, menumbuhkan motivasi, dan pada akhirnya mendorong pencapaian kinerja optimal (Hidayat et al., 2020). Seorang pemimpin yang efektif tidak sekadar memberikan instruksi, tetapi juga mampu menginspirasi, memberikan dukungan emosional, serta menciptakan lingkungan yang mendorong semangat kerja (Aeni & Kuswanto, 2021). Ketika motivasi meningkat, dampaknya akan terlihat langsung pada performa yang dihasilkan karyawan. Mengacu pada konsep mediasi, motivasi kerja berfungsi sebagai penghubung yang menjelaskan mekanisme bagaimana gaya kepemimpinan tertentu dapat memengaruhi kinerja. Oleh karena itu, diajukan hipotesis bahwa motivasi kerja memainkan peran perantara dalam hubungan tersebut.

H6: Motivasi kerja mampu memediasi hubungan model kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Hubungan kompensasi financial terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja

Kompensasi yang diberikan secara adil dan sebanding dengan kontribusi karyawan dapat memunculkan rasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja dan berdampak pada peningkatan performa (Rahmawati et al., 2023). Perspektif ini sejalan dengan Expectancy Theory yang menyatakan bahwa individu terdorong untuk memperbaiki perilaku kerjanya bila mereka yakin bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan yang sesuai dengan harapan. Pandangan tersebut diperkuat oleh Murniawati & Achmad (2024), yang menekankan bahwa persepsi terhadap keadilan dalam kompensasi yang dilihat dari kesepadanan antara kontribusi dan imbalan menjadi faktor penentu tinggi rendahnya motivasi kerja. Kompensasi yang dianggap proporsional akan meningkatkan motivasi, sedangkan ketidakadilan memberi dampak sebaliknya dan berpotensi menurunkan kinerja. Dengan demikian, motivasi kerja bertindak sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kompensasi finansial dapat memengaruhi kinerja karyawan; kompensasi yang lebih baik biasanya mendorong motivasi yang lebih kuat sehingga menghasilkan performa yang lebih tinggi.

H7: Motivasi kerja mampu memediasi hubungan kompensasi financial terhadap kinerja karyawan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis filsafat positivisme, dirancang secara sistematis dari perencanaan hingga desain penelitian untuk menganalisis sampel atau populasi tertentu serta menguji hipotesis melalui pengumpulan dan analisis data statistik (Bougie & Sekaran, 2017). Populasi penelitian adalah karyawan RS Dr. Asmir Salatiga, dipilih karena relevansi karakteristiknya, dengan sampel ditentukan melalui purposive sampling (Sekaran & Bougie, 2016). Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert yang mengukur sikap, persepsi, dan pendapat responden (Sugiyono, 2014), dengan skor dari Sangat Setuju (5) hingga Sangat Tidak Setuju (1) untuk memudahkan analisis kuantitatif. Variabel yang ditelaah dalam penelitian ini terdiri atas kinerja karyawan sebagai luaran utama, gaya kepemimpinan dan imbalan finansial sebagai faktor pemicu, serta motivasi kerja yang berfungsi sebagai penghubung antarvariabel. Keempat unsur tersebut dirangkai untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan kompensasi mampu memengaruhi performa pegawai melalui dorongan motivasional mereka (Rahmawati et al., 2023; Dian Jani Prasinta & Jarkawi, 2023; Hamdyani et al., 2023; Rivaldo & Ratnasari, 2020; Y. Susanto et al., 2024).

Untuk mengolah data, penelitian ini menerapkan pendekatan PLS-SEM dengan bantuan perangkat lunak SMARTPLS. Proses analisisnya dimulai dengan penilaian model pengukuran (outer model) guna memastikan ketepatan dan konsistensi indikator, kemudian dilanjutkan dengan pemeriksaan model struktural (inner model) untuk menelusuri kekuatan hubungan antarkonsep serta kemampuan prediktif model secara keseluruhan (Gio et al., 2019; Harahap, 2020; Ghozali & Latan, 2014). Pengujian hipotesis dilakukan melalui estimasi path coefficient untuk efek langsung dan specific indirect effect untuk jalur mediasi, sehingga penelitian dapat menggambarkan secara komprehensif mekanisme pengaruh kepemimpinan dan kompensasi finansial terhadap motivasi serta dampaknya terhadap kinerja pegawai (Hartono & Abdillah, 2015; Juliandi, 2018).

4. Hasil Dan Pembahasan

Gambaran Lokasi Penelitian

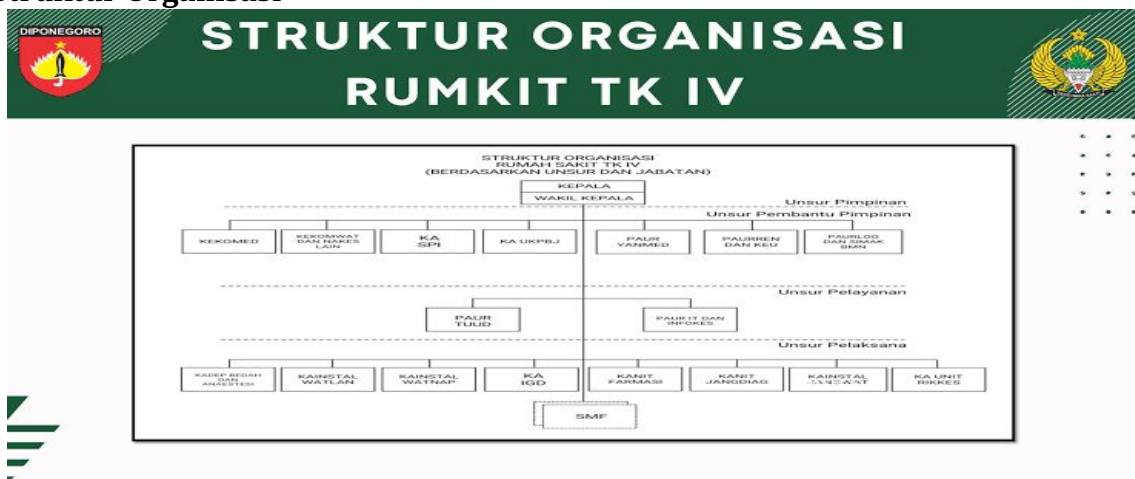
Bab ini disusun untuk memaparkan temuan penelitian terkait bagaimana gaya kepemimpinan serta pemberian kompensasi finansial berkontribusi terhadap kualitas kinerja pegawai, dengan motivasi kerja ditempatkan sebagai variabel yang

