

Pengaruh Sistem Remunerasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit di Kota Gorontalo

Junita Djojohikrat

Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Bina Mandiri Gorontalo, Indonesia
dan djojohullah@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh sistem remunerasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, pada dua rumah sakit di Kota Gorontalo. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei potong lintang terhadap 150 karyawan, masing-masing 75 responden dari Rumah Sakit Sitti Khadijah Gorontalo dan RSUD Prof. Dr. H. Aloei Saboe Kota Gorontalo. Instrumen menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur sistem remunerasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Analisis meliputi statistik deskriptif, uji kualitas instrumen, uji asumsi klasik, analisis jalur, uji Sobel, dan bootstrap. Pada model kinerja ditemukan heteroskedastisitas sehingga pengujian koefisien menggunakan standard error robust HC3. Hasil menunjukkan sistem remunerasi berarah positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta=0,160$; $p=0,074$). Pengaruh langsung sistem remunerasi terhadap kinerja juga tidak signifikan ($\beta=-0,058$; $p=0,476$), dan setelah motivasi kerja dikendalikan tetap tidak signifikan ($\beta=-0,111$; $p=0,127$). Sebaliknya, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta=0,331$; $p<0,001$). Pengaruh tidak langsung sistem remunerasi terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,034 tidak signifikan (Sobel $Z=1,786$; $p=0,074$; bootstrap 95% CI=-0,002 sampai 0,079). Temuan menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang lebih dekat dengan kinerja dibandingkan sistem remunerasi. Implikasi manajerial menekankan penguatan motivasi kerja serta perbaikan remunerasi yang lebih adil, transparan, terukur, dan terintegrasi dengan manajemen kinerja. Temuan perlu ditafsirkan secara hati-hati karena kualitas validitas dan reliabilitas instrumen dalam data penelitian belum memadai.

Kata Kunci: Sistem Remunerasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Rumah Sakit, Analisis Jalur.

ABSTRACT

This study examines the effects of the remuneration system on work motivation and employee performance, both directly and indirectly through work motivation as an intervening variable, in two hospitals in Gorontalo City. A quantitative cross-sectional survey design was used involving 150 employees, with 75 respondents from Sitti Khadijah Hospital and 75 from Prof. Dr. H. Aloei Saboe Regional General Hospital. A five-point Likert questionnaire measured remuneration, work motivation, and employee performance. Data were analyzed using descriptive statistics, instrument quality tests, classical assumption tests, path analysis, the Sobel test, and bootstrap confidence intervals. Heteroskedasticity was detected in the performance model; therefore, HC3 heteroskedasticity-robust standard errors were applied. The remuneration system had a positive but statistically insignificant effect on work motivation ($\beta=0.160$; $p=0.074$). Its direct effect on employee performance was also insignificant ($\beta=-0.058$; $p=0.476$) and remained insignificant after controlling for work motivation ($\beta=-0.111$; $p=0.127$). In contrast, work motivation had a positive and significant effect on employee performance ($\beta=0.331$; $p<0.001$). The indirect effect of remuneration on performance through work motivation was 0.034 and was not significant (Sobel $Z=1.786$; $p=0.074$; bootstrap 95% CI=-0.002 to 0.079). The findings indicate that work motivation is more proximal to employee performance than remuneration in the observed context. Managerial implications include strengthening work motivation and redesigning remuneration to be fairer, more transparent, measurable, and integrated with performance management. The findings should be interpreted cautiously because the empirical validity and reliability of the measurement instrument were not adequate.

Keywords: Remuneration System, Work Motivation, Employee Performance, Hospital, Path Analysis.

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis bagi rumah sakit karena mutu pelayanan tidak hanya bergantung pada teknologi medis dan fasilitas, tetapi juga pada kompetensi, disiplin, tanggung jawab, dan konsistensi perilaku kerja karyawan. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, kinerja pegawai berhubungan langsung dengan kontinuitas pelayanan, keselamatan pasien, kepuasan masyarakat, dan efektivitas operasional. Karena itu, manajemen rumah sakit memerlukan kebijakan sumber daya manusia yang mampu menjaga produktivitas sekaligus mempertahankan keterikatan karyawan terhadap tujuan organisasi (Hasibuan, 2020; Wibowo, 2025).

