

## PERAN KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN KLINIK SARIE MEDIKA

Yudita Murni Hia<sup>1</sup>; Syamsul Hadi<sup>2</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia, Semarang<sup>1,2</sup>

Email : yudita.22510326@student.stiepari.ac.id<sup>1</sup>; syamsul.hadi@stiepari.ac.id<sup>2</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memahami peran kompensasi dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan di Klinik Sarie Medika Kabupaten Semarang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif untuk menggali secara mendalam fenomena yang terjadi di lapangan. Penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria karyawan tenaga medis dan non-medis yang memiliki masa kerja minimal satu tahun dan terlibat langsung dalam pelayanan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kompensasi di Klinik Sarie Medika terdiri dari kompensasi finansial dan nonfinansial, namun belum sepenuhnya memenuhi prinsip keadilan, khususnya terkait kesesuaian antara beban kerja dan imbalan. Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik, di mana motivasi intrinsik menjadi faktor dominan dalam mendorong kinerja. Kinerja karyawan secara umum berada pada kategori baik, namun masih menghadapi kendala seperti beban kerja yang tinggi dan keterbatasan sumber daya manusia. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan memerlukan pengelolaan kompensasi yang adil serta strategi peningkatan motivasi kerja yang berkelanjutan.

Kata Kunci : Kompensasi; Motivasi Kerja; Kinerja Karyawan; Pelayanan Kesehatan; Manajemen SDM

### ABSTRACT

*This study aims to analyze and understand the role of compensation and work motivation in improving employee performance at Sarie Medika Clinic, Semarang Regency. This research employs a qualitative approach with a descriptive design to explore in depth the phenomena occurring in the field. Informants were selected using purposive sampling with criteria including medical and non-medical employees who have at least one year of work experience and are directly involved in service delivery. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation. The data analysis technique used the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The results show that the compensation system at Sarie Medika Clinic consists of financial and non-financial compensation, but has not fully met the principle of fairness, particularly regarding the balance between workload and rewards. Work motivation is influenced by intrinsic and extrinsic factors, with intrinsic motivation playing a dominant role in driving performance. Employee performance is generally categorized as good, although it is constrained by high workload and limited human resources. Furthermore, this study finds that compensation influences performance through work motivation as a mediating variable. Therefore, improving employee performance requires fair compensation management and sustainable work motivation strategies.*

*Keywords : Compensation; Work Motivation; Employee Performance; Healthcare Services Human Resource Management*

### PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan elemen fundamental dalam menentukan keberhasilan organisasi, khususnya pada sektor pelayanan kesehatan yang sangat mengandalkan kualitas interaksi antara tenaga kerja dan pasien. Klinik sebagai salah satu fasilitas pelayanan kesehatan

tingkat pertama dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang efektif, efisien, serta berorientasi pada kepuasan pasien. Oleh karena itu, kualitas kinerja karyawan menjadi indikator utama dalam menilai keberhasilan operasional klinik (Kotler, P., & Armstrong, 2018); (Mathis, R. L., & Jackson, 2017).

Klinik Sarie Medika Kabupaten Semarang sebagai salah satu penyedia layanan kesehatan masyarakat menghadapi tantangan dalam menjaga konsistensi kinerja karyawan di tengah meningkatnya tuntutan pelayanan yang cepat, tepat, dan humanis. Dalam konteks ini, kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis dan organisasi, seperti sistem kompensasi dan tingkat motivasi kerja (Robbins, S. P., & Judge, 2022); (Dessler, 2020).

Kompensasi merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan beban kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja serta mendorong karyawan untuk memberikan kinerja (Noe, 2017). Sebaliknya, ketidaksesuaian kompensasi seringkali menjadi sumber ketidakpuasan yang berdampak pada penurunan kinerja, absensi, hingga turnover karyawan (Asari et al., 2023).

Selain kompensasi, motivasi kerja juga menjadi faktor krusial dalam menentukan tingkat kinerja karyawan. Motivasi kerja mencerminkan dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi perilaku individu dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan dengan tingkat motivasi tinggi cenderung menunjukkan komitmen, produktivitas, serta kualitas kerja yang lebih baik (Ryan, R. M., & Deci, 2000); (Luthans, 2022). Dalam sektor kesehatan, motivasi kerja juga berkaitan erat dengan sikap empati, tanggung jawab profesional, serta orientasi pelayanan kepada pasien (Papagiannidis et al., 2020).