menjembatani hubungan tersebut. Analisis dilakukan menggunakan perangkat SmartPLS 4.0 berdasarkan jawaban dari 130 responden.

Objek penelitian berada pada RS Asmir Salatiga, sebuah institusi pelayanan kesehatan milik TNI AD yang bernaung di bawah Kodam IV/Diponegoro. Rumah sakit yang beralamat di Jl. Diponegoro No. 108 ini menempati kawasan strategis di jalur utama penghubung Semarang–Surakarta, sehingga memungkinkan masyarakat dari berbagai wilayah sekitar mengakses layanan dengan mudah. RS Asmir berfungsi sebagai fasilitas kesehatan tingkat IV bagi prajurit, keluarga, maupun masyarakat umum, dengan dukungan tenaga profesional dan sarana medis yang memadai.

Secara organisasi, rumah sakit ini memiliki tatanan manajerial yang tersusun dalam beberapa lapis mulai dari jajaran pimpinan, unsur pembantu pimpinan, unit pelayanan, hingga bagian pelaksana. Struktur yang berlapis tersebut menjadikan RS Asmir konteks yang tepat untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dan kompensasi finansial dapat memengaruhi performa kerja pegawainya melalui dorongan motivasional. Interaksi antara atasan dan bawahan sangat penting mengingat karakter pekerjaan yang bersifat pelayanan publik dan menuntut disiplin tinggi, sementara variasi latar belakang karyawan, baik militer maupun sipil, memberikan konteks menarik dalam memahami bagaimana gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi memengaruhi motivasi, loyalitas, dan performa kerja di lingkungan pelayanan kesehatan militer yang profesional.

Struktur Organisasi



Gambar 1 Struktur Organisasi RS Asmir Salatiga

Struktur organisasi Rumah Sakit Tingkat IV (Rumkit TK IV) dirancang untuk memastikan tata kelola yang efektif, efisien, dan terkoordinasi, dengan pembagian tugas yang jelas antara pimpinan, pembantu pimpinan, pelayanan, dan pelaksana. Kepala Rumah Sakit (Ka Rumkit) memimpin seluruh manajemen, pelayanan medis, dan pembinaan personel, dibantu Wakil Kepala Rumah Sakit (Waka Rumkit) yang mengoordinasikan antarbagian serta menggantikan kepala bila berhalangan. Unsur pembantu pimpinan, meliputi Kekommed, Ka SPI, Ka UKRM, Pasi Minlog, Paur Yanmed, Paurmin dan Keu, serta Pamlok, mendukung kebijakan, pengawasan, administrasi, logistik, pelayanan medis, dan pemeliharaan fasilitas. Unsur pelayanan, terdiri dari Paur Tudik dan Paur F dan Pel, mengelola pendidikan, penelitian, dan mutu layanan farmasi. Unsur pelaksana, seperti Ka SMF, Kepala Bagian Administrasi, dan kepala unit spesifik (farmasi, jasa medis, perawatan, IGD, rikes, dll.), menjalankan operasional teknis langsung. Struktur ini mencerminkan sistem komando yang

sinergis, menjamin koordinasi, dan memastikan rumah sakit memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas, profesional, dan efisien.

Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data, karakteristik individu yang berpartisipasi dalam penelitian ini telah disajikan secara rinci pada Tabel 1 sebagai gambaran umum mengenai profil responden:

Tabel 1. Deskripsi Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki laki	40	30,8%
Perempuan	90	69,2%
Jumlah	130	100 %
Usia		
20-23 Tahun	20	15,4%
24-30 Tahun	65	50%
31-35 Tahun	40	30,8%
>36 Tahun	5	3,8%
Jumlah	130	100 %
Bagian Pekerjaan		
Perawat	65	50%
Management	35	26,9%
Staff	20	15,4%
Dokter	10	7,7%
Jumlah	130	100%
Lama Bekerja		
< 1 Tahun	34	26,2%
1-3 Tahun	44	33,8%
4-6 Tahun	34	26,2%
>7 Tahun	18	13,8%
Jumlah	130	100%

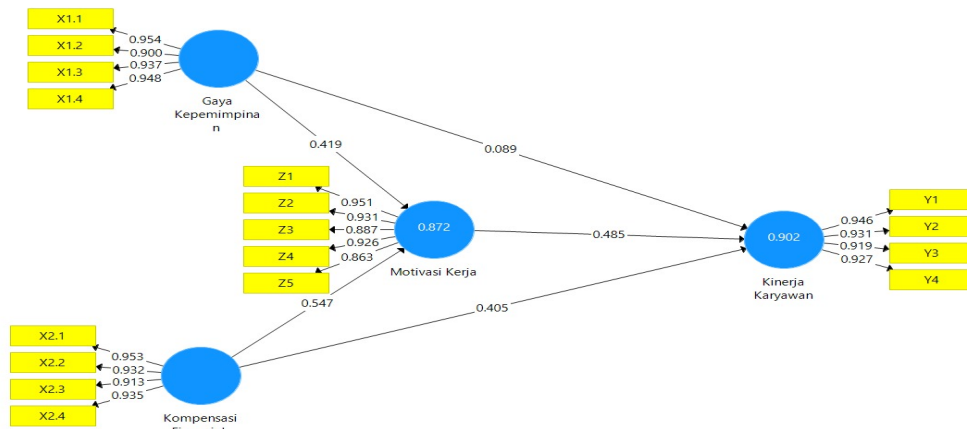
Diadaptasi dari hasil pengolahan data primer (2025).

