

***THE EFFECT OF COMPENSATION, DISCIPLINE, CAREER LEVEL, WITH
MODERATION OF WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY
AT MUHAMMADIYAH HOSPITAL TUBAN***

**PENGARUH KOMPENSASI, KEDISIPLINAN, JENJANG KARIR, DENGAN
MODERASI LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS
KARYAWAN RS MUHAMMADIYAH TUBAN**

Yenie Surveyanti¹, Dasrun Hidayat², Yani Restiani Widjaja³

Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya^{1,2,3}

surveyantiyenie@gmail.com¹, dasrun@ars.ac.id², Yani.yre@bsi.ac.id³

ABSTRACT

Employee productivity is a vital element for achieving optimal organizational performance, particularly in the healthcare sector, which demands excellent patient care. Muhammadiyah Tuban Hospital (RSMT) faces several productivity challenges, evident in ongoing complaints about the competence and behavior of healthcare workers, the ineffective implementation of incentive programs, and inadequate workloads. These internal challenges are reinforced by survey results indicating suboptimal employee job satisfaction and a Bed Occupancy Rate (BOR) of 2024 that remains below operational standards. Performance evaluations also reveal that a number of staff, both medical and non-medical, have not met expectations in key aspects such as satisfaction, loyalty, and work behavior. Previous research consistently demonstrates that compensation, discipline, career progression, and the work environment are important factors influencing performance. Compensation enhances motivation and retention; discipline reflects organizational ethics; career progression encourages work continuity; and the work environment supports task effectiveness. However, the specific influence of these four factors on staff productivity at RSMT has never been comprehensively studied. Therefore, this study aims to analyze the influence of compensation, discipline, career path, and work environment on employee productivity at RSMT. The analysis results show that the influence of these variables varies. Only discipline and career path significantly influence productivity. Meanwhile, recovery and work environment variables do not have a significant impact. These findings are expected to provide key input for hospital HR management policies to improve service quality, strengthen institutional performance, and balance ongoing technological developments.

Keyword: Employee Productivity; Compensation; Discipline; Career Path; Work Environment; Human Resource Management; Hospital Performance.

ABSTRAK

Produktivitas karyawan merupakan elemen vital untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal, terutama di sektor pelayanan kesehatan yang menuntut kualitas layanan prima bagi pasien. Rumah Sakit Muhammadiyah Tuban (RSMT) menghadapi sejumlah tantangan terkait produktivitas, yang terlihat dari masih adanya keluhan mengenai kompetensi dan perilaku tenaga kesehatan, belum efektifnya penerapan program insentif, serta tidak adanya kecukupan beban kerja. Permasalahan internal ini diperkuat oleh hasil survei yang menunjukkan kepuasan kerja karyawan belum maksimal dan capaian Bed Occupancy Rate (BOR) tahun 2024 yang masih di bawah standar operasional. Evaluasi kinerja pun mengungkapkan bahwa sejumlah staf, baik medis maupun non-medis, belum memenuhi harapan dalam aspek-aspek penting seperti kepuasan, loyalitas, dan perilaku kerja. Penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa kompensasi, kedisiplinan, jenjang karir, dan lingkungan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja. Kompensasi yang mampu meningkatkan motivasi dan retensi; kedisiplinan mencerminkan etika organisasi; karir mendorong kesinambungan kerja; dan lingkungan kerja menunjang efektivitas tugas. Namun pengaruh spesifik dari keempat faktor ini terhadap produktivitas staf di RSMT belum pernah dikaji secara komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompensasi, kedisiplinan, jenjang karir, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan di RSMT. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh variabel-variabel tersebut bervariasi. Ditemukan bahwa hanya kedisiplinan dan jenjang karir yang memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas. Sementara itu, variabel pemulihan dan lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh yang berarti. Temuan ini diharapkan menjadi masukan utama bagi kebijakan manajemen SDM rumah sakit untuk meningkatkan kualitas pelayanan, memperkuat kinerja institusi, diimbangi perkembangan teknologi yang berkelanjutan.

Kata Kunci : Produktivitas Karyawan; Kompensasi; Disiplin; Jenjang Karir; Lingkungan Kerja; Manajemen Sumber Daya Manusia; Kinerja Rumah Sakit

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peranan vital dalam mengoptimalkan kinerja organisasi melalui pemanfaatan potensi individu. Praktik SDM yang efektif tidak hanya meningkatkan kemampuan karyawan dan mendorong inovasi, tetapi juga menjadi fondasi bagi keberlanjutan organisasi di tengah dinamika global (Nakra & Kashyap, 2023). Dalam konteks persaingan global yang kompetitif, implementasi strategi SDM yang tepat sangat mendesak untuk menjaga ketahanan dan produktivitas perusahaan (Liu et al., 2024; Ali et al., 2023). Hal ini sejalan dengan teori modal manusia yang menekankan bahwa efektivitas organisasi sangat bergantung pada strategi SDM dalam memaksimalkan kapasitas kerja (Wright & Constantin, 2021).

Meskipun secara teoritis praktik SDM dapat meningkatkan produktivitas, RS Muhammadiyah Tuban menghadapi kendala serius dalam pelayanan yang memicu keluhan pasien. Data menunjukkan penurunan performa yang signifikan, di mana tingkat keterisian tempat tidur (*Bed Occupancy Rate/BOR*) pada tahun 2024 hanya mencapai 45%, jauh di bawah standar ideal 65-85%. Masalah ini berakar pada rendahnya kompetensi dan perilaku petugas, ketidakseimbangan beban kerja, serta sistem insentif yang belum optimal. Evaluasi internal menunjukkan adanya gap kinerja yang mengkhawatirkan: 30% perawat belum memenuhi standar pengembangan profesional, sementara 19% lainnya bermasalah dalam hal kepatuhan. Selain itu, aspek loyalitas dan kedisiplinan pada tenaga medis maupun non-medis masih menjadi kelemahan utama yang menghambat kualitas layanan.