Salah satu instrumen yang digunakan untuk mengelola kontribusi karyawan adalah sistem remunerasi. Remunerasi tidak hanya berupa gaji, tetapi mencakup tunjangan, insentif, jasa pelayanan, penghargaan, dan bentuk kompensasi lain yang diterima karyawan atas kontribusinya. Sistem remunerasi yang efektif idealnya memenuhi prinsip keadilan internal, transparansi, keterkaitan dengan kinerja, serta kesesuaian dengan tanggung jawab dan risiko pekerjaan (Kadarisman, 2020; Asraf, Sari, & Andini, 2025). Dalam konteks rumah sakit, desain remunerasi menjadi lebih kompleks karena terdapat variasi profesi, beban kerja, risiko pelayanan, serta tanggung jawab klinis dan administratif.

Dari perspektif psikologis, remunerasi dapat berfungsi sebagai penguat perilaku kerja, tetapi tidak selalu menjadi pendorong utama motivasi. Teori dua faktor Herzberg menempatkan kompensasi sebagai faktor hygiene: ketidakcukupan atau ketidakadilan kompensasi dapat memunculkan ketidakpuasan, sedangkan perbaikan kompensasi belum tentu secara otomatis menghasilkan motivasi intrinsik yang tinggi (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 2011). Motivasi kerja sendiri terbentuk melalui interaksi kebutuhan individu, pengalaman kerja, penghargaan, kondisi kerja, kesempatan pengembangan, dan makna pekerjaan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan ketekunan, keterlibatan, disiplin, dan orientasi pencapaian yang lebih kuat (Mangkunegara, 2021).

Dalam konteks penelitian ini, fenomena awal di rumah sakit Kota Gorontalo menunjukkan bahwa sebagian pegawai menilai remunerasi belum sepenuhnya mencerminkan beban kerja, tanggung jawab, dan capaian kinerja. Selain itu, terdapat informasi mengenai keterlambatan pembayaran jasa pelayanan atau insentif pada waktu tertentu serta persepsi kurangnya transparansi dalam mekanisme pembagian. Pada saat yang sama, masih ditemukan persoalan keterlambatan hadir, ketidakhadiran pada waktu tertentu, variasi capaian kinerja, dan belum optimalnya partisipasi sebagian karyawan dalam kegiatan evaluasi mutu. Fenomena ini memperlihatkan bahwa remunerasi, motivasi, dan kinerja perlu dianalisis sebagai rangkaian hubungan yang saling terkait, bukan sebagai variabel yang berdiri sendiri.

Studi terdahulu umumnya menunjukkan hubungan positif antara remunerasi dengan motivasi atau kinerja. Rahmadani (2024) melaporkan bahwa remunerasi yang dipersepsikan adil dan sesuai beban kerja berhubungan positif dengan motivasi pegawai rumah sakit. Estrada (2024) menemukan bahwa remunerasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan rumah sakit. Kajian Rosa dan Nurwahyuni (2024) juga menegaskan pentingnya transparansi, keadilan distribusi, dan basis kinerja dalam implementasi remunerasi tenaga kesehatan. Namun, temuan empiris tidak selalu seragam, terutama ketika sistem remunerasi tidak dipersepsikan jelas, adil, atau terkait langsung dengan kontribusi individu. Perbedaan tersebut membentuk ruang penelitian untuk menguji kembali mekanisme remunerasi-motivasi-kinerja pada konteks rumah sakit di Kota Gorontalo.