Dari Tabel 1, dari 130 responden di Rumah Sakit Asmir Salatiga, mayoritas berjenis kelamin perempuan (90 orang atau 69,2%) dan berada pada rentang usia 24–30 tahun (65 orang atau 50%). Sebagian besar bekerja sebagai perawat (65 orang atau 50%), diikuti oleh manajemen (35 orang atau 26,9%), staf administrasi (20 orang atau 15,4%), dan dokter (10 orang atau 7,7%). Dari segi lama bekerja, 44 responden (33,8%) memiliki masa kerja 1–3 tahun, 34 orang (26,2%) kurang dari 1 tahun, 34 orang (26,2%) 4–6 tahun, dan 18 orang (13,8%) lebih dari 7 tahun. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah perempuan muda, berprofesi sebagai perawat, dan memiliki masa kerja relatif singkat, mencerminkan karakteristik tenaga kerja aktif di RS Asmir Salatiga.

Uji Instrumen Penelitian

Analisis Outer Model

Dalam studi ini, proses pengujian hipotesis dilakukan melalui pendekatan analisis data berbasis Partial Least Square (PLS). Implementasi analisis tersebut memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0, dan rancangan model yang dianalisis ditampilkan dalam bentuk skema PLS pada program tersebut.



Gambar 1 Outer Model

Pengujian *outer model* dilakukan untuk menilai sejauh mana hubungan antara variabel laten dan indikatornya sesuai dengan model yang diusulkan. Proses ini mencakup analisis terhadap validitas, reliabilitas, serta kemungkinan adanya multikolinearitas antar indikator.

Convergen Validity

Dalam konteks *convergent validity*, sebuah indikator dianggap memiliki validitas konvergen yang memadai jika nilai *outer loading*-nya melebihi 0,7. Tabel berikut menyajikan nilai *outer loading* untuk setiap indikator yang digunakan pada masing-masing variabel penelitian.

Tabel 2. Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Outer Loading
Model Kepemimpinan	X1.1	0,954
	X1.2	0,900
	X1.3	0,937
	X1.4	0,948
Kompensasi Financial	X2.1	0,953
	X2.2	0,932
	X2.3	0,913
	X2.4	0,935
Motivasi Kerja	Z.1	0,951
	Z.2	0,931
	Z.3	0,887
	Z.4	0,926
	Z.5	0,863
Kinerja Karyawan	Y.1	0,946
	Y.2	0,931
	Y.3	0,919
	Y.4	0,927

Diadaptasi dari hasil pengolahan data primer (2025).

Berdasarkan Tabel 2, terlihat bahwa sebagian besar indikator pada setiap variabel penelitian memiliki nilai *outer loading* yang melebihi 0,7. Namun, sesuai dengan pandangan Chin (1998), skor loading antara 0,5 hingga 0,6 masih dianggap memadai untuk memenuhi kriteria validitas konvergen. Dalam data ini, tidak terdapat indikator dengan nilai *outer loading* di bawah 0,5, sehingga seluruh indikator dapat

dikategorikan valid dan layak digunakan dalam penelitian, sekaligus siap untuk dianalisis lebih lanjut.

Discriminant Validity

Validitas diskriminan dievaluasi dengan mengacu pada nilai AVE (Average Variance Extracted), yang sebaiknya lebih besar dari 0,5 agar dikatakan memenuhi syarat validitas konvergen (Fornell & Larcker, 1981). Tabel berikut menyajikan nilai AVE untuk masing-masing variabel penelitian yang digunakan dalam studi ini:

Tabel 3. Nilai *Average Variance Extracted*

Variabel	AVE (Average Variance Extracted)	Keterangan
Model Kepemimpinan	0.875	Valid
Kompensasi Financial	0.871	Valid
Motivasi Kerja	0.832	Valid
Kinerja Karyawan	0.866	Valid

Diadaptasi dari hasil pengolahan data primer (2025).

Berdasarkan hasil analisis yang dirangkum pada Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen. Hal ini terlihat dari nilai Average Variance Extracted (AVE) masing-masing variabel yang seluruhnya melampaui batas minimal 0,50. Secara spesifik, konstruk Model Kepemimpinan memperoleh nilai AVE 0,875; Kompensasi Finansial sebesar 0,871; Motivasi Kerja sebesar 0,832; serta Kinerja Karyawan sebesar 0,866. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu mewakili variabelnya secara konsisten dan memiliki kemampuan penjelas yang kuat terhadap varians konstruk.

Uji Reliabilitas

Penilaian reliabilitas dalam penelitian ini bertujuan memastikan bahwa instrumen yang digunakan bekerja secara stabil dan konsisten dari waktu ke waktu (Abdillah & Hartono, 2015). Pengujian dilakukan melalui dua ukuran, yaitu Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Composite Reliability digunakan untuk mengevaluasi keandalan indikator-indikator penyusun variabel, dan suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila nilainya melebihi 0,70. Sementara itu, Cronbach's Alpha menilai tingkat konsistensi internal antarindikator, dengan nilai di atas 0,60 dianggap mencerminkan reliabilitas yang memadai (Cronbach, 1951).

Tabel 4. Uji Reliability

Variabel	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Model Kepemimpinan	0.965	0.952
Kompensasi Financial	0.964	0.951
Motivasi Kerja	0.961	0.949
Kinerja Karyawan	0.963	0.949

Diadaptasi dari hasil pengolahan data primer (2025).

