

BAB 6

PEMBAHASAN

6.1 Analisis Hubungan Persepsi Reward System berbasis KPI dengan Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji korelasi Spearman yang ditampilkan pada Tabel 5.10, hubungan antara persepsi *reward system* berbasis KPI dan kepuasan kerja perawat menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,086 dengan nilai signifikansi 0,270, yang berarti hubungan tersebut sangat lemah dan tidak signifikan secara statistik ($p > 0,05$). Namun jika ditinjau dari distribusi frekuensi pada Tabel 5.7 dan 5.8, sebagian besar perawat menyatakan bahwa *reward system* tergolong “baik” (40,7%) dan “sangat baik” (53,9%), sementara sisanya menyatakan “cukup” (4,8%) dan hanya 0,6% yang menilai *reward system* tergolong kurang. Di sisi lain, sebanyak 78,4% perawat merasa puas, 21% merasa cukup puas, dan hanya 0,6% yang merasa kurang puas. Meskipun proporsi responden yang memberi penilaian “kurang” sangat kecil, keberadaan responden yang menyatakan “cukup” pada kedua variabel perlu diperhatikan karena kelompok ini bisa merepresentasikan potensi ketidakstabilan persepsi atau kepuasan yang belum sepenuhnya positif.

Salah satu faktor penting yang mencuat dalam penelitian ini adalah keberadaan satu responden yang memberikan persepsi “Kurang” Dengan *reward system* dan sekaligus menyatakan tingkat kepuasan kerja yang juga “Kurang Puas”. Meskipun jumlahnya hanya satu orang, kehadirannya memiliki nilai analitis penting karena menjadi indikasi bahwa terdapat celah perseptual dan emosional

dalam sistem manajemen sumber daya manusia rumah sakit. Responden ini berasal dari Unit IPT (Instalasi Poli Terpadu), merupakan pegawai kontrak, berusia 35 – 44 tahun (usia madya), bergelar S1 Keperawatan, dan berjenis kelamin perempuan.

Merujuk pada teori dua faktor Herzberg (2003), ketidakpuasan dalam bekerja lebih sering disebabkan oleh unsur-unsur yang bersifat pemelihara (*hygiene factors*), seperti kebijakan organisasi, status kepegawaian, kualitas supervisi, serta kondisi lingkungan kerja. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, status sebagai pegawai kontrak dan penempatan di unit kerja dengan tingkat stres tinggi seperti Instalasi Poli Terpadu (IPT) berpotensi menimbulkan persepsi negatif mengenai keadilan dan kesejahteraan di lingkungan kerja, yang selanjutnya berdampak pada penurunan kepuasan kerja. Status kontrak cenderung membatasi akses Dengan bentuk penghargaan yang setara dengan pegawai tetap, seperti tunjangan, insentif, dan kesempatan promosi (Robbins & Judge, 2017). Oleh karena itu, meskipun sistem penghargaan telah dirancang dengan baik, adanya persepsi ketimpangan dalam distribusinya dapat mengurangi efektivitas sistem tersebut.

Menurut teori perkembangan karier yang dikemukakan oleh Donald Super, individu dalam kelompok usia 35 – 44 tahun berada pada tahap *establishment*, yaitu fase ketika seseorang berfokus pada penguatan posisi profesional serta mengharapkan pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan “Super, 1990”. Pada tahap ini, apabila sistem penghargaan tidak sejalan dengan harapan profesional, terutama bagi tenaga kerja berpendidikan tinggi seperti lulusan Sarjana Keperawatan, maka potensi ketidakpuasan kerja akan meningkat. Latar belakang pendidikan tinggi tidak hanya menggambarkan kompetensi, tetapi juga

menumbuhkan ekspektasi Dengan sistem kerja yang adil, transparan, dan menyediakan jalur pengembangan karier yang terstruktur “Maslow, 1954”. Hal ini diperkuat oleh studi terkini yang menunjukkan bahwa individu pada pertengahan karier sering mengalami penurunan kepuasan kerja karena ekspektasi profesional yang tidak terpenuhi (McCormick & Barnett, 2021; Zhou et al., 2025). Selain itu, penelitian oleh Price dan Reichert (2020) serta Nagai et al. (2022) menegaskan bahwa pengembangan profesional berkelanjutan sangat dibutuhkan, khususnya bagi tenaga kesehatan, agar tetap terlibat secara emosional dalam pekerjaannya dan merasa dihargai sepanjang fase kariernya.