Penelitian ini memiliki konteks yang khas karena melibatkan dua rumah sakit dengan karakteristik kelembagaan berbeda, yaitu Rumah Sakit Sitti Khadijah Gorontalo dan RSUD Prof. Dr. H. Aloe Saboe Kota Gorontalo. Penelitian tidak hanya menguji pengaruh langsung sistem remunerasi terhadap motivasi dan kinerja, tetapi juga menilai apakah motivasi kerja memediasi pengaruh sistem remunerasi terhadap kinerja. Dengan demikian, kontribusi penelitian terletak pada pengujian model hubungan langsung dan tidak langsung pada konteks pelayanan kesehatan lokal, sekaligus memberikan dasar bagi perancangan kebijakan remunerasi dan penguatan motivasi yang lebih kontekstual.

Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian menguji empat hipotesis: sistem remunerasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (H1); sistem remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (H2); motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (H3); dan motivasi kerja memediasi pengaruh sistem remunerasi terhadap kinerja karyawan (H4). Tujuan penelitian adalah memperoleh bukti empiris mengenai kekuatan masing-masing jalur tersebut serta merumuskan implikasi manajerial bagi pengelolaan sumber daya manusia rumah sakit di Kota Gorontalo.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan desain cross-sectional. Pengumpulan data dilaksanakan pada periode Mei-Juli 2026 di Rumah Sakit Sitti Khadijah Gorontalo dan RSUD Prof. Dr. H. Aloe Saboe Kota Gorontalo. Desain cross-sectional digunakan karena pengukuran variabel sistem remunerasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dilakukan pada satu periode pengamatan. Pendekatan ini sesuai untuk pengujian hubungan antarvariabel melalui analisis statistik inferensial (Sugiyono, 2020; Riyanto & Hatmawan, 2020).

Responden penelitian berjumlah 150 karyawan, terdiri atas 75 karyawan dari masing-masing rumah sakit. Dokumen tesis menyatakan penggunaan probability sampling dengan teknik proportionate random sampling dan membatasi subjek pada karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun. Kuesioner digunakan sebagai sumber data primer, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi, data jumlah pegawai, pedoman remunerasi, serta informasi pendukung lain yang tersedia.

Instrumen penelitian terdiri atas 15 pernyataan dengan skala Likert lima poin (1=sangat tidak setuju sampai 5=sangat setuju). Sistem remunerasi diukur melalui lima aspek: gaji dan upah; tunjangan tetap/tidak tetap; insentif berbasis kinerja; keadilan dan transparansi; serta kepatuhan terhadap standar dan kebijakan internal (Veithzal & Sagala, 2020). Motivasi kerja diukur melalui motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kebutuhan pencapaian dan pengembangan diri, serta keterlibatan kerja (Mangkunegara, 2021). Kinerja karyawan diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, disiplin/kepatuhan, serta kerja sama dan tanggung jawab (Wirawan, 2020).

Analisis data dilakukan secara bertahap. Pertama, statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan skor variabel. Kedua, kualitas instrumen diuji menggunakan corrected item-total correlation dan Cronbach's alpha. Ketiga, uji asumsi klasik meliputi normalitas residual, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Keempat, analisis jalur digunakan untuk menguji hubungan $X \rightarrow M$, $X \rightarrow Y$, $M \rightarrow Y$, dan pengaruh tidak langsung $X \rightarrow M \rightarrow Y$. Karena model kinerja menunjukkan heteroskedastisitas, pengujian koefisien pada model tersebut menggunakan heteroskedasticity-consistent standard error (HC3). Pengaruh mediasi diuji

melalui Sobel test dan bootstrap 95% confidence interval. Taraf signifikansi yang digunakan adalah 5% ($\alpha=0,05$).

3. HASIL PENELITIAN

3.1 Karakteristik Responden

Komposisi responden didominasi perempuan (79,3%). Kelompok usia terbesar berada pada rentang 20-30 tahun (44,67%) dan 31-40 tahun (39,33%). Pendidikan responden terutama berada pada jenjang S1 (31,3%) dan D3 (27,3%). Dari sisi masa kerja, kelompok 1-5 tahun (39,3%) dan 6-10 tahun (33,3%) merupakan proporsi terbesar. Berdasarkan unit pekerjaan, responden paling banyak berasal dari interna (26,7%) dan perawat (20,0%). Gambaran ini menunjukkan bahwa sampel didominasi oleh karyawan usia produktif dengan latar pendidikan diploma dan sarjana serta pengalaman kerja kurang dari sepuluh tahun.