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Studi oleh (Usaha & Sari, 2021) Menemukan bahwa kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan di sektor jasa. Penelitian lain di bidang kesehatan juga menegaskan bahwa motivasi intrinsik dan penghargaan organisasi berperan dalam meningkatkan performa tenaga medis (Shah et al., 2020); (Yulianto Harinugroho, 2022).

Meskipun demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian (research gap), khususnya pada konteks klinik tingkat lokal di Indonesia yang memiliki karakteristik berbeda dibandingkan rumah sakit besar atau organisasi kesehatan skala nasional. Penelitian yang secara mendalam mengkaji peran kompensasi dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan di klinik masih terbatas, terutama dengan pendekatan kualitatif yang mampu menggali fenomena secara lebih komprehensif.

Fenomena yang terjadi pada sektor pelayanan kesehatan, khususnya klinik tingkat pertama, menunjukkan bahwa masih banyak tenaga kesehatan yang menghadapi ketidaksesuaian antara beban kerja, sistem kompensasi, serta penghargaan organisasi. Kondisi tersebut berdampak pada menurunnya motivasi kerja, munculnya kelelahan kerja (burnout), dan inkonsistensi kinerja pelayanan kepada pasien. Di Klinik Sarie Medika Kabupaten Semarang, berdasarkan pengamatan awal peneliti, ditemukan adanya peningkatan tuntutan pelayanan kesehatan yang tidak selalu diikuti dengan sistem kompensasi berbasis kinerja dan dukungan motivasional yang optimal. Situasi ini menjadi fenomena penting karena kualitas pelayanan kesehatan sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis dan kesejahteraan tenaga kerja.

Selain itu, penelitian terdahulu umumnya lebih banyak menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga masih terbatas penelitian yang mampu menggali secara mendalam pengalaman, persepsi, dan makna yang dirasakan langsung oleh tenaga kesehatan dalam konteks klinik lokal. Sebagian besar penelitian juga dilakukan pada rumah sakit besar atau perusahaan jasa umum, sehingga belum banyak penelitian yang secara khusus membahas dinamika kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja pada klinik pelayanan kesehatan tingkat pertama di daerah. Dengan demikian, terdapat research gap berupa keterbatasan kajian kualitatif yang mampu menjelaskan hubungan kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan secara lebih kontekstual dan mendalam pada sektor klinik kesehatan lokal.

Novelty atau kebaruan dalam penelitian ini terletak pada pendekatan penelitian yang digunakan, yaitu pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam hubungan antara kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dalam konteks pelayanan kesehatan tingkat pertama. Penelitian ini tidak hanya menempatkan kompensasi sebagai faktor finansial, tetapi juga mengkaji bagaimana persepsi keadilan kompensasi membentuk motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan yang berdampak pada kualitas pelayanan kesehatan. Selain itu, penelitian ini menghadirkan model pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan kompensasi dan kinerja pada lingkungan klinik lokal, yang masih jarang dikaji dalam penelitian sebelumnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memahami secara mendalam peran kompensasi dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan di Klinik Sarie Medika Kabupaten Semarang. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Selain itu, secara praktis penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen klinik dalam merancang kebijakan kompensasi yang lebih adil serta strategi peningkatan motivasi kerja yang efektif.

Implikasi praktis yang dapat dihasilkan dari penelitian ini adalah perlunya pengembangan sistem kompensasi berbasis kinerja (*performance-based compensation*), peningkatan penghargaan nonfinansial, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik karyawan. Dengan demikian, diharapkan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat dapat terus meningkat secara berkelanjutan.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN FOKUS STUDI

### Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu berdasarkan standar dan target yang telah ditetapkan organisasi. Menurut (Koopmans, 2023), kinerja karyawan mencakup tiga dimensi utama, yaitu *task performance* (kinerja tugas), *contextual performance* (perilaku kontekstual), dan *counterproductive work behavior* (perilaku kontraproduktif).