Aspek psikososial memainkan peran penting dalam membentuk persepsi karyawan Dengan lingkungan kerja. Bagi tenaga kerja perempuan, sering kali muncul tantangan dalam menyeimbangkan peran profesional dan tanggung jawab domestik. Ketika institusi tidak memberikan dukungan yang memadai untuk menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seperti fleksibilitas waktu kerja atau pengaturan beban kerja yang manusiawi maka risiko kelelahan emosional dan penurunan kepuasan kerja akan meningkat (Adisa, Gbadamosi, & Osabutey, 2017).

Hal ini menjadi lebih kompleks ketika pegawai berada di unit kerja dengan tekanan tinggi seperti Instalasi Pelayanan Terpadu (IPT), yang ditandai dengan volume kerja besar dan ritme yang dinamis. Dalam kondisi tersebut, apabila sistem penghargaan tidak secara proporsional mempertimbangkan tingkat kesulitan pekerjaan dan tidak dilengkapi dengan bentuk penghargaan non-finansial seperti pengakuan verbal, peluang promosi, atau rotasi kerja maka sistem tersebut

cenderung dianggap tidak mencerminkan realitas kerja yang dihadapi setiap hari (Deci & Ryan, 2008; Nohria, Groysberg, & Lee, 2008).

Dengan demikian, tidak signifikannya hubungan *reward system* Dengan kepuasan kerja tidak semata-mata menunjukkan *reward system* tidak penting, namun menunjukkan bahwa persepsi Dengan sistem tersebut sangat bergantung pada keadilan implementasi, konteks kerja, status kepegawaian, dan karakteristik personal. Oleh karena itu, manajemen perlu mempertimbangkan pendekatan yang lebih personal dan adaptif dalam perancangan dan pelaksanaan *reward system*, termasuk melakukan *need assessment* dan feedback rutin Dengan persepsi karyawan dari berbagai latar belakang.

Temuan ini tampaknya bertentangan dengan banyak literatur sebelumnya yang menyatakan bahwa sistem penghargaan yang baik secara positif berkorelasi dengan kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2017), reward yang adil dan layak akan meningkatkan kepuasan kerja karena memenuhi kebutuhan intrinsik maupun ekstrinsik karyawan. Begitu pula penelitian oleh Armstrong (2020) menekankan bahwa sistem kompensasi yang terstruktur secara adil berperan penting dalam menciptakan loyalitas dan motivasi kerja yang tinggi.

Namun demikian, perbedaan hasil ini menunjukkan adanya kemungkinan pengaruh faktor kontekstual, seperti budaya organisasi, persepsi keadilan, atau bahkan persepsi Dengan nilai intrinsik pekerjaan. Hal ini sesuai dengan pandangan Herzberg dalam teori dua faktor, yang membedakan antara motivator (faktor intrinsik seperti pencapaian dan pengakuan) dan *hygiene factors* (faktor ekstrinsik seperti gaji dan kondisi kerja). Menurut teori ini, *reward system* hanya dapat

mencegah ketidakpuasan, namun tidak secara otomatis meningkatkan kepuasan kerja (Ivancevich et al., 2009).

Di sisi lain, rendahnya pengaruh *reward system* juga bisa disebabkan oleh kurangnya pemahaman atau transparansi dalam implementasi KPI itu sendiri. Bila *reward system* tidak dipahami secara adil, tidak disosialisasikan dengan baik, atau dianggap tidak relevan dengan beban kerja perawat, maka persepsi positif Dengan sistem tersebut akan rendah, yang pada akhirnya berdampak pada ketidakefektifan dalam meningkatkan kepuasan kerja (Milkovich et al., 2017).

Dengan mempertimbangkan hasil analisis yang menunjukkan bahwa reward system memang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, penting untuk disadari bahwa hubungan tersebut bukan satu-satunya penentu dalam membentuk persepsi puas atau tidaknya seorang pegawai Dengan pekerjaannya. Secara statistik, reward system mungkin menunjukkan signifikansi, namun dalam konteks sosial dan psikologis di lingkungan rumah sakit, masih terdapat beragam faktor lain yang juga dapat memainkan peran krusial. Faktor-faktor seperti iklim organisasi, gaya kepemimpinan yang diterapkan, kualitas hubungan antar rekan kerja, serta adanya dukungan Dengan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga sering kali menjadi elemen yang lebih langsung dirasakan oleh tenaga kesehatan dalam aktivitas sehari-hari.