Tabel 1. Karakteristik Responden (N=150)

Karakteristik	Kategori	n	%
Jenis kelamin	Laki-laki	31	20,7
	Perempuan	119	79,3
Usia	20-30 tahun	67	44,67
	31-40 tahun	59	39,33
	41-50 tahun	20	13,33
	>50 tahun	4	2,67
Pendidikan	SD	2	1,3
	SMA	17	11,3
	D1	2	1,3
	D3	41	27,3
	D4	13	8,7
	S1	47	31,3
	S1 Ners	24	16,0
	S2	4	2,7
Masa kerja	1-5 tahun	59	39,3
	6-10 tahun	50	33,3
	11-15 tahun	15	10,0
	16-20 tahun	13	8,7
	>20 tahun	13	8,7

3.2 Statistik Deskriptif Variabel

Secara deskriptif, sistem remunerasi memiliki nilai rata-rata terendah (mean=2,559; SD=0,468) dan dalam tesis dikategorikan tidak baik. Motivasi kerja memiliki mean=2,807 (SD=0,495), sedangkan kinerja karyawan memiliki mean=3,307 (SD=0,300); keduanya dikategorikan cukup baik.

Pada sistem remunerasi, transparansi merupakan indikator dengan rata-rata terendah (2,300), diikuti keadilan/ketepatan tunjangan dan insentif (2,467) serta insentif berbasis kinerja (2,493). Pada kinerja, tanggung jawab dan kerja sama merupakan indikator tertinggi (3,607), diikuti kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur (3,480).

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	SD	Kategori
Sistem Remunerasi (X)	2,559	0,468	Tidak baik
Motivasi Kerja (M)	2,807	0,495	Cukup baik
Kinerja Karyawan (Y)	3,307	0,300	Cukup baik

3.3 Kualitas Instrumen

Hasil uji kualitas instrumen dalam tesis menunjukkan keterbatasan pengukuran yang substantif. Dengan kriteria corrected item-total correlation $>0,160$, hanya satu dari lima item sistem remunerasi dinyatakan valid, dua dari lima item motivasi kerja dinyatakan valid, dan seluruh item kinerja karyawan belum memenuhi kriteria validitas. Nilai Cronbach's alpha juga rendah, yaitu 0,265 untuk sistem remunerasi, 0,334 untuk motivasi kerja, dan -0,808 untuk kinerja karyawan. Karena itu, seluruh hasil inferensial berikut dilaporkan sesuai analisis tesis, tetapi perlu ditafsirkan dengan kehati-hatian tinggi.

Tabel 3. Ringkasan Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item valid	Cronbach's alpha	Evaluasi
Sistem Remunerasi (X)	1 dari 5	0,265	Belum memadai
Motivasi Kerja (M)	2 dari 5	0,334	Belum memadai
Kinerja Karyawan (Y)	0 dari 5	-0,808	Belum memadai

3.4 Uji Asumsi Model

Uji Shapiro-Wilk menunjukkan residual kedua model tidak berdistribusi normal secara formal ($p < 0,001$). Pada model kinerja, multikolinearitas tidak ditemukan karena tolerance=0,974 dan VIF=1,026 untuk kedua prediktor. Breusch-Pagan test menunjukkan Model 1 tidak mengalami heteroskedastisitas ($p=0,987$), sedangkan Model 2 mengalami heteroskedastisitas ($p=0,004$). Oleh sebab itu, analisis koefisien pada Model 2 menggunakan standard error robust HC3 sebagaimana dilaporkan dalam tesis.