Produktivitas karyawan dipengaruhi oleh variabel kompleks yang saling terkait, mulai dari kompensasi hingga lingkungan kerja. Kompensasi berupa gaji dan bonus terbukti memberikan dampak positif pada kinerja, bahkan bagi tim dengan motivasi intrinsik tinggi (Englmaier et al., 2024). Selain itu, faktor budaya organisasi, jenjang karir, dan fleksibilitas lingkungan kerja berperan penting dalam meningkatkan kepuasan serta keterikatan karyawan terhadap perusahaan (Ferine et al., 2021; Dilmaghani, 2021). Mengingat adanya kesenjangan antara literatur teori dengan fakta rendahnya disiplin serta produktivitas di RS Muhammadiyah Tuban, penelitian mendalam sangat diperlukan. Studi ini bertujuan mengkaji pengaruh kompensasi, kedisiplinan, dan jenjang karir dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi untuk merumuskan kebijakan MSDM yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Sumber Data

Penelitian ini menerapkan metode campuran (*Mixed Methods*) dengan desain eksplanasi sekuensial (*The Explanatory Sequential Design*), yang dilakukan secara bertahap dimulai dari fase kuantitatif kemudian diikuti oleh fase kualitatif (Creswell & Creswell, 2018). Pada tahap awal, data kuantitatif dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan teknik statistik untuk memetakan pola hubungan antar variabel. Temuan dari analisis data kuantitatif tersebut kemudian diperdalam pada tahap kedua melalui pengumpulan data kualitatif berupa wawancara mendalam dan observasi. Hasil akhir dari penelitian ini

merupakan integrasi dan interpretasi menyeluruh dari kedua jenis data tersebut untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif (Creswell & Creswell, 2018).

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Tuban yang berjumlah 196 orang (Yudawisastra et al., 2023). Mengingat penelitian ini menggunakan metode campuran, teknik pengambilan sampel dilakukan dalam dua tahap. Untuk fase kuantitatif, penentuan jumlah responden dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan *margin of error* 5%, sehingga diperoleh sampel sebanyak 132 responden yang dipilih melalui teknik *random sampling*.

Sementara itu, untuk fase kualitatif, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* untuk memilih 11 informan kunci. Kriteria pemilihan informan didasarkan pada masa kerja minimal dua tahun dan representasi hierarki jabatan, mulai dari staf pelaksana hingga jajaran manajemen seperti Kepala Bidang dan Kepala Bagian. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan perspektif yang mendalam dan komprehensif mengenai dinamika organisasi di berbagai level.

Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dilakukan secara sistematis melalui integrasi instrumen kuantitatif dan kualitatif. Instrumen kuantitatif berupa kuesioner terstruktur yang terdiri dari 30 butir pernyataan (15 pernyataan positif dan 15 negatif) dengan pengukuran skala Likert 1–5. Kuesioner ini dirancang untuk mengukur variabel independen yang meliputi Kompensasi, Kedisiplinan, dan Jenjang Karir; variabel moderasi Lingkungan Kerja; serta

variabel dependen Produktivitas. Penentuan indikator variabel merujuk pada beberapa teori utama, seperti dimensi efektivitas dan efisiensi (Saputra et al., 2024), kompensasi finansial dan non-finansial (Nugraha et al., 2017), hingga aspek dukungan organisasional (Hayat & Afshari, 2020). Setelah data kuantitatif terkumpul, penelitian dilanjutkan dengan fase kualitatif melalui observasi dan wawancara mendalam. Pedoman wawancara disusun untuk mengeksplorasi temuan statistik lebih jauh, khususnya mengenai bagaimana keadilan kompensasi, persepsi kepatuhan aturan, serta kejelasan jalur karir berkontribusi terhadap produktivitas harian. Integrasi kedua metode ini diharapkan mampu mengungkap akar permasalahan rendahnya capaian indikator rumah sakit (seperti BOR) dan memberikan solusi strategis bagi manajemen SDM RS Muhammadiyah Tuban.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk memastikan instrumen penelitian mampu menghasilkan data yang akurat dan konsisten, dilakukan pengujian kualitas butir pernyataan kuesioner sebelum pengambilan data utama. Pengujian ini dilakukan pada 11 responden di luar sampel utama sebagai uji coba instrumen.