Dalam sektor pelayanan kesehatan, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari output kerja, tetapi juga dari kualitas pelayanan, kecepatan respons, akurasi tindakan medis, serta kemampuan interpersonal dalam berinteraksi dengan pasien (Papagiannidis et al., 2020). Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi prioritas strategis dalam organisasi kesehatan.

### Kompensasi

Kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi (Dessler, 2020). (Dewi, 2021) mengelompokkan kompensasi menjadi dua, yaitu kompensasi langsung (gaji, upah, bonus) dan kompensasi tidak langsung (tunjangan, asuransi, fasilitas kerja).

Teori keadilan (*Equity Theory*) yang dikemukakan oleh Adams menjelaskan bahwa persepsi keadilan dalam pemberian kompensasi sangat mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Karyawan akan membandingkan input (usaha) dan output (imbalan) yang mereka terima dengan karyawan lain (Maretta & Harsono, 2022).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, 2017); (Rawashdeh & Tamimi, 2020). Sistem kompensasi yang efektif mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas kerja.

### Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan proses psikologis yang mendorong individu untuk bertindak dalam mencapai tujuan tertentu (Robbins, S. P., & Judge, 2021). Teori Self-Determination (Deci, E. L., & Ryan, 2000) Membedakan motivasi menjadi motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Selain itu, teori Hierarki Kebutuhan Maslow dan Teori Dua Faktor Herzberg menjelaskan bahwa kebutuhan individu dan faktor lingkungan kerja mempengaruhi tingkat

motivasi seseorang (Luthans, 2022). Faktor motivator seperti penghargaan, pengakuan, dan pengembangan karier terbukti meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Selain itu dapat pula dipahami bahwa menurut Zulkarnaen, W., et al. (2018:49) motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat positif atau negatif untuk mengarahkannya sangat bergantung kepada ketangguhan pimpinan.

Dalam konteks organisasi kesehatan, motivasi kerja sangat penting karena berkaitan dengan kualitas pelayanan dan keselamatan pasien (De Franco & Moroni, 2023).

### **Hubungan Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan**

Kompensasi dan motivasi kerja memiliki hubungan yang erat dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja (Noe, 2017).

Model konseptual yang banyak digunakan menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi antara kompensasi dan kinerja karyawan (Studi et al., 2012). Artinya, kompensasi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja.

Dalam sektor kesehatan, hubungan ini menjadi semakin penting karena kinerja tenaga kesehatan berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan dan kepuasan pasien (Papagiannidis et al., 2020).

### **Penelitian Terdahulu**

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan (Usaha & Sari, 2021) Menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Yani, 2021) Menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh dominan dalam meningkatkan produktivitas.

Penelitian oleh (Shah et al., 2020) Menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan non-finansial berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja tenaga kesehatan. Selain itu, (Yulianto Harinugroho, 2022) Menemukan bahwa faktor motivasi intrinsik seperti pengakuan dan lingkungan kerja memiliki dampak besar terhadap kinerja tenaga kesehatan di negara berkembang.

Penelitian lain oleh (Haaker et al., 2021) juga menegaskan bahwa kombinasi antara kompensasi yang adil dan motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

### Fokus Studi (Pendekatan Kualitatif)

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus untuk memahami fenomena secara mendalam. Fokus penelitian dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana sistem kompensasi yang diterapkan di Klinik Sarie Medika Kabupaten Semarang?
2. Bagaimana persepsi karyawan terhadap keadilan dan kelayakan kompensasi yang diberikan?
3. Bagaimana tingkat dan bentuk motivasi kerja karyawan di Klinik Sarie Medika Kabupaten Semarang?
4. Bagaimana gambaran kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pasien?
5. Bagaimana peran kompensasi dalam membentuk motivasi kerja karyawan?
6. Bagaimana peran motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan?
7. Bagaimana interaksi antara kompensasi dan motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan?

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif (Sugiyono., 2015). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena yang berkaitan dengan peran kompensasi dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menggali persepsi, pengalaman, serta interpretasi informan secara komprehensif dalam konteks alami (*natural setting*), sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap kondisi yang terjadi di lapangan.

Penelitian ini dilaksanakan di Klinik Sarie Medika Kabupaten Semarang. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara purposive dengan pertimbangan bahwa klinik tersebut merupakan salah satu fasilitas pelayanan kesehatan yang memiliki dinamika sumber daya manusia yang relevan dengan fokus penelitian. Penelitian dilaksanakan pada tahun 2026, yang mencakup tahap pengumpulan data, pengolahan data, hingga analisis dan penyusunan laporan penelitian.