Tabel 4. Ringkasan Uji Asumsi Klasik

Pengujian	Model	Hasil	Kesimpulan
Normalitas residual	Model 1	Shapiro-Wilk=0,944; $p < 0,001$	Tidak normal
Normalitas residual	Model 2	Shapiro-Wilk=0,954; $p < 0,001$	Tidak normal
Multikolinearitas	Model 2	Tolerance=0,974; VIF=1,026	Tidak terjadi
Heteroskedastisitas	Model 1	Breusch-Pagan $p=0,987$	Tidak terjadi

Pengujian	Model	Hasil	Kesimpulan
Heteroskedastisitas	Model 2	Breusch-Pagan $p=0,004$	Terjadi; HC3 digunakan

3.5 Pengujian Hipotesis dan Analisis Jalur

Pengaruh sistem remunerasi terhadap motivasi kerja memiliki arah positif, tetapi tidak signifikan ($B=0,169$; $\beta=0,160$; $t=1,797$; $p=0,074$). Model ini hanya menjelaskan 2,6% variasi motivasi kerja ($R^2=0,026$). Dengan demikian, H1 tidak didukung pada taraf signifikansi 5%.

Pengaruh sistem remunerasi terhadap kinerja dalam model sederhana juga tidak signifikan ($B=-0,037$; $\beta=-0,058$; $t=-0,680$; $p=0,476$). Ketika motivasi kerja dimasukkan dalam model struktural kedua, koefisien sistem remunerasi tetap tidak signifikan ($B=-0,071$; $\beta=-0,111$; $t=-1,536$; $p=0,127$). Sebaliknya, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($B=0,201$; $\beta=0,331$; $t=4,040$; $p<0,001$). Model kedua menjelaskan 11,0% variasi kinerja ($R^2=0,110$; adjusted $R^2=0,098$; $F=9,216$; $p<0,001$).

Tabel 5. Ringkasan Hasil Analisis Jalur dan Hipotesis

Hipotesis	Jalur	B	β	t	p	Keputusan
H1	$X \rightarrow M$	0,169	0,160	1,797	0,074	Tidak signifikan
H2	$X \rightarrow Y$ (sederhana)	-0,037	-0,058	-0,680	0,476	Tidak signifikan
H2*	$X \rightarrow Y$ (dikontrol M)	-0,071	-0,111	-1,536	0,127	Tidak signifikan
H3	$M \rightarrow Y$	0,201	0,331	4,040	<0,001	Positif signifikan

3.6 Pengujian Mediasi

Pengaruh tidak langsung sistem remunerasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja diperoleh dari perkalian koefisien B pada jalur $X \rightarrow M$ dan $M \rightarrow Y$, yaitu $0,169 \times 0,201 = 0,034$. Sobel test menghasilkan $Z=1,786$ dengan $p=0,074$. Bootstrap 95% confidence interval berada pada rentang -0,002 sampai 0,079 dan masih mencakup nol. Dengan demikian, pengaruh tidak langsung tidak signifikan dan H4 tidak didukung; motivasi kerja belum dapat dinyatakan sebagai mediator signifikan dalam hubungan sistem remunerasi dengan kinerja karyawan.

Tabel 6. Pengaruh Tidak Langsung Sistem Remunerasi terhadap Kinerja melalui Motivasi

Komponen	Nilai
$X \rightarrow M$	0,169
$M \rightarrow Y$	0,201
Efek tidak langsung $X \rightarrow M \rightarrow Y$	0,034
Standard error efek tidak langsung	0,019
Sobel Z	1,786
p Sobel	0,074
Bootstrap 95% CI	-0,002 s.d. 0,079
Kesimpulan	Tidak signifikan

3.7 Pembahasan

3.7.1 Sistem Remunerasi dan Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem remunerasi memiliki arah hubungan positif dengan motivasi kerja, tetapi kekuatannya belum cukup untuk mencapai signifikansi statistik pada taraf 5%. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa keberadaan remunerasi tidak otomatis diterjemahkan menjadi dorongan kerja yang lebih tinggi. Secara deskriptif, persepsi terhadap sistem remunerasi justru merupakan variabel terendah, terutama pada aspek transparansi, keadilan/ketepatan pemberian tunjangan dan insentif, serta hubungan antara insentif dan kinerja.