Selain itu, dimensi intrinsik dari pekerjaan seperti rasa memiliki, keterlibatan emosional Dengan tugas, dan persepsi tentang makna pekerjaan yang dilakukan dapat menjadi pendorong kuat bagi kepuasan yang mendalam. Ketika seorang perawat merasa bahwa kontribusinya diakui, didukung oleh lingkungan yang saling

menghargai, dan memiliki pemimpin yang komunikatif serta adil, maka elemen-elemen ini secara alami akan meningkatkan kepuasan kerja bahkan di luar keberadaan insentif material.

Oleh karena itu, meskipun *reward system* berbasis KPI tetap perlu diperkuat, namun pendekatan manajemen sumber daya manusia yang lebih komprehensif, holistik, dan humanistik sangat dibutuhkan. Penelitian selanjutnya perlu menjelajahi lebih dalam aspek-aspek seperti kesejahteraan psikologis, persepsi keadilan organisasi, serta strategi pemberdayaan karyawan, guna mendapatkan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang determinan kepuasan kerja tenaga kesehatan di lingkungan rumah sakit.

6.2 Analisis Hubungan Persepsi *Reward System* berbasis KPI dengan Kepuasan Kerja

Hasil analisis korelasi Spearman pada Tabel 5.11 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan secara statistik antara persepsi *reward system* berbasis Key Performance Indicator (KPI) dengan motivasi kerja perawat, ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,254 dengan signifikansi $p < 0,001$. Meskipun korelasi ini termasuk dalam kategori lemah, namun signifikansi pada taraf 1% menunjukkan bahwa hubungan tersebut cukup meyakinkan secara statistik. Selanjutnya, jika dilihat dari data deskriptif, mayoritas responden memiliki persepsi positif terhadap reward system, dengan 53,9% menilai “sangat baik” dan 40,7% “baik”, serta hanya 5,4% yang menilai cukup atau kurang. Di sisi lain, tingkat motivasi kerja juga tinggi, dengan 53,3% berada pada kategori tinggi dan 45,5% sangat tinggi. Hanya 1,2% yang menilai motivasinya cukup, dan tidak ada

responden yang menyatakan motivasi mereka rendah atau sangat rendah. Fakta ini mengindikasikan bahwa reward system yang dirancang cukup efektif dalam mendukung pencapaian motivasi kerja, meskipun kontribusinya masih bersifat parsial dan tidak dominan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa persepsi Dengan *reward system* berbasis Key Performance Indicators (KPI) memiliki hubungan yang signifikan dengan tingkat motivasi kerja perawat. Temuan ini memperkuat premis bahwa bagaimana individu memaknai dan merasakan sistem penghargaan yang diterapkan oleh institusi sangat mempengaruhi dorongan internal mereka untuk bekerja secara optimal.

Secara konseptual, hasil temuan ini sejalan dengan *Two-Factor Theory* yang dikembangkan oleh Herzberg, yang membedakan antara faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja (motivator) dan faktor-faktor yang mencegah ketidakpuasan (*hygiene*). Unsur-unsur seperti pengakuan atas kinerja, pencapaian, serta pemberian penghargaan yang sesuai berperan penting dalam membentuk motivasi kerja yang tinggi. Apabila sistem penghargaan dirancang secara adil, transparan, dan proporsional Dengan kontribusi yang diberikan, maka hal ini dapat memunculkan perasaan dihargai, memperkuat keterikatan emosional Dengan institusi, dan mendorong peningkatan produktivitas. Sebaliknya, ketika reward system dianggap tidak mencerminkan realitas kerja atau tidak memberikan dampak yang signifikan Dengan kesejahteraan karyawan, maka sistem tersebut berpotensi menimbulkan ketidakpuasan bahkan mengurangi semangat kerja secara keseluruhan (Herzberg, 2003).

Dalam penelitian ini, hasil regresi logistik ordinal menunjukkan bahwa kategori *Reward System* 1 (yang mencerminkan persepsi sangat baik) memiliki pengaruh positif signifikan Dengan motivasi kerja dengan nilai signifikansi 0,000. Artinya, perawat yang memiliki persepsi positif Dengan sistem reward memiliki kemungkinan lebih besar untuk mencapai motivasi kerja yang tinggi. Sebaliknya, *Reward System* kategori 3 (persepsi kurang baik) juga signifikan secara statistik ($p = 0,001$), namun arah pengaruhnya negatif Dengan motivasi. Ini menunjukkan bahwa *reward system* yang dianggap buruk justru dapat menurunkan motivasi kerja perawat.