Dari output reliabilitas di Tabel 4, seluruh variabel penelitian menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat baik dengan nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha di atas 0,90. Variabel Model Kepemimpinan memiliki Composite Reliability 0,965 dan Cronbach's Alpha 0,952, sedangkan Kompensasi Finansial menunjukkan nilai masing-masing 0,964 dan 0,952, menandakan kedua variabel ini dapat dipercaya dalam mengukur konstraknya. Variabel Motivasi Kerja memperoleh Composite Reliability 0,961 dan Cronbach's Alpha 0,949, serta Kinerja Karyawan memiliki nilai 0,963 dan 0,949, yang menunjukkan seluruh indikator pada variabel-variabel tersebut sangat konsisten dan reliabel. Dengan demikian, semua variabel

penelitian memenuhi kriteria reliabilitas Hair et al. (2019) yaitu di atas 0,70, sehingga instrumen yang layak dipakai dan bisa di dimanfaatkan untuk analisis selanjutnya, termasuk uji validitas dan pengujian hipotesis.

Uji Multikolinearitas

Deteksi adanya multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan mengacu pada dua indikator utama, yaitu tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Kriteria yang digunakan menyatakan bahwa suatu variabel dianggap bebas dari multikolinearitas apabila nilai tolerance melebihi 0,1 atau, secara bersamaan, nilai VIF berada di bawah 5. Tabel berikut menyajikan hasil perhitungan nilai VIF untuk setiap variabel yang diteliti:

Tabel 5. *Collinearity Statistic (VIF)*

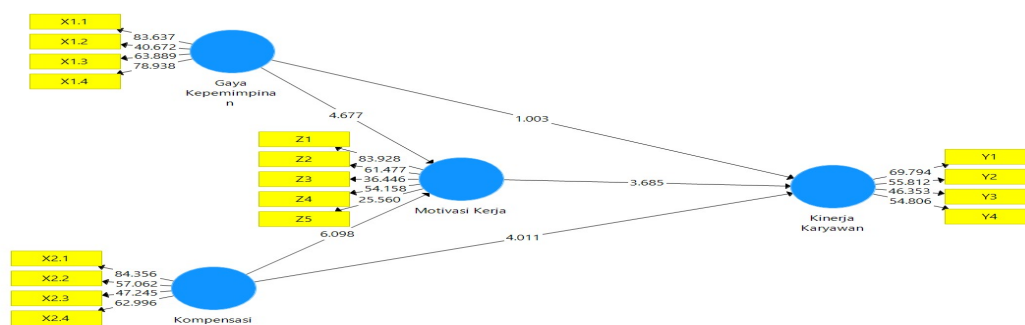
	VIF	Keterangan
X1.1	4,083	Non multicollinearity
X1.2	3,299	Non multicollinearity
X1.3	4,402	Non multicollinearity
X1.4	4,824	Non multicollinearity
X2.1	4,082	Non multicollinearity
X2.2	4,636	Non multicollinearity
X2.3	3,774	Non multicollinearity
X2.4	4,820	Non multicollinearity
Y1	3,371	Non multicollinearity
Y2	4,342	Non multicollinearity
Y3	3,914	Non multicollinearity
Y4	4,363	Non multicollinearity
Z1	4,172	Non multicollinearity
Z2	4,100	Non multicollinearity
Z3	3,346	Non multicollinearity
Z4	4,992	Non multicollinearity
Z5	2,691	Non multicollinearity

Diadaptasi dari hasil pengolahan data primer (2025).

Berdasarkan Tabel 5, nilai VIF (Variance Inflation Factor) digunakan untuk menilai keberadaan multikolinearitas antar variabel. Jika nilai VIF setiap variabel berada di bawah 5 atau lebih besar dari 0,1, maka dapat disimpulkan bahwa data tidak menunjukkan masalah multikolinearitas.

Analisis Inner Model

Penelitian ini membahas evaluasi model, koefisien jalur, dan pengujian hipotesis untuk memastikan hubungan antar variabel sesuai teori.



Gambar 2 Inner Model

Uji Kebaikan Model (*Goodness of fit*)

Nilai R-Square (R^2) berfungsi sebagai indikator kemampuan prediksi model; semakin tinggi R^2 , semakin besar proporsi varians variabel endogen yang mampu diterangkan oleh variabel eksogen. Mengacu pada pedoman Ghazali (2015), model struktural dapat dikategorikan kuat apabila R^2 berada di kisaran $\pm 0,75$, kategori sedang jika mendekati angka 0,50, dan dinilai lemah bila berada sekitar 0,25. Dalam penelitian ini, hasil perhitungan memberikan nilai koefisien determinasi sebagai berikut.

Tabel 6. Nilai R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
Motivasi Kerja	0,872	0,870
Kinerja Karyawan	0,902	0,899

Diadaptasi dari hasil pengolahan data primer (2025).

Berdasarkan hasil estimasi pada Tabel 6, tersirat bahwa variabel motivasi kerja memiliki nilai R-Square sebesar 0,872 dengan R-Square Adjusted 0,870. Angka tersebut mengindikasikan bahwa hampir seluruh perubahan pada motivasi kerja sekitar 87,2% dapat dijelaskan oleh kombinasi kepemimpinan dan kompensasi finansial, sedangkan porsi sisanya, yakni 12,8%, berasal dari faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model. Temuan ini memberikan gambaran bahwa kedua variabel independen tersebut berperan sangat dominan dalam membentuk tingkat motivasi karyawan.

Untuk variabel kinerja karyawan, nilai R-Square tercatat pada 0,902 dengan R-Square Adjusted 0,899. Artinya, 90,2% perubahan kinerja dapat diprediksi melalui tiga konstruk utama kepemimpinan, kompensasi finansial, serta motivasi kerja—dan hanya 9,8% dipengaruhi oleh variabel luar yang tidak tercakup dalam penelitian. Besarnya daya jelaskan tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan sudah cukup kuat dalam memetakan keterkaitan antarvariabel, khususnya dalam menggambarkan bagaimana kepemimpinan dan kompensasi finansial berdampak pada peningkatan kinerja melalui perantara motivasi kerja.