Informan dalam penelitian ini ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Adapun kriteria informan meliputi karyawan yang bekerja di Klinik Sarie Medika, baik tenaga medis maupun non-medis, memiliki masa kerja minimal satu tahun, terlibat langsung dalam proses pelayanan kepada pasien, serta bersedia menjadi informan penelitian. Jumlah informan dalam penelitian ini tidak ditentukan secara pasti, melainkan mengikuti prinsip kejenuhan data (*data saturation*), yaitu ketika informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak ditemukan data baru yang signifikan, pada Tabel 1.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari informan melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dan observasi lapangan. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber seperti dokumen internal klinik, literatur ilmiah berupa jurnal dan buku, serta kebijakan yang berkaitan dengan kompensasi dan manajemen sumber daya manusia.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali informasi terkait sistem kompensasi, motivasi kerja, kinerja karyawan, serta persepsi informan mengenai hubungan antara ketiga aspek tersebut. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas kerja karyawan, interaksi antarkaryawan maupun dengan pasien, serta kondisi lingkungan kerja. Dokumentasi digunakan sebagai pelengkap data, seperti struktur organisasi, data karyawan, dan kebijakan kompensasi yang berlaku.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif yang dikemukakan oleh (Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, 2019), yang terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan cara memilih, memfokuskan, serta menyederhanakan data mentah yang diperoleh dari lapangan. Selanjutnya, data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk narasi deskriptif agar mudah dipahami dan dianalisis. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, yang dilakukan secara terus-menerus selama proses penelitian untuk memastikan keakuratan temuan.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan menggunakan berbagai metode pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, dilakukan pula member check dengan cara mengonfirmasi hasil wawancara kepada informan guna memastikan kebenaran data. Penelitian ini juga menerapkan audit trail sebagai bentuk transparansi dalam proses penelitian.

Lebih lanjut, keabsahan penelitian ini mengacu pada kriteria yang dikemukakan oleh (L.J Moleong, 2022), yaitu *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*. *Credibility* berkaitan dengan tingkat kepercayaan terhadap hasil penelitian yang mencerminkan kondisi sebenarnya di lapangan. *Transferability* menunjukkan sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan pada konteks lain. *Dependability* berkaitan dengan konsistensi proses penelitian, sedangkan *confirmability* menunjukkan objektivitas hasil penelitian yang bebas dari bias peneliti.

Dalam pelaksanaannya, penelitian ini juga memperhatikan aspek etika penelitian. Peneliti terlebih dahulu meminta persetujuan informan (informed consent), menjaga kerahasiaan

identitas informan, serta memastikan bahwa data yang diperoleh hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Selain itu, peneliti berkomitmen untuk menghindari segala bentuk manipulasi data demi menjaga integritas dan kredibilitas hasil penelitian.

## HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

### Gambaran Umum Objek Penelitian

Klinik Sarie Medika Kabupaten Semarang merupakan fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama yang berperan penting dalam memberikan layanan medis dasar kepada masyarakat. Klinik ini menyediakan layanan kesehatan yang menuntut kecepatan, ketepatan, serta kualitas interaksi antara tenaga kesehatan dan pasien. Dalam operasionalnya, klinik didukung oleh tenaga medis (dokter, perawat, dan bidan) serta tenaga non-medis yang bertanggung jawab pada aspek administrasi dan operasional.

Struktur organisasi yang diterapkan bersifat sederhana namun fungsional, sehingga memungkinkan koordinasi kerja berjalan secara efektif. Pembagian tugas yang jelas antara tenaga medis dan non-medis menjadi salah satu faktor pendukung kelancaran pelayanan. Namun demikian, keterbatasan jumlah tenaga kerja pada waktu tertentu menyebabkan peningkatan beban kerja, yang berpotensi mempengaruhi kualitas pelayanan. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi faktor strategis dalam mendukung keberhasilan operasional klinik, sehingga pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek yang sangat penting. Untuk memberikan gambaran informan penelitian, disajikan pada Tabel 2 berikut:

### Hasil Penelitian

#### Sistem Kompensasi di Klinik Sarie Medika

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kompensasi di Klinik Sarie Medika terdiri dari dua komponen utama, yaitu kompensasi finansial dan nonfinansial. Kompensasi finansial mencakup gaji pokok, insentif berbasis kehadiran maupun kinerja, serta tunjangan tertentu. Sementara itu, kompensasi nonfinansial meliputi lingkungan kerja yang relatif nyaman, hubungan kerja yang harmonis, serta adanya bentuk penghargaan informal dari pimpinan.