1. Uji Validitas

Validitas mengukur sejauh mana instrumen penelitian benar-benar mampu merepresentasikan variabel yang sedang diteliti. Penelitian ini menggunakan teknik korelasi Product Moment dari Pearson untuk menentukan validitas setiap butir pernyataan. Rumus yang digunakan adalah:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Kriteria keputusan diambil dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) dan derajat kebebasan $df = n - 2$. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir pertanyaan dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk pengumpulan data selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi instrumen sebagai alat ukur ketika digunakan secara berulang pada subjek yang sama. Uji ini menggunakan metode Cronbach's Alpha dengan bantuan program statistik komputer (Notoatmodjo, 2018). Rumus reliabilitas yang digunakan adalah:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Sebuah variabel dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,60$. Sebaliknya, jika nilai tersebut di bawah 0,60, maka instrumen dianggap tidak konsisten dan perlu dilakukan revisi atau penggantian butir pernyataan agar data penelitian tetap objektif.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menerapkan pendekatan metode campuran yang menggabungkan kekuatan statistik kuantitatif dan kedalaman deskriptif kualitatif. Pada fase pertama, analisis kuantitatif dilakukan melalui uji regresi linear berganda untuk mengukur pengaruh variabel kompensasi (X_1), kedisiplinan (X_2), dan jenjang karir (X_3) terhadap produktivitas (Y) dengan lingkungan kerja (M) sebagai variabel tambahan. Persamaan regresi yang digunakan adalah $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 M + \epsilon$. Ketepatan model ini diuji melalui tiga tahap utama: pertama, Uji Anova (F-Test) untuk melihat pengaruh seluruh variabel secara simultan; kedua,

koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) untuk menilai seberapa besar persentase kontribusi variabel bebas terhadap variasi produktivitas; dan ketiga, Uji T-Test untuk menguji signifikansi pengaruh setiap variabel secara parsial dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$.

Setelah hasil statistik diperoleh, penelitian dilanjutkan dengan fase analisis data kualitatif menggunakan metode deskriptif untuk memberikan pemahaman mendalam atas temuan angka tersebut. Proses analisis kualitatif ini mengikuti alur sistematis yang dimulai dari pengumpulan data melalui transkrip wawancara dan observasi, yang kemudian diikuti dengan tahap reduksi data untuk menyaring dan menyederhanakan informasi yang relevan dari lapangan. Data yang telah direduksi kemudian disajikan secara terorganisir agar pola-pola tema dapat teridentifikasi dengan jelas. Pada tahap akhir, dilakukan interpretasi makna dan penarikan kesimpulan guna mengonfirmasi atau memperjelas hasil analisis kuantitatif, sehingga memberikan gambaran yang utuh mengenai faktor-faktor yang meningkatkan produktivitas karyawan di RS Muhammadiyah Tuban.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan terhadap 30 responden awal, seluruh butir pernyataan untuk variabel Kompensasi, Kedisiplinan, Jenjang Karir, Lingkungan Kerja, dan Produktivitas dinyatakan valid. Hal ini dibuktikan dengan nilai r_{hitung} yang seluruhnya lebih besar dari r_{tabel} pada tingkat signifikansi 5%. Selanjutnya, pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi yang tinggi. Variabel Jenjang Karir mencatatkan nilai *Cronbach's*

Alpha tertinggi sebesar 0,905, diikuti oleh Kompensasi (0,872), Produktivitas (0,808), Kedisiplinan (0,697), dan Lingkungan Kerja (0,610). Meskipun terdapat beberapa konstruk yang nilainya berada di kisaran 0,60, nilai *Composite Reliability* yang tetap tinggi memastikan bahwa seluruh variabel tetap reliabel dan layak digunakan dalam proses pengambilan data utama.

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas

VARIABEL	SOAL	r HITUNG	KETERANGAN
Kompensasi	Kom 1	0,826	VALID
	Kom 2	0,647	
	Kom 3	0,696	
	Kom 4	0,798	
	Kom 5	0,888	
	Kom 6	0,840	
Kedisiplinan	Ked 1	0,664	VALID
	Ked 2	0,778	
	Ked 3	0,480	
	Ked 4	0,681	
	Ked 5	0,517	
	Ked 6	0,670	
Jenjang Karir	JK 1	0,726	VALID
	JK 2	0,845	
	JK 3	0,783	
	JK 4	0,888	
	JK 5	0,797	
	JK 6	0,891	
Lingkungan kerja	LK 1	0,238	VALID
	LK 2	0,760	
Produktivitas	LK 3	0,546	VALID
	LK 4	0,765	
	LK 5	0,625	
	LK 6	0,511	
	PRO 1	0,706	
	PRO 2	0,934	
	PRO 3	0,707	
	PRO 4	0,795	
	PRO 5	0,715	
	PRO 6	0,805	

Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Chronbach Alpha</i>	Keterangan
Kompensasi	0,872	<i>Reliabel</i>
Kedisiplinan	0,697	<i>Reliabel</i>
Jenjang Karir	0,905	<i>Reliabel</i>
Lingkungan Kerja	0,610	<i>Reliabel</i>
Produktivitas	0,808	<i>Reliabel</i>

Profil Karakteristik Responden

Pengumpulan data utama dilakukan pada Agustus 2025 dengan melibatkan 132 responden. Berdasarkan karakteristik demografis, mayoritas

karyawan RS Muhammadiyah Tuban berada pada kelompok usia produktif muda, yaitu di bawah 35 tahun (65%), sementara sisanya (35%) berusia 35 tahun atau lebih. Dari aspek gender, komposisi tenaga kerja didominasi oleh perempuan sebanyak 102 orang (77,3%), yang mencerminkan karakteristik umum tenaga kesehatan di rumah sakit, sedangkan laki-laki berjumlah 30 orang (22,7%).

Ditinjau dari latar belakang pendidikan, mayoritas responden merupakan lulusan Sarjana (S1) sebanyak 84 orang (63,64%), disusul oleh lulusan Diploma 3 (D3) sebanyak 13,64%. Sisanya terdiri dari lulusan SMA (15,91%), pascasarjana S2 (2,27%), dan jenjang lainnya. Tingkat pendidikan yang didominasi oleh lulusan S1 dan D3 ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia di RS Muhammadiyah Tuban memiliki kualifikasi pendidikan formal yang baik dalam mendukung kualitas pelayanan dan produktivitas kerja.