Hasil distribusi frekuensi mendukung temuan tersebut: mayoritas responden (53,9%) menyatakan persepsi mereka Dengan *reward system* dalam kategori "Sangat Baik", sementara hanya 0,6% yang merasa sistem *reward* tergolong "Kurang". Di sisi lain, sebagian besar responden (98,8%) menunjukkan tingkat motivasi kerja dalam kategori "Tinggi" hingga "Sangat Tinggi". Data ini menggambarkan bahwa persepsi yang baik Dengan sistem penghargaan di rumah sakit mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung peningkatan motivasi kerja.

Menurut pandangan peneliti, hasil penelitian ini menekankan pentingnya bagi institusi pelayanan kesehatan untuk terus melakukan penyempurnaan Dengan sistem penghargaan yang diterapkan. Sistem *reward* yang komprehensif tidak hanya terbatas pada kompensasi finansial seperti bonus atau insentif, tetapi juga mencakup bentuk penghargaan non-material seperti pengakuan verbal, kesempatan pengembangan profesional, serta sistem penilaian kinerja yang adil dan akuntabel.

Dalam dunia keperawatan yang menuntut dedikasi tinggi dan kerja emosional, penghargaan non-finansial memiliki nilai psikologis yang signifikan dalam membangun rasa kepemilikan dan keterikatan Dengan organisasi (Van der Heijden et al., 2010).

Motivasi kerja perawat memegang peran krusial dalam menjaga kualitas layanan dan keselamatan pasien. Oleh karena itu, sistem penghargaan yang efektif bukan hanya bertujuan meningkatkan performa, tetapi juga berfungsi sebagai bagian dari strategi manajemen organisasi untuk membentuk budaya kerja yang positif, suportif, dan berorientasi pada apresiasi. Ketika tenaga kesehatan merasa bahwa upaya mereka dihargai secara proporsional, maka hal ini dapat memperkuat loyalitas, keterlibatan emosional, serta meningkatkan semangat kerja jangka panjang.

Temuan ini sejalan dengan pengembangan teori ekspektansi modern, yang menyatakan bahwa motivasi individu akan meningkat apabila mereka percaya bahwa usaha yang diberikan akan menghasilkan performa yang baik, dan performa tersebut akan dihargai secara layak oleh organisasi (Lunenburg, 2011). Oleh sebab itu, *reward system* yang relevan dan transparan menjadi elemen penting dalam menjaga keseimbangan antara ekspektasi pegawai dan tujuan institusi.

Hasil ini diperkuat oleh nilai koefisien determinasi Nagelkerke R^2 sebesar 0,183, yang menunjukkan bahwa *reward system* berkontribusi Dengan 18,3% variasi dalam motivasi kerja responden. Walaupun persentasenya belum terlalu besar, hal ini tetap menunjukkan adanya kontribusi yang penting dari sistem *reward* Dengan motivasi.

Temuan ini dapat diinterpretasikan selaras dengan konsep *Self-Determination Theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan, yang menekankan bahwa motivasi individu akan meningkat secara optimal ketika tiga kebutuhan psikologis dasar yaitu kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial terpenuhi secara seimbang. Dalam konteks implementasi sistem *reward* di lingkungan kerja, pemberian penghargaan yang dianggap adil dan proporsional dapat membantu memenuhi kebutuhan akan kompetensi melalui pengakuan Dengan kemampuan dan pencapaian seseorang, serta mendukung otonomi dengan memberikan ruang bagi pegawai untuk merasakan kontrol atas hasil dan proses kerja mereka (Ryan & Deci, 2000).

Lebih lanjut, bentuk penghargaan yang tidak terbatas pada insentif finansial, tetapi juga mencakup penguatan simbolik, umpan balik konstruktif, dan kesempatan untuk belajar atau berkembang secara profesional, terbukti mampu menstimulasi motivasi eksternal yang bersifat positif. Dalam jangka panjang, motivasi semacam ini berpotensi berkembang menjadi motivasi intrinsik yang lebih stabil, terutama jika organisasi menciptakan iklim kerja yang mendorong pertumbuhan dan kebebasan psikologis. Sebagaimana dijelaskan oleh Gagné dan Deci (2005), motivasi kerja akan lebih kuat ketika *reward* dipersepsikan sebagai bentuk dukungan Dengan otonomi dan pengembangan diri, bukan sebagai alat kontrol eksternal semata.