Meskipun sistem kompensasi telah berjalan, hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih merasakan adanya ketidaksesuaian antara beban kerja dan imbalan yang diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam kompensasi belum sepenuhnya terpenuhi, sehingga berpotensi mempengaruhi kepuasan dan semangat kerja karyawan. Ringkasan temuan kompensasi disajikan pada Tabel 3 berikut:

#### Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kombinasi faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik, seperti rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, kepuasan dalam membantu pasien, serta kebanggaan terhadap profesi, menjadi pendorong utama dalam meningkatkan

dedikasi kerja. Sementara itu, faktor ekstrinsik seperti kompensasi, lingkungan kerja, serta hubungan antar rekan kerja berperan dalam memperkuat motivasi tersebut.

Namun demikian, ditemukan beberapa faktor yang berpotensi menurunkan motivasi kerja, antara lain beban kerja yang tinggi, kurangnya penghargaan formal, serta terbatasnya kesempatan pengembangan karier. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan masih memerlukan pengelolaan yang lebih sistematis. Ringkasan faktor motivasi disajikan pada Tabel 4.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan di Klinik Sarie Medika secara umum berada pada kategori cukup baik. Hal ini terlihat dari kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan yang cepat, responsif, dan sesuai dengan standar operasional yang berlaku. Selain itu, aspek interpersonal seperti sikap ramah, empati, dan komunikasi yang baik dengan pasien menjadi nilai tambah dalam pelayanan.

Namun demikian, terdapat beberapa kendala yang mempengaruhi kinerja, seperti keterbatasan jumlah tenaga kerja, tekanan kerja pada jam sibuk, serta beban kerja yang tidak merata. Kondisi ini berpotensi menurunkan konsistensi kinerja apabila tidak dikelola dengan baik. Ringkasan penilaian kinerja disajikan pada Tabel 5.

### **Hubungan Kompensasi, Motivasi, dan Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang saling berkaitan antara kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Kompensasi yang baik terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Motivasi kerja dalam hal ini berperan sebagai variabel mediasi, yang menjelaskan bahwa efektivitas kompensasi sangat bergantung pada kemampuannya dalam mendorong motivasi karyawan. Ringkasan hubungan variabel disajikan pada Tabel 6.

### **Diskusi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tabel 4.5 memperlihatkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja tidak bersifat langsung, melainkan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa aspek psikologis karyawan memiliki peran penting dalam menjembatani kebijakan organisasi dengan hasil kerja yang diharapkan.

Temuan ini memperkuat teori (Dessler, 2020) yang menyatakan bahwa sistem kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Selain itu, hasil penelitian juga sejalan dengan (Susilowati & Azizah, 2020) yang menegaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap intensitas, arah, dan ketekunan perilaku individu dalam bekerja.

Secara empiris, penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran dominan dalam menjaga konsistensi kinerja, terutama dalam kondisi kerja yang dinamis dan penuh tekanan seperti di sektor pelayanan kesehatan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi tetap mampu memberikan pelayanan optimal meskipun menghadapi beban kerja yang tinggi.

Dalam konteks pelayanan kesehatan, temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia secara holistik yang mekup aspek finansial, psikologis, dan sosial. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan sistem kompensasi yang adil dengan strategi peningkatan motivasi kerja, seperti pemberian penghargaan, pengakuan kinerja, dan pengembangan karier.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya pengembangan sistem kompensasi berbasis kinerja (*performance-based compensation*) serta peningkatan program motivasi kerja yang berkelanjutan. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat ditingkatkan secara optimal dan berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan kesehatan serta kepuasan pasien.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Klinik Sarie Medika Kabupaten Semarang. Sistem kompensasi yang diterapkan telah mencakup aspek finansial dan non-finansial, namun belum sepenuhnya memenuhi persepsi keadilan karyawan, khususnya terkait kesesuaian antara beban kerja dan imbalan yang diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa kompensasi masih perlu ditingkatkan agar dapat berfungsi secara optimal sebagai pendorong kinerja.