Analisis Hasil Penelitian dan Profil Partisipan

Bagian ini menyajikan hasil pengujian model pengukuran (*Outer Model*) dalam analisis kuantitatif serta profil demografis partisipan yang terlibat dalam fase kualitatif penelitian.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam analisis kuantitatif, kualitas model diukur melalui uji validitas konvergen dan diskriminan. Hasil pengujian Validitas Konvergen menunjukkan bahwa setelah dilakukan eliminasi terhadap indikator-indikator yang memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,70, model menjadi lebih akurat dan kuat. Seluruh indikator yang tersisa kini memiliki nilai *outer loading* di atas ambang batas 0,70, seperti pada variabel

Jenjang Karir (X_3) yang mencapai nilai hingga 0,923. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk seluruh variabel (Kompensasi, Kedisiplinan, Jenjang Karir, Lingkungan Kerja, dan Produktivitas) telah melampaui 0,50, yang menegaskan bahwa konstruk tersebut memiliki validitas konvergen yang sangat baik.

Selanjutnya, pengujian Validitas Diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap variabel secara empiris unik dan berbeda satu sama lain. Berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker* dan nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) yang berada di bawah 0,90, ditemukan bahwa akar kuadrat AVE dari setiap variabel lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar-konstruk. Hal ini membuktikan bahwa setiap variabel dalam model ini memiliki identitas yang kuat dan layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis selanjutnya.

Karakteristik Partisipan Fase Kualitatif

Pada fase kualitatif, penelitian mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan kondisi psikologis perawat, seperti usia dan beban kerja, melalui wawancara mendalam terhadap 11 informan kunci. Partisipan dipilih berdasarkan keberagaman jabatan untuk mendapatkan perspektif yang luas. mencakup Manajer Pelayanan Pasien, Komite Keperawatan, hingga staf teknis dan perawat di berbagai unit. Para informan memiliki rentang usia antara 24 hingga 56 tahun dengan pengalaman kerja yang bervariasi dari 2 hingga 15 tahun.

Proses pengumpulan data kualitatif berlangsung pada akhir Agustus 2025 melalui wawancara langsung yang direkam untuk menjaga akurasi informasi. Data yang diperoleh

dari para pemangku kepentingan ini berfungsi sebagai instrumen untuk memperdalam dan memperkuat temuan statistik dari fase kuantitatif, sehingga memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai dinamika produktivitas karyawan di RS Muhammadiyah Tuban.

Analisis Hasil Penelitian Kuantitatif

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda dan uji hipotesis, penelitian ini mengungkap dinamika pengaruh faktor-faktor manajemen SDM terhadap produktivitas karyawan di RS Muhammadiyah Tuban. Temuan utama menunjukkan bahwa Kedisiplinan (X_2) memiliki pengaruh positif yang paling kuat dan signifikan terhadap produktivitas (Y) dengan nilai T -statistics 4,305 ($> 1,96$) dan P -value 0,000. Demikian pula, Jenjang Karir (X_3) terbukti berpengaruh signifikan, terhadap peningkatan produktivitas dengan nilai P -value 0,026. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin jelas jalur karir dan semakin tinggi tingkat disiplin karyawan, maka produktivitas organisasi akan meningkat secara nyata.

Sebaliknya, temuan mengejutkan muncul pada variabel Kompensasi (X_1) dan Lingkungan Kerja (M). Secara parsial, kompensasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap produktivitas (P -value 0,216), yang berarti besaran imbalan finansial bukan merupakan pendorong utama kinerja dalam sampel ini. Lingkungan kerja juga tidak ditemukan memiliki pengaruh langsung yang signifikan (P -value 0,080). Selain itu, pengujian efek moderasi menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja tidak mampu memperkuat maupun memperlemah hubungan antara kompensasi, kedisiplinan, maupun jenjang karir terhadap produktivitas, dengan seluruh nilai P -value moderasi berada jauh di atas ambang batas 0,05.

Secara keseluruhan, model penelitian ini memiliki nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,410. Hal ini berarti sebesar 41% variasi produktivitas karyawan di RS Muhammadiyah Tuban dapat dijelaskan oleh variabel kedisiplinan dan jenjang karir, sementara 59% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini. Hasil ini menegaskan bahwa untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai standar BOR yang ideal, manajemen rumah sakit perlu memprioritaskan penguatan sistem disiplin dan kejelasan pengembangan karir bagi para tenaga kesehatannya.

Hasil Penelitian Kualitatif: Dimensi Kompensasi dan Produktivitas

Fase kualitatif penelitian ini melibatkan 11 informan kunci dengan masa kerja yang signifikan (6 hingga 32 tahun), memberikan perspektif mendalam mengenai bagaimana kompensasi memengaruhi produktivitas di RS Muhammadiyah Tuban. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan observasi, pengaruh kompensasi terhadap produktivitas terbagi ke dalam tiga tema utama: tanggung jawab kerja, keadilan sistem kompensasi, serta mekanisme *reward and punishment*.

Pertama, terkait Tanggung Jawab Kerja, para informan sepakat bahwa kompensasi yang memadai merupakan bentuk penghargaan atas pengabdian yang secara langsung meningkatkan motivasi dan loyalitas (N.10). Pemberian kompensasi yang layak memicu kesadaran karyawan untuk lebih bertanggung jawab, kreatif, dan proaktif dalam meningkatkan keterampilan (*skill*) demi mencapai target organisasi (N.06, N.11). Kompensasi dipandang bukan sekadar upah, melainkan alat untuk memperkuat komitmen kerja dan semangat dalam menyelesaikan tugas secara optimal

(N.03, N.07).