Selain itu, hasil penelitian ini diperkuat oleh temuan dari studi sebelumnya yang menyoroti pentingnya sistem penghargaan dalam menjaga motivasi dan mempertahankan karyawan. (Ramlall, 2004) menunjukkan bahwa *reward system*

yang dirancang secara tepat dapat menjadi salah satu determinan utama dalam meningkatkan keterlibatan kerja dan loyalitas pegawai. Sebaliknya, apabila sistem penghargaan dinilai tidak relevan dengan kontribusi yang diberikan, atau terdapat ketimpangan dalam pemberiannya, maka hal tersebut berpotensi memunculkan rasa ketidakpuasan serta menurunkan motivasi kerja secara signifikan.

Dengan kata lain, temuan ini memberikan masukan strategis bagi pihak manajemen rumah sakit dalam menyusun dan mengimplementasikan sistem reward berbasis indikator kinerja utama (KPI). Agar dapat meningkatkan motivasi kerja perawat secara optimal, sistem penghargaan yang diterapkan hendaknya memenuhi beberapa prinsip penting:

- Dikelola secara transparan dan mudah dipahami oleh seluruh staf,
- Berbasis pada capaian kinerja yang terukur dan objektif,
- Memperhitungkan dimensi non-finansial, seperti pengakuan sosial, umpan balik positif, serta peluang pengembangan diri,
- Serta dirancang untuk menumbuhkan motivasi dari dalam diri (intrinsik), bukan sekadar sebagai alat kontrol atau pemberian sanksi.

Meskipun hubungan antara reward system dan motivasi kerja termasuk dalam kategori lemah, signifikansi statistik yang tinggi menunjukkan bahwa reward tetap memainkan peran penting dalam membentuk semangat kerja perawat. Dalam pandangan penulis, reward system berbasis KPI dapat berfungsi sebagai stimulus yang efektif bila diiringi dengan mekanisme feedback yang jelas, transparansi dalam proses evaluasi, serta pemberian reward yang relevan dengan nilai-nilai dan beban kerja perawat. Keberadaan kelompok kecil (1,2%) yang menyatakan

motivasi hanya “cukup” seharusnya menjadi sinyal awal untuk mengevaluasi kualitas interaksi antara sistem penghargaan dan persepsi perawat terhadap keadilan dan penghargaan dari organisasi.

Lebih jauh, motivasi kerja yang didorong oleh reward system tidak hanya berdampak pada kinerja jangka pendek, tetapi juga berkontribusi terhadap komitmen afektif perawat terhadap organisasi. Komitmen ini tercermin dalam rasa memiliki, loyalitas, dan keinginan untuk terus berkontribusi dalam jangka panjang. Ketika perawat merasa bahwa jerih payah mereka dihargai secara adil dan bermakna, akan muncul perasaan keterikatan emosional yang kuat terhadap tempat mereka bekerja. Sebaliknya, reward system yang kaku dan hanya bersifat administratif justru dapat melemahkan ikatan psikologis antara individu dan organisasi, bahkan jika motivasi kerja tampak tinggi secara kuantitatif. Oleh karena itu, untuk membangun komitmen organisasi yang kokoh, reward system harus diarahkan tidak hanya untuk mendorong pencapaian target, tetapi juga untuk membina hubungan timbal balik yang saling menghargai antara manajemen dan tenaga keperawatan.

Dengan mengintegrasikan aspek motivasional dan emosional dalam sistem penghargaan, rumah sakit dapat mengubah reward system dari sekadar instrumen operasional menjadi strategi organisasi jangka panjang. Ini tidak hanya berdampak pada peningkatan motivasi kerja, tetapi juga memperkuat retensi tenaga kerja, menurunkan angka turnover, dan menciptakan lingkungan kerja yang stabil serta berorientasi pada mutu layanan keperawatan yang berkelanjutan.