Dalam perspektif teori dua faktor, hasil tersebut dapat dijelaskan dengan posisi kompensasi sebagai faktor hygiene. Ketika kompensasi dipersepsikan tidak transparan atau kurang adil, ketidakpuasan dapat muncul; namun perbaikan kompensasi saja belum tentu menghasilkan motivasi intrinsik apabila kebutuhan akan pengakuan, pencapaian, pengembangan diri, keterlibatan, dan makna kerja belum terpenuhi (Herzberg et al., 2011). Karena itu, remunerasi akan lebih efektif sebagai instrumen motivasional apabila karyawan memahami secara jelas dasar perhitungan, indikator kinerja, serta keterkaitan antara kontribusi dan imbalan.

Temuan ini berbeda dengan Rahmadani (2024) yang melaporkan pengaruh positif dan signifikan remunerasi terhadap motivasi pegawai rumah sakit. Perbedaan tersebut dapat dibaca sebagai indikasi bahwa efektivitas remunerasi bersifat kontekstual. Sistem yang secara nominal tersedia belum tentu memiliki fungsi psikologis yang sama apabila implementasinya dipersepsikan kurang terbuka, kurang proporsional, atau tidak cukup sensitif terhadap beban dan capaian kerja. Dengan demikian, penguatan motivasi tidak cukup dilakukan melalui peningkatan besaran imbalan, tetapi perlu disertai pembenahan proses, komunikasi, dan persepsi keadilan.

3.7.2 Sistem Remunerasi dan Kinerja Karyawan

Sistem remunerasi tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik pada model sederhana maupun setelah motivasi kerja dimasukkan sebagai prediktor. Arah koefisien yang negatif tidak dapat ditafsirkan sebagai bukti bahwa remunerasi menurunkan kinerja karena koefisien tersebut tidak signifikan. Kesimpulan yang tepat adalah bahwa data penelitian belum memberikan bukti yang memadai tentang pengaruh langsung sistem remunerasi terhadap kinerja.

Temuan ini menjadi lebih bermakna ketika dibandingkan dengan statistik deskriptif. Walaupun sistem remunerasi memperoleh skor relatif rendah, kinerja karyawan tetap berada pada kategori cukup baik, dan indikator tanggung jawab/kerja sama serta kepatuhan terhadap prosedur bahkan berada pada kategori baik. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kinerja di rumah sakit dapat dipertahankan oleh sumber penggerak lain seperti profesionalisme, tanggung jawab terhadap pasien, standar operasional, kerja sama lintas profesi, kepemimpinan, kompetensi, budaya organisasi, atau komitmen kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Wibowo (2022) dan Wirawan (2020) bahwa kinerja merupakan hasil interaksi berbagai faktor individu dan organisasi, bukan konsekuensi tunggal dari kompensasi.

Hasil penelitian berbeda dengan temuan Estrada (2024) yang menunjukkan hubungan signifikan remunerasi dan motivasi dengan kinerja karyawan rumah sakit. Perbedaan ini mempertegas bahwa sistem remunerasi perlu diintegrasikan dengan sistem manajemen kinerja. Insentif yang tidak terhubung secara jelas dengan target, indikator, evaluasi, dan umpan balik dapat kehilangan daya pendorongnya. Nilai R^2 model kinerja sebesar 0,110 juga menunjukkan bahwa

89,0% variasi kinerja berada di luar dua prediktor yang diteliti. Oleh karena itu, kebijakan peningkatan kinerja sebaiknya tidak menempatkan remunerasi sebagai instrumen tunggal.

3.7.3 Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan satu-satunya jalur yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien beta sebesar 0,331 menunjukkan bahwa perubahan motivasi memiliki keterkaitan yang lebih kuat dengan perubahan kinerja dibandingkan sistem remunerasi dalam model penelitian. Temuan ini mendukung argumentasi bahwa motivasi merupakan faktor psikologis yang dekat dengan perilaku kerja karena memengaruhi intensitas usaha, arah tindakan, ketekunan, keterlibatan, dan kemauan individu untuk menyelesaikan tugas secara konsisten.