Motivasi kerja karyawan terbukti menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja. Motivasi intrinsik seperti rasa tanggung jawab dan kepuasan dalam membantu pasien menjadi pendorong utama karyawan dalam bekerja. Sementara itu, motivasi ekstrinsik seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan hubungan antar karyawan juga turut memperkuat semangat kerja. Karyawan dengan tingkat motivasi yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, baik dari segi kualitas maupun konsistensi pelayanan.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Artinya, kompensasi yang diberikan organisasi akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila mampu mendorong motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada aspek finansial, tetapi juga pada aspek psikologis yang mempengaruhi perilaku kerja.

### Implikasi Penelitian

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya manajemen Klinik Sarie Medika untuk melakukan evaluasi dan pengembangan sistem kompensasi yang lebih adil, transparan, dan berbasis kinerja. Selain itu, organisasi juga perlu meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui pemberian penghargaan formal, pengakuan atas prestasi kerja, serta penyediaan peluang pengembangan karier. Penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis juga menjadi faktor penting dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sehingga hasil penelitian bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasi secara luas. Kedua, jumlah informan yang terbatas dapat mempengaruhi kedalaman dan variasi data yang diperoleh. Ketiga, penelitian ini hanya dilakukan pada satu objek penelitian, yaitu Klinik Sarie Medika Kabupaten Semarang, sehingga belum dapat menggambarkan kondisi secara menyeluruh pada sektor pelayanan kesehatan lainnya. Selain itu, keterbatasan waktu penelitian juga mempengaruhi proses pengumpulan data yang mungkin belum sepenuhnya optimal.

### Saran Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan tersebut, disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan dapat digeneralisasi. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas objek penelitian dengan melibatkan beberapa klinik atau rumah sakit agar diperoleh perbandingan yang lebih luas. Selain itu, variabel lain seperti kepuasan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi dapat ditambahkan untuk memperkaya analisis mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian longitudinal juga disarankan untuk melihat perubahan motivasi dan kinerja karyawan dalam jangka waktu tertentu.

### DAFTAR PUSTAKA

- Asari, A., Romindo, Rijal, S., Abdurohim, Hendriati, Y., Faidal, Afifah, Z., Kartiko, A., Sunarno, N., Mujanah, S., Damanik, H. M., Sukamdani, N. B., & Baedowi, M. (2023). *Manajemen SDM di Era Transformasi Digital*.
- De Franco, A., & Moroni, S. (2023). The city as an information system: Urban agency, experiential inputs and planning measures. *Cities*, 134. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.104183>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(1), 68-78.
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). In *Pearson*.
- Dewi, G. Y. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Kota Mojokerto. *JES (Jurnal Ekonomi Syariah)*, 6(2), 98. <https://doi.org/10.30736/jesa.v6i2.100>
- Haaker, T., Ly, P. T. M., Nguyen-Thanh, N., & Nguyen, H. T. H. (2021). Business model innovation through the application of the Internet-of-Things: A comparative analysis.