Uji Hipotesis

Proses pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis path coefficient yang diperoleh dari prosedur bootstrapping. Dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0, setiap hubungan antarkonstruk diuji signifikansinya. Sebuah hubungan dinyatakan signifikan apabila memenuhi kriteria p-value di bawah 0,05 atau t-statistic melebihi 1,96. Nilai t dan p hasil bootstrapping inilah yang menjadi dasar penentuan diterima atau tidaknya hipotesis dalam penelitian ini.

Tabel 7 Uji Hipotesis

	Hipotesis	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Direct Effect					
Model Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	H1	0,089	1,003	0,317	Positif Tidak Signifikan
Kompensasi Finansial -> Kinerja Karyawan	H2	0,405	4,011	0,000	Positif Signifikan
Model Kepemimpinan -> Motivasi Kerja	H3	0,419	4,677	0,000	Positif Signifikan
Kompensasi Finansial -> Motivasi Kerja	H4	0,547	6,098	0,000	Positif Signifikan

Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan Indirect Effect	H5	0,485	3,685	0,000	Positif Signifikan
Model Kepemimpinan -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	H6	0,203	2,877	0,004	Positif Signifikan
Kompensasi Finansial -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	H7	0,265	3,089	0,002	Positif Signifikan

Diadaptasi dari hasil pengolahan data primer (2025).

Hasil pengolahan data pada Tabel 7 memperlihatkan bahwa pola kepemimpinan tidak mampu memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *Original Sample* sebesar 0,089 dengan *t-statistic* 1,003 dan *p-value* 0,317. Meskipun demikian, kepemimpinan justru memiliki peranan kuat dalam mendorong tumbuhnya motivasi kerja, dengan koefisien 0,419 dan tingkat signifikansi yang sangat tinggi ($t = 4,677$; $p = 0,000$).

Pada sisi lain, kompensasi finansial menunjukkan pengaruh yang stabil dan signifikan, baik dalam meningkatkan kinerja secara langsung (*Original Sample* = 0,405; $t = 4,011$; $p = 0,000$) maupun dalam memperkuat motivasi kerja karyawan (*Original Sample* = 0,547; $t = 6,098$; $p = 0,000$). Temuan ini diperkuat oleh bukti bahwa motivasi kerja sendiri merupakan prediktor penting bagi performa karyawan, dengan koefisien 0,485 dan signifikansi kuat ($t = 3,685$; $p = 0,000$).

Lebih jauh, motivasi kerja terbukti bertindak sebagai mekanisme mediasi yang efektif, baik pada hubungan antara kepemimpinan dan kinerja (*Original Sample* = 0,203; $t = 2,877$; $p = 0,004$) maupun pada hubungan antara kompensasi finansial dan kinerja (*Original Sample* = 0,265; $t = 3,089$; $p = 0,002$). Dengan kata lain, meskipun kepemimpinan tidak secara langsung mengangkat kinerja, peningkatan motivasi yang ditimbulkannya bersama dengan insentif finansial menjadi jalur utama yang mendorong kinerja pegawai menjadi lebih optimal.

Pembahasan

Pengaruh Model Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Riset menampilkan hasil bahwasanya nilai *Original Sample* sebesar 0,089, *t-statistics* 1,003, dan *p-value* 0,317, sehingga hubungan antara model kepemimpinan dan kinerja karyawan di RS Asmir Salatiga dinyatakan tidak signifikan ($p > 0,05$). Meskipun terdapat hubungan positif, pengaruh kepemimpinan terlalu kecil untuk berdampak signifikan terhadap kinerja, kemungkinan karena faktor lain yang lebih dominan seperti tekanan pekerjaan tinggi, keterbatasan sumber daya, dan kurangnya dukungan motivasional. Secara teori, kepemimpinan efektif seharusnya meningkatkan kinerja dengan membangun suasana kerja yang kondusif dan mampu meningkatkan motivasi pegawai (Wilson Bangun, hal. 112; Gibson & Ivancevich, 2009), namun praktik yang terlalu fokus pada pengawasan tanpa dukungan emosional justru dapat menurunkan semangat dan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan Ariyanti & Rahmawati (2022) yang menyatakan kepemimpinan bisa berpengaruh negatif jika tidak disertai motivasi dan kepuasan kerja, berbeda dengan penelitian Susanto (2024) dan Nalim et al. (2020) yang menemukan pengaruh positif. Oleh karena itu, model kepemimpinan perlu dioptimalkan secara holistik, tidak hanya melalui pengawasan, tetapi juga dengan dukungan emosional dan motivasional agar kinerja karyawan meningkat secara signifikan.

Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Riset menampilkan hasil bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RS Asmir Salatiga, dengan nilai Original Sample 0,405, t-statistics 4,011, dan p-value 0,000 ($<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem kompensasi finansial yang diberikan, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Pemberian gaji yang adil dan insentif yang memadai meningkatkan semangat, produktivitas, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan, baik dalam pelayanan medis maupun administratif, serta memperkuat kerja tim dan kualitas pelayanan kepada pasien. Menurut kerangka pemikiran yang dikembangkan Wilson Bangun, dorongan kerja serta rasa puas karyawan akan tumbuh ketika organisasi menerapkan sistem kompensasi yang diberlakukan secara wajar dan dapat dipertanggungjawabkan. Sejumlah temuan empiris di antaranya studi Sarboini et al. (2020) dan Suprpto et al. (2022) juga menunjukkan bahwa pemberian imbalan yang selaras dengan beban tugas dan capaian kinerja mampu mendorong tercapainya efektivitas kerja. Atas dasar itu, dapat dipahami bahwa remunerasi finansial merupakan elemen strategis dalam peningkatan performa SDM, terutama pada institusi layanan kesehatan yang sangat menuntut komitmen profesional dan tingkat dedikasi yang konsisten tinggi.