Kedua, aspek Keadilan Kompensasi muncul sebagai poin krusial. Informan menekankan bahwa produktivitas akan meningkat apabila organisasi menerapkan skema gaji yang transparan dan proporsional dengan beban kerja serta tanggung jawab yang diemban (N.01, N.02). Terdapat harapan akan adanya sistem remunerasi yang objektif dan bebas dari subjektivitas untuk memacu semangat kerja, terutama bagi karyawan yang memiliki beban tugas lebih berat atau risiko lebih tinggi (N.04). Keadilan ini menciptakan rasa dihargai yang menjadi pondasi bagi efektivitas kinerja harian.

Ketiga, keberadaan *Reward and Punishment System* dianggap sebagai stimulus penting untuk menjaga akuntabilitas kinerja. Sebagian besar responden berpendapat bahwa kompensasi rutin harus diimbangi dengan penghargaan non-materi bagi yang berprestasi dan sanksi (*punishment*) bagi pelanggaran aturan (N.05). Mekanisme ini berfungsi sebagai penyeimbang yang memastikan setiap individu tetap fokus pada pencapaian target kerja. Dengan adanya sistem yang konsisten, kompensasi berfungsi secara optimal sebagai instrumen manajemen kinerja yang mendorong karyawan untuk bekerja melampaui standar yang ditetapkan (N.11, N.02). Terdapat harapan akan adanya sistem remunerasi yang objektif dan bebas dari subjektivitas untuk memacu semangat kerja, terutama bagi karyawan yang memiliki beban tugas lebih berat atau risiko lebih tinggi (N.04). Keadilan ini menciptakan rasa dihargai yang menjadi pondasi bagi efektivitas kinerja harian.

Ketiga, keberadaan *Reward and Punishment System* dianggap sebagai stimulus penting untuk menjaga akuntabilitas kinerja. Sebagian besar

responden berpendapat bahwa kompensasi rutin harus diimbangi dengan penghargaan non-materi bagi yang berprestasi dan sanksi (*punishment*) bagi pelanggaran aturan (N.05). Mekanisme ini berfungsi sebagai penyeimbang yang memastikan setiap individu tetap fokus pada pencapaian target kerja. Dengan adanya sistem yang konsisten, kompensasi berfungsi secara optimal sebagai instrumen manajemen kinerja yang mendorong karyawan untuk bekerja melampaui standar yang ditetapkan (N.11)

Pengaruh Jenjang Karir terhadap Produktivitas Karyawan

Penelitian ini menunjukkan bahwa jenjang karir yang terstruktur, berbasis meritokrasi, dan didukung pengembangan diri merupakan faktor krusial dalam memacu produktivitas serta kontribusi maksimal karyawan. Keberadaan jalur karir yang jelas terbukti meningkatkan motivasi, profesionalisme, dan loyalitas, sebagaimana dinyatakan oleh responden bahwa hal tersebut "membantu karyawan mencapai potensi terbaik mereka dan memberikan kontribusi maksimal bagi rumah sakit" (N.03) serta "membuat semangat dalam bekerja sehingga meningkatkan produktivitas" (N.10). Selain aspek struktur, sistem meritokrasi yang mengedepankan prestasi dan integritas di atas masa kerja dianggap sebagai bentuk keadilan promosi yang mampu "meningkatkan kesejahteraan melalui promosi yang dihubungkan dengan kinerja" (N.04). Namun, implementasi ini masih menghadapi tantangan di tingkat unit tertentu yang merasa sistem karir belum berdampak langsung, sehingga diperlukan investasi pada pelatihan spesifik karena "tiap unit berbeda jenjang karirnya dan membutuhkan pengembangan di sisi pelatihan untuk

meningkatkan jenjang karir tersebut" (N.07, N.08).

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan

Kenyamanan fisik seperti kebersihan dan kelengkapan fasilitas dianggap krusial karena "lingkungan yang tidak nyaman secara kebersihan akan membuat malas bekerja" (N.05), sehingga diperlukan "dukungan untuk mengefektifkan sistem dan fasilitas yang tersedia" (N.07, N.08) guna menciptakan suasana kondusif. Secara normatif, budaya kerja positif berperan sebagai pendorong semangat, sedangkan budaya negatif dapat menghambat potensi individu, sebab "budaya kerja baik maupun buruk menentukan setiap individu dalam bekerja" (N.11). Harmonisasi yang dibangun melalui rasa kekeluargaan, sikap saling menghargai, dan "kerja sama tim yang bagus" (N.02) terbukti meningkatkan konsentrasi dan motivasi tanpa adanya rasa takut. Namun, efektivitas lingkungan ini masih kerap terhambat oleh masalah internal seperti kurangnya inisiatif, "kesenjangan beban kerja antar unit yang terasa tidak adil" (N.03), serta lemahnya peran pimpinan dalam monitoring, yang menunjukkan bahwa selain faktor lingkungan, produktivitas juga tetap "tergantung pada personal karyawan dan dukungan sistem yang ada" (N.04, N.10).

PEMBAHASAN

Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan

Analisis pengaruh kompensasi terhadap produktivitas menunjukkan adanya diskrepansi antara data kuantitatif yang menunjukkan hubungan tidak signifikan ($P=0,216$) dengan data kualitatif yang justru menegaskan bahwa kompensasi adalah penggerak utama semangat kerja dan loyalitas.