Mangkunegara (2021) menegaskan bahwa motivasi dibentuk oleh interaksi faktor individu dan organisasi, termasuk kepuasan atas pekerjaan, penghargaan, kondisi kerja, kesempatan berkembang, dan keterlibatan. Dalam lingkungan rumah sakit, dorongan untuk bekerja dengan baik juga dapat berasal dari makna profesi, tanggung jawab terhadap keselamatan pasien, serta norma pelayanan. Karena itu, upaya meningkatkan kinerja perlu memperkuat sumber motivasi intrinsik dan ekstrinsik secara bersamaan, misalnya melalui pengakuan atas kontribusi, kesempatan pengembangan kompetensi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, umpan balik yang konstruktif, dan penghargaan yang konsisten.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Estrada (2024) yang menempatkan motivasi sebagai determinan penting kinerja karyawan rumah sakit. Secara praktis, hasil ini berarti program peningkatan kinerja akan lebih efektif apabila manajemen tidak hanya memperbaiki sistem imbalan, tetapi juga mengembangkan pengalaman kerja yang memberi rasa bermakna, peluang belajar, penghargaan sosial, dan keterlibatan aktif.

3.7.4 Peran Mediasi Motivasi Kerja

Meskipun motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, motivasi belum terbukti memediasi hubungan sistem remunerasi dengan kinerja. Efek tidak langsung sebesar 0,034 tidak signifikan, Sobel test menghasilkan $p=0,074$, dan interval bootstrap masih mencakup nol. Secara metodologis, kegagalan mediasi terutama terkait dengan jalur awal sistem remunerasi menuju motivasi yang juga belum signifikan. Dengan kata lain, rantai remunerasi → motivasi → kinerja belum terbentuk secara memadai pada data penelitian.

Hasil ini menunjukkan bahwa remunerasi baru berpotensi menghasilkan dampak tidak langsung ketika karyawan memaknainya sebagai sistem yang adil, transparan, dapat diprediksi, dan terkait dengan kontribusi. Kajian Rosa dan Nurwahyuni (2024) menekankan bahwa persoalan ketidakadilan distribusi dan kurangnya transparansi dapat mengurangi efektivitas implementasi remunerasi di rumah sakit. Dalam konteks penelitian ini, rendahnya skor pada aspek transparansi dan keadilan memperkuat penjelasan bahwa sistem remunerasi belum memiliki daya psikologis yang cukup untuk menggerakkan motivasi secara konsisten.

Implikasinya, pembenahan remunerasi perlu ditempatkan sebagai bagian dari arsitektur manajemen kinerja, bukan hanya kebijakan pembayaran. Rumah sakit perlu menetapkan indikator kinerja yang terukur, mekanisme penilaian yang dipahami karyawan, jadwal pembayaran yang konsisten, saluran komunikasi dan keberatan yang jelas, serta evaluasi berkala terhadap persepsi

keadilan. Integrasi tersebut dapat memperbesar kemungkinan bahwa remunerasi menjadi sinyal penghargaan yang benar-benar memengaruhi motivasi.

3.7.5 Keterbatasan dan Implikasi Kehati-hatian

Keterbatasan paling penting dalam penelitian ini adalah kualitas instrumen. Sebagian besar item tidak memenuhi kriteria validitas yang digunakan dan seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang belum memadai; bahkan alpha kinerja bernilai negatif. Kondisi ini dapat meningkatkan error pengukuran dan melemahkan ketepatan estimasi hubungan antarvariabel. Oleh sebab itu, kesimpulan statistik sebaiknya dipandang sebagai temuan eksploratif pada data yang tersedia, bukan sebagai bukti final tentang hubungan kausal.