Pengaruh Model Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengolahan data memperlihatkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan di RS Asmir Salatiga terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan secara signifikan. Hal ini tercermin dari nilai Original Sample sebesar 0,419, t-statistics 4,677, serta p-value 0,000 yang berada jauh di bawah batas signifikansi 0,05. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa ketika pemimpin menunjukkan perilaku kepemimpinan yang lebih berkualitas, dorongan internal dan semangat kerja pegawai juga meningkat.

Dalam perspektif teori Wilson Bangun, peran pemimpin tidak hanya berhenti pada pemberian instruksi, tetapi juga mencakup kemampuan membangun hubungan interpersonal yang sehat, menciptakan komunikasi dua arah, memberikan ruang partisipasi, serta mengapresiasi kontribusi bawahan. Pola kepemimpinan semacam ini tampak nyata di RS Asmir Salatiga, di mana gaya memimpin yang suportif dan komunikatif berpengaruh pada meningkatnya komitmen, loyalitas, dan tanggung jawab individu terhadap tugas. Lingkungan kerja pun menjadi lebih kondusif, sehingga karyawan terdorong untuk memberikan performa terbaik.

Hasil tersebut selaras dengan temuan Suprpto et al. (2022) maupun Fitrianingrum (2019), yang sama-sama menekankan bahwa kualitas kepemimpinan yang baik dapat memupuk motivasi, memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi, dan meningkatkan kinerja. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan komponen kunci dalam membangun motivasi dan kepuasan kerja, sekaligus menentukan keberhasilan peningkatan kinerja karyawan di RS Asmir Salatiga.

Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengolahan data memperlihatkan bahwa motivasi kerja karyawan di RS Asmir Salatiga meningkat secara signifikan ketika kompensasi finansial diperkuat. Indikasi ini tampak dari nilai Original Sample 0,547, t-statistics 6,098, serta p-value 0,000, yang menegaskan hubungan yang kuat dan positif antara dua variabel tersebut. Artinya, peningkatan pemberian imbalan finansial cenderung diikuti oleh kenaikan dorongan internal karyawan untuk bekerja lebih optimal.

Temuan tersebut sejalan dengan pemikiran Gibson et al. (2012), yang menjelaskan bahwa ketika penghargaan finansial diberikan sesuai kontribusi, karyawan akan merasakan apresiasi yang lebih tinggi, sehingga memunculkan antusiasme dan loyalitas terhadap pekerjaannya. Di konteks operasional rumah sakit, praktik seperti pemberian gaji yang layak serta insentif berbasis kinerja terbukti mampu memperkuat komitmen pegawai terhadap sasaran organisasi sekaligus mengangkat kualitas layanan yang diberikan kepada pasien.

Penelitian lain, termasuk studi Susanto et al. (2020) serta Nugroho & Hartati (2022), juga menunjukkan pola yang konsisten bahwa aspek finansial seperti gaji, bonus, dan tunjangan berperan sebagai penggerak penting dalam upaya karyawan mencapai target pekerjaan. Oleh karena itu, skema kompensasi sebaiknya dirancang secara adil, transparan, dan dikaitkan dengan performa agar mampu menjadi sumber motivasi yang berkelanjutan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di RS Asmir Salatiga, dengan nilai Original Sample 0,485, t-statistics 3,685, dan p-value 0,000 ($<0,05$), yang mengindikasikan hubungan yang cukup kuat antara motivasi dan kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang dicapai. Temuan ini sejalan dengan teori Wilson Bangun (Manajemen Sumber Daya Manusia, hal. 92) yang menekankan peran penting motivasi intrinsik, seperti rasa pencapaian dan kepuasan pribadi, dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja. Di RS Asmir Salatiga, karyawan yang termotivasi secara intrinsik, misalnya keinginan memberikan pelayanan terbaik atau mencapai target pekerjaan, menunjukkan hasil kerja yang optimal, teliti, dan berkomitmen melebihi standar yang ditetapkan, sehingga kualitas layanan meningkat. Sejalan dengan pemikiran Alves et al. (2024) maupun Reynilda (2022), berbagai kajian menegaskan bahwa dorongan kerja khususnya yang bersifat intrinsik menjadi motor utama peningkatan performa dan produktivitas SDM. Melihat hal tersebut, pihak manajemen perlu membangun iklim organisasi yang kondusif melalui penghargaan yang tepat, dukungan berkelanjutan, serta kesempatan pengembangan profesional. Upaya-upaya ini berfungsi menjaga tingkat motivasi karyawan tetap tinggi sehingga efek positifnya dapat tercermin langsung dalam kualitas kinerja mereka.

Pengaruh Model Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Hasil pengolahan data memperlihatkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai jalur mediasi yang signifikan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, ditunjukkan oleh nilai Original Sample sebesar 0,243, t-statistic 3,112, serta p-value 0,002 yang berada di bawah ambang 0,05. Temuan tersebut mengisyaratkan bahwa kinerja pegawai RS Asmir Salatiga meningkat ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan mampu mendorong tumbuhnya motivasi kerja.

Dalam praktiknya, para pemimpin di rumah sakit ini kerap menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan staf, memberikan dukungan emosional, serta menyampaikan arahan yang jelas, sehingga karyawan merasakan adanya penghargaan dan dorongan untuk bekerja lebih optimal meskipun berada pada lingkungan kerja yang menuntut. Kondisi ini selaras dengan pandangan Wilson Bangun (hlm. 134), yang menekankan bahwa kepemimpinan efektif mengutamakan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan, komunikasi yang terarah, dan hubungan

interpersonal yang sehat, sehingga mampu menumbuhkan motivasi serta komitmen kerja.