- Journal of Business Research*, 126, 126–136. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.034>
- Koopmans, M. M. (2023). Human Listeriosis. In *Clinical Microbiology Reviews* (Vol. 36, Issue 1). <https://doi.org/10.1128/cmr.00060-19>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing in Hospitality Management*.
- L.J Moleong. (2022). Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif. In *Rake Sarasin* (Issue Maret). <https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAJ&hl=en>
- Luthans, F. (2022). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. In *McGraw-Hill*.
- Maretta, E. A., & Harsono, Y. T. (2022). Hubungan Keadilan Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Pt Indonesia Power Grati. *Motiva Jurnal Psikologi*, 5(2), 76. <https://doi.org/10.31293/mv.v5i2.6448>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). Human Resource Management: Essential Perspectives. In *Cengage Learning*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). Human resource management: Gaining a competitive advantage. *McGraw-Hill Education*.
- Noe, R. A. (2017). Employee training and development. In *McGraw-Hill Education*.
- Papagiannidis, S., Harris, J., & Morton, D. (2020). WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic. *International Journal of Information Management*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102166>
- Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2020). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*, 44(2–3), 191–207. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0112>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). Perilaku Organisasi (Organizational Behavior) (Edisi 18). In *Jakarta: Salemba Empat*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior (19th ed.). In *Pearson*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation. In *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Shah, I. A., Amjed, S., & Jaboob, S. (2020). The moderating role of entrepreneurship education in shaping entrepreneurial intentions. *Journal of Economic Structures*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40008-020-00195-4>
- Studi, P., Fakultas, P., & Universitas, K. (2012). *Efikasi Diri : Tinjauan Teori Albert Bandura*. 20(1), 18–25.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.
- Susilowati, R., & Azizah, S. N. (2020). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa* .... <http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jimmba/article/view/606>
- Usaha, K., & Sari, S. (2021). *Meningkatkan Kinerja Keuangan Guna Keberlanjutan Usaha Syifa ' Sari Kedelai*.
- Yani, D. A. (2021). Pengaruh Penghargaan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Widya Pratama Perkasa. In *Jurnal Managemen dan Bisnis* (Vol. 11, Issue 2, pp. 77–90). core.ac.uk. <https://www.neliti.com/publications/470578/pengaruh-penghargaan-dan-budaya-organisasi-terhadap-kinerja-karyawan-pada-pt-wid>
- Yulianto Harinugroho, W. F. (2022). PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN PENGUNJUNG PASAR SENI DAN WISATA GABUSAN. *Manajemen, Jurnal Manise*, 23–34.
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Widia, R. (2018). *The Influence Of Work Motivation To Work Achievement Of Employees In PT. Alva Karya Perkasa Bandung*. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 2(1), 42–62. <https://doi.org/10.31955/mea.v2i1.28>

**TABEL**

Tabel 1 Kriteria Informan Penelitian

Kriteria	Penjelasan
Status karyawan	Tenaga medis dan non-medis
Masa kerja	Minimal 1 tahun
Keterlibatan kerja	Terlibat langsung dalam pelayanan
Kesediaan	Bersedia menjadi informan

Tabel 2. Karakteristik Informan Penelitian

Jabatan	Lama Kerja	Keterangan
Perawat	3 tahun	Tenaga medis
Admin	2 tahun	Non-medis
Bidan	5 tahun	Tenaga medis
Staff	1,5 tahun	Non-medis

Tabel 3 Ringkasan Sistem Kompensasi

Aspek	Temuan	Interpretasi
Kompensasi finansial	Gaji, insentif, tunjangan tersedia	Memenuhi kebutuhan dasar
Kompensasi non-finansial	Lingkungan kerja nyaman	Mendukung kepuasan kerja
Keadilan kompensasi	Belum sesuai beban kerja	Perlu evaluasi
Sistem insentif	Belum berbasis kinerja penuh	Kurang optimal

Tabel 4. Faktor Motivasi Kerja

Jenis	Faktor	Dampak
Intrinsik	Tanggung jawab	Meningkatkan dedikasi
Intrinsik	Kepuasan membantu pasien	Memperkuat komitmen
Ekstrinsik	Kompensasi	Meningkatkan semangat
Ekstrinsik	Lingkungan kerja	Menjaga kenyamanan
Penghambat	Beban kerja tinggi	Menurunkan motivasi
Penghambat	Kurang penghargaan	Menurunkan semangat

Tabel 5 Penilaian Kinerja Karyawan

Indikator	Temuan	Kategori
Kecepatan pelayanan	Responsif	Baik
Ketepatan kerja	Sesuai prosedur	Baik
Sikap interpersonal	Ramah dan empati	Sangat baik
Konsistensi kerja	Fluktuatif saat sibuk	Cukup
Beban kerja	Tinggi	Perlu perbaikan

Tabel 6 Hubungan Antar Variabel

Variabel	Hubungan	Penjelasan
Kompensasi → Motivasi	Positif	Meningkatkan semangat kerja
Motivasi → Kinerja	Kuat	Menentukan performa
Kompensasi → Kinerja	Tidak langsung	Dimediasi motivasi
Kombinasi	Saling terkait	Harus dikelola bersama