6.3 Analisis Dominasi antara Hubungan Persepsi *Reward System* berbasis KPI dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja perawat

Berdasarkan jalur sebelum melakukan uji Regresi Logistik Ordinal didapatkan beberapa Langkah yaitu Uji *Goodness-of-Fit* memberikan hasil yang beragam. Berdasarkan uji Pearson, nilai Chi-Square sebesar 188.412 ($p < 0.05$) menunjukkan model tidak sepenuhnya sesuai terhadap data. Namun, uji Deviance memberikan nilai Chi-Square sebesar 14.307 dengan signifikansi $p = 0.074 (> 0.05)$, yang berarti model memiliki kesesuaian yang cukup baik dengan data. Dalam konteks regresi logistik ordinal, uji Deviance dianggap lebih tepat karena mengacu pada distribusi probabilitas model terhadap kategori ordinal variabel dependen. Oleh karena itu, hasil ini memperkuat kesimpulan bahwa model yang digunakan tetap dapat diterima untuk menggambarkan hubungan antar variabel.

Dari sisi kekuatan prediksi, nilai *Pseudo R-Square* menunjukkan kontribusi yang relatif kecil. Nilai Nagelkerke sebesar 0.084 mengindikasikan bahwa kombinasi variabel *Reward System* berbasis KPI, kepuasan kerja, dan motivasi kerja hanya mampu menjelaskan sekitar 8,4% variasi pada variabel dependen. Nilai Cox and Snell (0.064) dan McFadden (0.046) juga konsisten menunjukkan bahwa kekuatan prediksi model tergolong rendah. Hal ini mengisyaratkan bahwa meskipun ketiga variabel tersebut berperan dalam memengaruhi variabel dependen, masih banyak faktor lain di luar model yang berpotensi memengaruhi hasil, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, beban kerja, atau faktor individu perawat. Dengan demikian, model regresi logistik ordinal yang digunakan dalam penelitian ini secara statistik layak dan dapat diterima,

Hasil uji regresi logistik ordinal menunjukkan bahwa persepsi *reward system* berbasis *Key Performance Indicator* (KPI) memiliki hubungan yang berbeda tingkat signifikansinya terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja perawat. Pada variabel kepuasan kerja, nilai Wald sebesar 0,671 dengan signifikansi $p = 0,413 (> 0,05)$ mengindikasikan bahwa persepsi terhadap *reward system* berbasis KPI tidak berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja perawat. Artinya, walaupun *reward system* dirancang untuk memotivasi dan menghargai kinerja, persepsi positif terhadap sistem tersebut belum tentu secara langsung meningkatkan rasa puas perawat terhadap pekerjaannya. Faktor lain di luar sistem reward seperti lingkungan kerja, beban kerja, keseimbangan kerja-hidup, dan hubungan interpersonal kemungkinan lebih memengaruhi kepuasan kerja.

Sebaliknya, pada variabel motivasi kerja, nilai Wald sebesar 8,890 dengan signifikansi $p = 0,003 (< 0,05)$ menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif antara persepsi *reward system* berbasis KPI dengan motivasi kerja perawat. Koefisien parameter (B) sebesar 0,941 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan persepsi positif terhadap sistem reward akan meningkatkan kecenderungan motivasi kerja. Besarnya nilai Wald juga menunjukkan bahwa pengaruhnya 8,89 kali lebih dominan dibandingkan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini selaras dengan teori motivasi seperti *Expectancy Theory* dari Vroom, yang menjelaskan bahwa ketika individu merasa sistem penghargaan adil, transparan, dan sesuai dengan capaian kinerja, mereka akan terdorong untuk meningkatkan usaha dan kinerjanya.

Temuan ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* yang diperbarui oleh Ryan dan Deci (2020), di mana motivasi kerja meningkat ketika kebutuhan dasar psikologis yaitu kompetensi, otonomi, dan keterhubungan terpenuhi melalui sistem reward yang jelas dan transparan. Dalam konteks rumah sakit, reward system berbasis KPI yang adil dan relevan dapat menjadi stimulus penting untuk menumbuhkan motivasi intrinsik perawat (Ryan & Deci, 2020). Hal ini diperkuat oleh *Goal Setting Theory* dari Locke & Latham (Latham, 2021), yang menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang seperti KPI dapat meningkatkan performa jika didukung oleh sistem penghargaan yang selaras dan terstruktur.