Ketidaksignifikanan statistik ini diduga terjadi karena kompensasi saat ini belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi karyawan, sehingga pemberian imbalan harus diarahkan pada penguatan tanggung jawab melalui sistem yang adil, transparan, dan sesuai dengan beban kerja guna memicu kedisiplinan serta kesungguhan tugas. Kompensasi yang efektif tidak hanya bergantung pada gaji pokok, tetapi juga pada konsistensi sistem *reward and punishment* yang berfungsi sebagai stimulus dinamis untuk menjaga kualitas layanan rumah sakit dan meningkatkan retensi karyawan. Oleh karena itu, kebijakan remunerasi yang berbasis prestasi dan kompetitif sangat krusial untuk memastikan karyawan merasa dihargai, yang pada akhirnya akan meningkatkan fokus, kualitas output, dan kepuasan pasien secara keseluruhan.

Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Produktivitas Karyawan

Kedisiplinan merupakan kontributor terbesar terhadap produktivitas karyawan dengan nilai koefisien 0,396, di mana efektivitasnya berakar pada kedisiplinan yang dijalankan sesuai dengan jadwal waktu dan tuntutan tugas guna menjaga efisiensi organisasi. Sebagai fondasi mutlak, kedisiplinan membentuk karakter profesional yang menjamin standar perilaku klinis tetap terjaga, mengingat tanpa kedisiplinan yang kuat, seluruh praktik SDM lainnya seperti pelatihan dan sistem penghargaan dapat menjadi kurang efektif. Budaya disiplin ini mendorong konsistensi kualitas karena norma kualitas yang menjadi bagian dari budaya akan mendorong pekerja memberikan hasil yang sesuai standar secara konsisten. Keberhasilan sistem ini sangat bergantung pada kepemimpinan transparan, sebab pimpinan harus menjadi teladan dalam

mematuhi norma dan aturan kerja agar tidak terjadi penurunan motivasi akibat pengawasan yang buruk. Melalui penerapan sistem absensi yang ketat serta tindakan korektif yang adil, organisasi dapat membangun lingkungan kerja kondusif yang memastikan tugas-tugas diselesaikan sesuai waktu tertentu guna mencegah pekerjaan menumpuk dan memitigasi risiko layanan di rumah sakit

Pengaruh Jenjang Karir Terhadap Produktivitas Karyawan

Jenjang karir memiliki pengaruh positif namun relatif kecil terhadap produktivitas karyawan dibandingkan faktor kedisiplinan, dengan nilai path coefficient sebesar 0,163. Meskipun pengaruhnya tidak terlalu kuat, jenjang karir berfungsi sebagai faktor psikologis dan motivasional yang penting karena karyawan merasa lebih bersemangat bekerja jika ada transparansi dan keadilan dalam proses kenaikan pangkat. Kejelasan peta karir membantu karyawan memahami arah dan langkah untuk mencapai tujuan profesional mereka, di mana sistem meritokrasi yang menjanjikan penghargaan berbasis prestasi dapat meningkatkan motivasi untuk bekerja keras karena promosi tidak dipengaruhi oleh hubungan pribadi atau latar belakang sosial. Selain itu, pengembangan diri melalui pelatihan menjadi krusial untuk meningkatkan kinerja secara signifikan, mengingat adanya jalur karir yang jelas dan terstruktur tidak hanya memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan pribadi, tetapi juga secara langsung mendorong peningkatan kinerja individu dalam lingkungan kerja. Pemanfaatan jenjang karir yang efektif pada akhirnya menumbuhkan profesionalisme dan komitmen jangka panjang, sehingga organisasi mampu mengoptimalkan potensi sumber daya manusia melalui

budaya kerja yang proaktif dan berorientasi pada pencapaian hasil.

Pengaruh Lingkungan Kerja sebagai moderasi terhadap Produktivitas Karyawan.

Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif namun lemah terhadap produktivitas karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,138, yang mengindikasikan bahwa meski aspek fisik dan fasilitas penting, efeknya belum mendominasi di lingkungan dengan keterbatasan sumber daya. Namun, lingkungan tetap relevan sebagai faktor pendukung motivasi karena suasana yang kondusif dapat secara otomatis meningkatkan konsentrasi dan menambah semangat dalam bekerja. Kenyamanan lingkungan yang didukung oleh ergonomi dan kebersihan mampu mencegah kelelahan, sementara efektivitas sistem melalui penggunaan teknologi modern dapat mengurangi kebingungan dan membantu karyawan fokus pada tugas. Budaya positif yang dibangun melalui kolaborasi antar rekan dan kepemimpinan suportif sangat menentukan kinerja individu, mengingat budaya kerja yang baik maupun buruk dapat mempengaruhi kinerja setiap individu dalam bekerja. Harmonisasi budaya melalui interaksi sosial positif dan apresiasi terhadap keberagaman juga menjadi fondasi strategis untuk menciptakan rasa saling percaya, sehingga karyawan mampu memberikan hasil terbaik tanpa terganggu oleh konflik atau ketegangan budaya.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian dengan pendekatan mix method ini menyimpulkan bahwa kedisiplinan merupakan faktor yang paling dominan dan signifikan dalam meningkatkan produktivitas karyawan, di mana kepatuhan terhadap SOP dan