Temuan tersebut juga diperkuat oleh berbagai penelitian, seperti Sutrisno & Kurniawan (2022) serta Aeni & Kuswanto (2021), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan inspiratif atau transformasional memiliki kemampuan meningkatkan motivasi intrinsik, dan pada akhirnya berkontribusi pada performa karyawan. Berdasarkan keseluruhan bukti ini, pemimpin di RS Asmir Salatiga disarankan mempertahankan sekaligus memperkuat pola kepemimpinan yang lebih empatik, komunikatif, dan mampu menginspirasi, karena pendekatan tersebut terbukti dapat memperkuat motivasi kerja dan berdampak pada peningkatan kualitas layanan rumah sakit.

Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kompensasi finansial tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi efeknya muncul melalui dorongan motivasi kerja. Jalur mediasi ini memperoleh nilai Original Sample 0,174, t-statistic 2,456, serta p-value 0,014, sehingga dapat dipastikan signifikan. Dengan kata lain, ketika imbalan finansial yang diterima karyawan dirasakan memadai, kondisi tersebut membangun motivasi internal yang kemudian tercermin pada peningkatan performa kerja.

Pandangan ini sejalan dengan penjelasan Wilson (2001) yang menegaskan bahwa kompensasi yang layak dan setara dengan kontribusi individu merupakan pemicu utama munculnya motivation-based performance, yaitu kinerja yang tumbuh dari rasa puas dan penghargaan atas pekerjaan. Situasi tersebut juga tampak di RS Asmir Salatiga, di mana karyawan yang menganggap kompensasi mereka proporsional menunjukkan dorongan kerja lebih kuat, bekerja lebih produktif, dan memberikan hasil yang lebih optimal. Hal ini mengonfirmasi prinsip Wilson bahwa sistem kompensasi yang adil mampu menciptakan iklim kerja kondusif serta mendorong karyawan untuk mengerahkan kemampuan terbaiknya. Temuan ini sejalan dengan penelitian Murniawati & Achmad (2024) dan Susanto & Widodo (2022) yang menegaskan bahwa kompensasi finansial yang adil dan kompetitif meningkatkan motivasi intrinsik, produktivitas, dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, manajemen RS Asmir Salatiga perlu terus mengelola sistem kompensasi berupa gaji, tunjangan, dan insentif secara berkelanjutan agar motivasi kerja tetap tinggi dan kinerja karyawan meningkat secara signifikan.

5. Kesimpulan

Hasil penelitian mengungkap bahwa kepemimpinan yang efektif dan kompensasi finansial yang adil berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di RS Asmir Salatiga; pimpinan yang mampu memberikan arahan jelas, dukungan moral, serta menciptakan lingkungan kerja harmonis, disertai sistem penghargaan yang sesuai dengan tanggung jawab, mendorong antusiasme, kepuasan, dan komitmen karyawan dalam menjalankan tugas. Motivasi kerja terbukti berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja, sehingga produktivitas akan optimal ketika pimpinan menerapkan pendekatan inspiratif dan organisasi menjamin keadilan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen disarankan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan komunikatif dan partisipatif, membangun hubungan kerja yang solid, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta meninjau dan menyesuaikan sistem kompensasi secara

berkala, termasuk penerapan insentif berbasis performa dan transparansi kebijakan; di sisi lain, peningkatan motivasi dapat didukung melalui pelatihan berkelanjutan, penghargaan, dan kegiatan yang memperkuat semangat tim. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti lingkungan kerja, kepuasan kerja, atau beban kerja untuk memperoleh pemahaman lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, sehingga RS Asmir Salatiga dapat terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan memberikan layanan profesional kepada masyarakat.

6. Daftar Pustaka

- Aeni, N., & Kuswanto, H. G. (2021). The Influence of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(2), 20–24. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i2.352>
- Alves, I., Limão, M., & Lourenço, S. M. (2024). Work Overload, Work–Life Balance and Auditors' Turnover Intention: The Moderating Role of Motivation. *Australian Accounting Review*, 34(1), 4–28. <https://doi.org/10.1111/auar.12417>
- Arifin, S., & Rachman Putra, A. (2020). Employee Performance Development through Work Experience, Work Ethic, Compensation. 22, 39–45. <https://doi.org/10.9790/487X-2207023945>
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian* (ke 6). Alfabeta.
- Dian Jani Prasinta, & Jarkawi. (2023). *Strategi Kepemimpinan* (Suncaka Eko, Ed.; Vol. 9). CV. Tripe Konsultan.
- Esthi, R. B. (2021). Effect of compensation, work environment and communication on employee performance in ud. djaya listrik and material. *FORUM EKONOMI*, 23(1), 145–154. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUM EKONOMI>
- Fajriah, Y., Muis, N., Yanti, R., & Halim, A. (2021). The Influence of Motivation, Ability and Experience on Employee Performance. *Jurnal Economic Resources*, 4, 1. <https://doi.org/10.33096/jer.v4i1.829>
- Farid Wajdi, M., & Isa, M. (2020). The Role of Motivation as Mediation in the Relationship between Communication and Work Discipline on Employee Performance. In *isei Issueses on Inclusive Growth in Developing Countries* (Vol. 1, Issue 02). <http://journal.iseisolo.org/index.php/>
- Fitrianingrum, D. F. (2019). THE EFFECT OF COMPENSATION AND LEADERSHIP STYLE TOWARDS EMPLOYEES PERFORMANCE.
- Gibson, J. L. , Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes: Vol. (14th ed.)* ((14th ed.)). Processes halaman 4
- Gibson, J. L. , Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes: Vol. (14th ed.)* ((14th ed.)). Halaman 6
- Gibson, J. L. , Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes: Vol. (14th ed.)* ((14th ed.)). Processes halaman 122
- Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Hamdyani, S., Syarifuddin, A., YPUP Makassar, S., & Andi Tonro, J. (2023). Employee Performance and The Influence of Leadership Style and Compensation A R T I C L E I N F O. *Jurnal Manajemen Bisnis (JMB)*, 17, 90322. <https://doi.org/10.33096/mb.v10i1.428>