Lebih lanjut, *Expectancy Theory* yang diperluas oleh (Porter et al. 2021) menyatakan bahwa seseorang akan termotivasi apabila percaya bahwa usaha akan menghasilkan performa yang baik dan akan diikuti oleh reward yang diinginkan. Dalam konteks reward system, jika perawat merasa bahwa kerja keras mereka dihargai melalui indikator yang jelas, maka dorongan untuk bekerja lebih baik akan meningkat. Sementara itu, *Organizational Support Theory* versi terkini (Eisenberger & Stinglhamber, 2021) menekankan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi, termasuk melalui reward system, secara signifikan mempengaruhi motivasi dan komitmen kerja. Ketika reward dianggap sebagai bentuk pengakuan dari rumah sakit, maka rasa memiliki dan loyalitas perawat terhadap institusi akan lebih kuat.

Terakhir, *Equity Theory* yang diperluas oleh (Al-Zu'bi, 2022) menyatakan bahwa ketimpangan antara input dan output yang dirasakan akan menurunkan kepuasan dan motivasi kerja. Jika reward berbasis KPI tidak dianggap proporsional

terhadap beban kerja atau kinerja aktual, maka persepsi ketidakadilan akan muncul. Hal ini menjelaskan mengapa kepuasan kerja dalam temuan ini tidak memberikan kontribusi signifikan: karena persepsi keadilan (fairness) lebih berdampak pada aspek motivasional daripada pada kepuasan afektif.

Dalam perkembangan teori manajemen SDM modern, *Job Demands-Resources Model (JD-R)* versi terkini yang dikembangkan oleh Bakker & Demerouti (2021) menekankan bahwa sumber daya kerja (seperti reward system yang adil dan terstruktur) berperan sebagai pelindung terhadap kelelahan dan sebagai penguat terhadap motivasi kerja. Ketika reward system berbasis KPI dianggap sebagai sumber daya yang mendukung pencapaian tujuan profesional, maka motivasi kerja akan meningkat meskipun dalam tekanan kerja tinggi, seperti yang lazim di dunia keperawatan. Ini mendukung temuan bahwa persepsi terhadap reward system memiliki pengaruh dominan terhadap motivasi dibandingkan kepuasan kerja, karena reward memberi dorongan langsung dalam hal pencapaian dan penguatan peran.

Selain itu, *Social Exchange Theory* versi revisi oleh Cropanzano & Mitchell (2022) juga memperkuat bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dibentuk atas dasar timbal balik. Ketika perawat merasakan bahwa rumah sakit memberikan penghargaan yang layak atas kontribusinya melalui sistem reward yang konsisten dan transparan, maka mereka cenderung membalas dengan meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan bahkan komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Artinya, reward system tidak hanya berdampak pada output kerja jangka pendek, tetapi juga menjadi fondasi pembentukan komitmen afektif perawat pada rumah sakit. Ini

menjadi sinyal bahwa reward system yang efektif memiliki efek strategis yang lebih luas daripada sekadar pemenuhan kebutuhan finansial atau kepuasan sementara.

Dalam pandangan penulis, meskipun nilai R^2 model belum menjelaskan keseluruhan variasi dari kepuasan dan motivasi kerja, namun temuan ini menegaskan bahwa persepsi terhadap reward system berbasis KPI tetap memegang peranan penting—khususnya dalam membentuk motivasi kerja perawat. Motivasi kerja yang tinggi tidak hanya dibentuk oleh imbalan material semata, tetapi juga oleh sejauh mana reward itu dirasa adil, relevan, dan mencerminkan pengakuan terhadap kerja keras mereka. Oleh karena itu, penting bagi manajemen rumah sakit untuk tidak hanya menekankan target kuantitatif dalam KPI, melainkan juga memperhatikan aspek kualitatif dalam pemberian reward seperti penghargaan verbal, pelatihan, promosi jabatan, dan pelibatan dalam keputusan organisasi.

Lebih jauh, reward system yang efektif dapat menjadi instrumen strategis untuk memperkuat komitmen organisasi (*organizational commitment*) para perawat. Ketika reward tidak hanya berupa kompensasi finansial tetapi juga menyentuh dimensi psikologis dan sosial, maka hal tersebut akan meningkatkan loyalitas, menurunkan turnover, dan memperkuat rasa memiliki terhadap rumah sakit. Artinya, reward system tidak boleh diposisikan sekadar sebagai alat administratif, namun perlu dirancang sebagai mekanisme integratif yang menumbuhkan keterikatan emosional dan profesional perawat terhadap institusi tempat mereka bekerja.

Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan adanya deviasi menarik dari skema teoritis klasik, seperti yang tergambar dalam *Herzberg's Two-Factor Theory*

maupun model-model konseptual tradisional yang tidak secara eksplisit menghubungkan reward system langsung ke motivasi kerja, melainkan melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Namun dalam studi ini, reward system justru terbukti berhubungan signifikan langsung dengan motivasi kerja ($p < 0,001$), sementara hubungannya dengan kepuasan kerja tidak signifikan secara statistik ($p = 0,926$). Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks rumah sakit yang menerapkan sistem berbasis KPI, persepsi terhadap reward memiliki daya dorong motivasional meskipun tidak secara langsung meningkatkan perasaan puas dalam bekerja.

Opini penulis adalah bahwa temuan ini perlu dipahami sebagai bentuk dinamika baru dalam manajemen SDM keperawatan, di mana reward system yang objektif, terukur, dan terstruktur dapat menjadi pemicu intrinsik motivasi, terlepas dari aspek afektif kepuasan. Artinya, motivasi kerja perawat bisa tumbuh bukan karena mereka merasa puas secara emosional, tetapi karena mereka melihat adanya keadilan, kejelasan, dan peluang berkembang melalui sistem reward yang diberlakukan. Dengan kata lain, reward system berbasis KPI mampu “melewati” jalur tradisional menuju motivasi kerja, dan ini membuka ruang baru untuk pengembangan teori yang lebih kontekstual terhadap dunia kerja rumah sakit dan profesi keperawatan.

6.4 Keterbatasan

Penelitian ini tidak terlepas dari sejumlah keterbatasan yang penting untuk dipertimbangkan, baik dalam memahami hasil temuan maupun dalam merancang studi lanjutan di masa mendatang.

6.4.1 Keterbatasan dalam Variasi Data

Meskipun mayoritas responden menunjukkan persepsi positif terhadap reward system dan tingkat kepuasan serta motivasi kerja yang tinggi, distribusi data pada kategori rendah (seperti “kurang” pada reward system dan “kurang puas” pada kepuasan kerja) sangat kecil, masing-masing hanya sebesar 0,6% hingga 1,2%. Hal ini menyebabkan rendahnya variasi dalam data dan berpotensi mempengaruhi sensitivitas model dalam mendeteksi perbedaan yang signifikan antar kelompok. Kondisi ini juga dapat mengurangi daya generalisasi temuan, khususnya untuk populasi perawat dengan pengalaman negatif terhadap reward system.

6.4.2 Keterbatasan Teoritis terhadap Jalur Pengaruh Reward dengan Motivasi

Penelitian ini menemukan adanya hubungan langsung dan signifikan antara reward system dan motivasi kerja, meskipun teori-teori klasik seperti Herzberg atau Vroom tidak mengemukakan jalur langsung tersebut tanpa melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Hal ini mencerminkan adanya keterbatasan dalam kerangka teori yang digunakan, yang belum sepenuhnya menangkap konteks aktual di lapangan. Oleh karena itu, hasil ini memerlukan pendekatan teoritis baru yang lebih sesuai dengan kondisi organisasi modern seperti rumah sakit dengan sistem KPI.

6.4.3 Keterbatasan pada Variabel Lain yang Tidak Dimasukkan

Nilai *Pseudo R-Square* menunjukkan kontribusi yang relatif kecil. Nilai Nagelkerke sebesar 0.084 mengindikasikan bahwa kombinasi variabel *Reward System* berbasis KPI, kepuasan kerja, dan motivasi kerja hanya mampu menjelaskan sekitar 8,4% variasi pada variabel dependen. Nilai Cox and Snell (0.064) dan

McFadden (0.046) juga konsisten menunjukkan bahwa kekuatan prediksi model tergolong rendah. Hal ini mengisyaratkan bahwa meskipun ketiga variabel tersebut berperan dalam memengaruhi variabel dependen, masih banyak faktor lain di luar model yang berpotensi memengaruhi hasil, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, beban kerja, atau faktor individu perawat.

6.4.4 Keterbatasan Desain Penelitian yang Bersifat Cross-Sectional

Penelitian ini menggunakan desain potong lintang (cross-sectional), sehingga tidak dapat menangkap perubahan persepsi atau motivasi perawat secara dinamis dari waktu ke waktu. Akibatnya, hubungan sebab-akibat tidak bisa dijelaskan secara kuat. Desain longitudinal atau eksperimental akan lebih tepat untuk menguji efek jangka panjang dari sistem reward terhadap motivasi dan kepu