ketepatan waktu menjadi fondasi mutlak untuk menciptakan efisiensi serta kualitas pelayanan melalui kepemimpinan yang transparan. Jenjang karir juga terbukti memiliki pengaruh signifikan yang diperkuat oleh aspek psikologis seperti kejelasan promosi, peluang pengembangan diri, dan rasa keadilan objektif yang mampu mendorong loyalitas serta kepuasan kerja. Sebaliknya, kompensasi menunjukkan hasil kuantitatif yang tidak signifikan namun secara kualitatif tetap dianggap penting dalam memperkuat tanggung jawab melalui sistem reward and punishment yang konsisten. Terkait peran lingkungan kerja, meskipun data kuantitatif menunjukkan kecenderungan melemahkan hubungan variabel lain terhadap produktivitas, data kualitatif justru menegaskan bahwa kenyamanan fisik, budaya saling menghargai, kolaborasi antar rekan, dan kepemimpinan suportif tetap menjadi elemen krusial untuk memitigasi kendala seperti kesenjangan beban kerja dan minimnya inisiatif guna mempertahankan gairah kerja karyawan secara berkelanjutan.

Implikasi Managerial

Untuk meningkatkan produktivitas secara menyeluruh, manajemen perlu mengintegrasikan empat strategi utama yang berfokus pada transparansi, kejelasan aturan, dan pengembangan sumber daya manusia. Dalam aspek kompensasi, manajemen harus menyusun kebijakan remunerasi yang transparan disertai sistem pemberian penghargaan dan sanksi yang adil untuk memitigasi kecemburuan sosial. Hal ini perlu didukung oleh penegakan kedisiplinan melalui dokumentasi peran dalam standar operasional prosedur yang mudah diakses serta konsistensi dalam pengawasan jam kerja dan etika perilaku. Terkait jenjang karir, pembuatan peta

karir formal yang disosialisasikan secara luas beserta program pelatihan berbasis kompetensi menjadi krusial untuk menjamin keadilan dalam penilaian profesionalisme staf. Terakhir, manajemen wajib memperhatikan kenyamanan lingkungan dengan menyediakan fasilitas yang memadai serta mendukung kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan guna menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi efisiensi pelayanan rumah sakit.

Saran

Sebagai langkah nyata untuk meningkatkan produktivitas, manajemen rumah sakit disarankan untuk mengimplementasikan sistem remunerasi berbasis kinerja individu dan unit yang dipantau setiap bulan, serta didukung oleh program kesejahteraan non-materi seperti jaminan kesehatan. Penegakan kedisiplinan dapat diperkuat melalui penerapan papan skor disiplin transparan pada dashboard internal untuk memantau kehadiran dan kepatuhan standar operasional prosedur, termasuk penguatan etos kerja melalui program harian golden nine habit. Dalam aspek jenjang karir, setiap karyawan perlu memiliki peta karir pribadi dengan kriteria promosi yang dikomunikasikan secara transparan melalui intranet, disertai program diklat yang relevan dengan pengembangan layanan rumah sakit. Selain itu, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif harus diupayakan melalui komunikasi terbuka dalam rapat bulanan, penyediaan platform umpan balik digital, serta penyelenggaraan program kesehatan seperti konseling psikologis dan yoga. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menguji apakah perbaikan sistem kompensasi dan lingkungan kerja ini secara efektif meningkatkan keterikatan karyawan serta mampu memitigasi isu perilaku dalam pelayanan yang sering menjadi

sumber keluhan pasien.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Z., Smaliukienė, R., Zámečník, R., Kalsoom, G., & Cera, E. (2023). How does green HRM influence environmental and social sustainability in hotels? *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 253–263. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.22](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.22)
- Ahmed, Q., Sumbal, M. S., Akhtar, M. N., & Tariq, H. (2021). Abusive supervision and the knowledge worker productivity: the mediating role of knowledge management processes. *Journal of Knowledge Management*, 25(10), 2506–2522. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2020-0632>
- Ahmed, T., Yang, C., Hongjuan, Y., & Mahmood, S. (2022). The Impact of Empowering Leadership on Job Performance of Higher Education Institutions Employees: Mediating Role of Goal Clarity and Self-Efficacy. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 15, 677–694. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S357083>
- Al Riyami, S., Razzak, M. R., & Al-Busaidi, A. S. (2023). Work from home and workplace ostracism, beyond the COVID-19 pandemic: moderating effect of perceived organizational support. *International Journal of Manpower*, 45(3), 466–483. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2023-0022>
- Al-Faouri, E. H., Abu Huson, Y., Aljawarneh, N. M., & Alqmool, T. jamil. (2024). The Role of Smart Human Resource Management in the Relationship between Technology Application and