- Handayani, R. (2019). The Effect of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance at PT Indonesia Nippon Seiki Cikande Serang. In *Pinisi Discretion Review* (Vol. 3, Issue 1).
- Hidayat, D., Maitimo, V. V. S., & Suwu, S. E. (2020). Increasing Teachers' Work Engagement Through Servant Leadership, Organizational Culture, and Job Satisfaction. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 53(1), 90–100.
- Kim, M. S., & Thapa, B. (2018). Relationship of ethical leadership, corporate social responsibility and organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 10(2). <https://doi.org/10.3390/su10020447>
- Lukman Hakim, & Luqman Fadi Al-Zaky. (2024). pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi . *INNOVATIVE*, 5(1), 2251–2267.
- Murniawati, A., & Achmad, N. (2024). The Effect of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Work Life Balance on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(6), 2397–2406. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i6>
- Nalim, N., Haryono, S., & Muchran, M. (2020). The Effect of Leadership Style and Compensation on the Work Performance of Merangin District Office Employees, Jambi: The Role of Work Motivation. *Journal of Governance and Public Policy*, 7(2). <https://doi.org/10.18196/jgpp.72124>
- Nurfauziah, H. Z., Kirana, K. C., Septyarini, E., & Othman, A. (2021). The Effect of Leadership Style and Compensation on Employee Performance with Organizational Commitment *Journal for Integrative Islamic Studies HIKMATUNA*. Juni, 7(1), 2503–3042. <https://doi.org/10.28918/hikmatuna.v7i1.406>
- Pearl Dlamini, N., Suknunan, S., & Bhana, A. (2022). Influence of employee-manager relationship on employee performance and productivity. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 28–42. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.03](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.03)
- Prayudi, A., Komariyah, I., Miftahul, S., & Subang, H. (2023). THE IMPACT OF WORK MOTIVATION, WORK ENVIRONMENT, AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION. *Jurnal Visi Manajemen*, 9(1).
- Purnamasari, B. E., & Tridayanti, Rr. H. (2020). Analysis of Influence of Compensation and Leadership Style To Employee Performance PT. Feva Indonesia. *Quantitative Economics and Management Studies*, 1(1). <https://doi.org/10.35877/454ri.qems1182>
- Rahmawati, L. A., Purwidiyanti, W., Wahyuni, S., & Astuti, H. J. (2023). Influence of Leadership Style, Financial Compensation, Workload, and Work Stress on Performance with Job Motivation as an Intervening Variable. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(22), 480–501. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2023/v23i221166>
- Reynilda, R. (2022). The Effect of Work Competence, Work Motivation, and Work Discipline On Work Performance.
- Rodriguez-Clare, A., & Dingel, J. (2020). Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation THE EFFECT OF COMPENSATION, LEADERSHIP STYLE AND WORK DISCIPLINE ON THE PERFORMANCE OF HOSPITAL EMPLOYEE IN UNITED STATES. <https://medalionjournal.com/>
- Sarboini, S., Rizal, S., Surya, J., & Yusuf, Z. (2020). The Effect of Leadership, Compensation and Competency on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 6(2), 215. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v6i2.199>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008–2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). pdf Research Methods For Business : A Skill-Building Approach. In *Sekaran dan Bougie (6th ed.)*. Alfabeta.

- Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79>
- Stephen P. Robbins. (2008). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Resthi Widyaningrum, Ed.; 12th ed.). Salemba Empat. Halaman 222
- Sugiarti, E. (2024). The Impact of Workload and Negative Work Environment on Employee Work Motivation. In *Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis* (Vol. 4, Issue 1).
- Suprpto, S., Sanosra, A., & Susbiyani, A. (2022). Effect of Leadership Style and Compensation on Employee Performance With Job Satisfaction as Intervening Variable (Study at Fatimah Islamic Hospital Banyuwangi). *International Journal of Management Science and Information Technology*, 2(1), 28–34. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v2i1.464>
- Susanto, H., Cahya Susena, K., Rahman, A., Gaya Kepemimpinan, H., Dan Kompensasi, K., Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Seluma Emak, K. DI, Ekonomi, J., & Dan Keuangan, A. (2020). RELATIONSHIP OF LEADERSHIP STYLE, COMPETENCE AND COMPENSATION TO EMPLOYEE PERFORMANCE IN SELUMA REGIONAL SECRETARIAT.
- Susanto, Y. (2024). Apparatus Career Development Result of Structural to Functional Equalization. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(1), 42–52. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v4i1.332>
- Susanto, Y., Haryono, S., & Management, in. (2004). The Effect of Leadership and Compensation on Employee Performance: Evaluating the Role of Work Motivation. *Talent Development & Excellence*, 12(2s), 2439–2449. <http://www.iratde.com>
- Suyatini, & Umi Narimawati. (2022). The effect leadership style and compensation on employee performance. *IJEIT International Jurnal of Education*, 5(2), 105–113.
- Umul, S. K., Setyadi, D., Ayuwardani Jurusan Administrasi Bisnis, M., & Negeri Semarang, P. (2021). The Effect of Financial Compensation, Non-Financial Compensation, and Leadership Style on Employees Performance at PT Arindo Jaya Mandiri. In *Jurnal JOBS* (Vol. 7, Issue 2). <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/jobs>
- Wilson Bangun. (2012). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* / Prof Dr. Wilson Bangun,S.E.,M.Si.) (Cet.17). Erlangga Publisher hal 255-313.
- Wilson Bangun. (2012). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* / Prof Dr. Wilson Bangun,S.E.,M.Si.) (Cet.17). Erlangga Publisher hal 120-140