Selain itu, desain cross-sectional tidak memungkinkan peneliti memastikan urutan temporal antarvariabel, sedangkan penggunaan kuesioner persepsi membuka kemungkinan common method bias dan subjektivitas responden. Model juga hanya menjelaskan 11,0% variasi kinerja, sehingga penelitian lanjutan perlu mempertimbangkan variabel seperti kepemimpinan, kompetensi, beban kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya keselamatan, lingkungan kerja, dan disiplin. Replikasi dengan instrumen yang telah tervalidasi, jumlah sampel yang lebih luas, serta desain longitudinal atau multi-sumber akan memperkuat validitas temuan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem remunerasi belum terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Sebaliknya, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan menjadi jalur paling kuat dalam model. Motivasi kerja juga belum terbukti memediasi pengaruh sistem remunerasi terhadap kinerja karena efek tidak langsung tidak signifikan dan interval bootstrap mencakup nol. Dengan demikian, peningkatan kinerja pada rumah sakit yang diteliti lebih dekat dengan penguatan motivasi kerja daripada perubahan remunerasi semata.

Bagi manajemen rumah sakit, temuan ini mengarahkan pada dua agenda yang perlu berjalan bersamaan. Pertama, penguatan motivasi dilakukan melalui pengakuan atas kontribusi, pengembangan kompetensi, keterlibatan karyawan, umpan balik, serta lingkungan kerja yang mendukung makna dan tanggung jawab profesi. Kedua, sistem remunerasi perlu dievaluasi dari aspek keadilan, transparansi, ketepatan waktu, keterkaitan dengan kinerja, dan kejelasan indikator. Remunerasi sebaiknya diintegrasikan dengan sistem evaluasi kinerja dan komunikasi organisasi agar dapat berfungsi sebagai sinyal penghargaan yang kredibel. Karena kualitas instrumen penelitian belum memadai, rekomendasi ini perlu diuji kembali melalui penelitian lanjutan dengan instrumen yang lebih kuat sebelum dijadikan dasar kebijakan berskala luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Anshori, M., & Iswati, S. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Airlangga University Press.
- Arikunto, S. (2020). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Asraf, A., Sari, D., & Andini, N. (2025). *Compensation Management (Manajemen Kompensasi): Menciptakan Nilai Melalui Sumber Daya Manusia*. CV. Media Sains Indonesia.

- Ayumi, P. R., Fajariyanti, Y., & Ayuninggar, L. (2022). Keterkaitan antara Keadilan, Kepuasan, dan Komitmen Organisasional dalam Konteks Remunerasi pada Tenaga Kependidikan Sebuah PTN. Deepublish.
- Estrada. (2024). Pengaruh Remunerasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4585>
- Hasibuan, M. S. P. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi). Bumi Aksara.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). The Motivation to Work. Transaction Publishers.
- Kadarisman, M. (2020). Manajemen Kompensasi. Rajagrafindo Persada.
- Leuhery, F., & Nahumury, H. (2023). Meningkatkan Kinerja Dosen Melalui Remunerasi dan Motivasi Berprestasi. Deepublish.
- Mailani Hamdani, Khurniawan, A. W., & Irmawaty. (2024). Strategi Remunerasi Berbasis Kinerja: Solusi Pencegahan Kecurangan dan Peningkatan Produktivitas. Deepublish.
- Mangkunegara, A. P. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT Remaja Rosdakarya.
- Rahmadani. (2024). Pengaruh Remunerasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Rumah Sakit. <https://doi.org/10.59680/medika.v2i4.1518>
- Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen. Deepublish.
- Rosa, M. A., & Nurwahyuni, A. (2024). Remunerasi dan Kinerja Tenaga Kesehatan: Sebuah Kajian Literatur. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i10.16722>
- Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.
- Veithzal, R., & Sagala, E. J. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Edisi Revisi). PT RajaGrafindo Persada.
- Wibowo. (2022). Manajemen Kinerja (Edisi Revisi). RajaGrafindo Persada.
- Wibowo, A. A. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Aplikasi. Yayasan Drestanta Pelita Indonesia.
- Wirawan. (2020). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Salemba Empat.