- Innovation Performance.
Sustainability (Switzerland),
16(11).
<https://doi.org/10.3390/su16114747>
- Ali, R., Ateeq, A., Al Ani, Z., & Ali, S. A. (2023). A Critical Review of Contemporary Trends and Challenges in Human Resource Management Article Information. *International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJIHRM)*, 4(2), 22–27.
<https://doi.org/10.11648/IJIHRM.04.02.2023.003>
- Alolayyan, M. N., & Alyahya, M. S. (2023). Operational flexibility impact on hospital performance through the roles of employee engagement and management capability. *BMC Health Services Research*, 23(1).
<https://doi.org/10.1186/s12913-023-09029-y>
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on ocb in the time of covid-19 pandemic in hungary: Employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability (Switzerland)*, 13(14).
<https://doi.org/10.3390/su13147800>
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Abdullah Abbas, Y. (2021). The impact of job security, job satisfaction and job embeddedness on employee retention: an empirical investigation of Pakistan's health-care industry. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 904–922.
<https://doi.org/10.1108/JABS-12-2020-0480>
- Amarakoon, U., & Colley, L. (2023). Attraction and retention of employees in an Australian regional SME: the importance of place and scale in human resource management. *Personnel Review*, 52(3), 521–538.
<https://doi.org/10.1108/PR-03-2021-0172>
- Andi Prayogi, M., Farisi, S., & Taufik Lesmana, M. (2023). Career competencies and employee performance: Mediating roles of job crafting and employee engagement in Islamic banking in North Sumatra, Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 206–218.
[https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.16](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.16)
- Ariansyah, K., Wismayanti, Y. F., Savitri, R., Listanto, V., Aswin, A., Ahad, M. P. Y., & Cahyarini, B. R. (2024). Comparing labor market performance of vocational and general school graduates in Indonesia: insights from stable and crisis conditions. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 16(1).
<https://doi.org/10.1186/s40461-024-00160-6>
- Brefo-Manuh, A. B., & Anlesinya, A. (2023). Performance appraisal justice and work attitudes of health-care workers in Ghana. *European Journal of Training and Development*, 47(1/2), 24–42.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2021-0027>
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The Paradox of Meritocracy in Organizations. *Administrative Science Quarterly*

- rly, 55(4), 543–676.
<https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.4.543>
- Charles, C., Black, R., & Keddle, A. (2021a). ‘Doing great things for the world’: merit and the justice politics of young people receiving an elite educational scholarship. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 42(6), 869–880.
<https://doi.org/10.1080/01596306.2020.1749562>
- Charles, C., Black, R., & Keddle, A. (2021b). ‘Doing great things for the world’: merit and the justice politics of young people receiving an elite educational scholarship. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 42(6), 869–880.
<https://doi.org/10.1080/01596306.2020.1749562>
- Chen, M., von Keyserlingk, M. A. G., Magliocco, S., & Weary, D. M. (2021). Employee management and animal care: A comparative ethnography of two large-scale dairy farms in china. *Animals*, 11(5).
<https://doi.org/10.3390/ani11051260>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design:: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Fifth).
- Cullen, Z. B., & Pakzad-Hurson, B. (2023). Equilibrium Effects of Pay Transparency. *Econometrica*, 91(3), 765–802.
<https://doi.org/10.3982/ECTA19788>
- Davis, E., Robertson, M., & Reynolds, S. (2024). Human Capital Strategies to Foster Employee Engagement Within Post Pandemic Layoffs. *Compensation & Benefits Review*, 56(3), 177–189.
<https://doi.org/10.1177/08863687241232727>
- Dilmaghani, M. (2021). There is a time and a place for work: comparative evaluation of flexible work arrangements in Canada. *International Journal of Manpower*, 42(1), 167–192.
<https://doi.org/10.1108/IJM-12-2019-0555>
- Emran, S. Al, Krupnik, T. J., Aravindakshan, S., Kumar, V., & Pittelkow, C. M. (2022). Impact of cropping system diversification on productivity and resource use efficiencies of smallholder farmers in south-central Bangladesh: a multi- criteria analysis. *Agronomy for Sustainable Development*, 42(4).
<https://doi.org/10.1007/s13593-022-00795-3>
- Englmaier, F., Grimm, S., Grothe, D., Schindler, D., & Schudy, S. (2024). The Effect of Incentives in Nonroutine Analytical Team Tasks. *Journal of Political Economy*, 132(8), 2695–2747.
<https://doi.org/10.1086/729443>
- Ferine, K. F., Aditia, R., Rahmadana, M. F., & Indri. (2021a). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia’s education authority. *Heliyon*, 7(7).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07698>
- Ferine, K. F., Aditia, R., Rahmadana, M. F., & Indri. (2021b). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia’s education authority. *Heliyon*, 7(7), e07698.

- <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07698>
- Goudarzi, S., Badaan, V., & Knowles, E. D. (2022). Neoliberalism and the Ideological Construction of Equity Beliefs. *Perspectives on Psychological Science*, 17(5), 1431–1451.
<https://doi.org/10.1177/17456916211053311>
- Grasser, R. A., Newman, A. H., & Xiong, X. G. (2024). The Effect of Horizontal Pay Transparency on Employee Motivation When Pay Dispersion Is Performance Based and Non-Performance Based. *Journal of Management Accounting Research*, 36(2), 99–122.
<https://doi.org/10.2308/JMAR-2023-025>
- Gupta, M., Gupta, A., & Cousins, K. (2022). Toward the understanding of the constituents of organizational culture: The embedded topic modeling analysis of publicly available employee-generated reviews of two major U.S.-based retailers. *Production and Operations Management*, 31(10), 3668–3686.
<https://doi.org/10.1111/poms.13843>
- Gusti, M. A., Satrianto, A., Candrianto, Juniardi, E., & Fitra, H. (2024). ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR EMPLOYEE ENGAGEMENT AND PRODUCTIVITY. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 174–184.
[https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.14](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.14)
- Haque, A., Singh, K., Kaphle, S., Panchasara, H., & Tseng, W. C. (2024). Shifting Workplace Paradigms: Twitter Sentiment Insights on Work from Home. *Sustainability* (Switzerland), 16(2).
<https://doi.org/10.3390/su16020871>
- Hayat, A., & Afshari, L. (2020). Supportive organizational climate: a moderated mediation model of workplace bullying and employee well-being. *Personnel Review*, 50(7–8), 1685–1704.
<https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0407>