ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin
Vol.5, No.11, Oktober 2026

Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Non Medis Divisi *Support Service* di Rumah Sakit Khusus Bedah Columbia Asia Pulomas dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening

Budi Setiawan
Program Studi Manajemen Rumah Sakit, Universitas Mitra Bangsa Jakarta, Indonesia
E-mail: budisetiawanibenk@gmail.com

Article History:
Received: 01 Oktober 2026
Revised: 10 Oktober 2026
Accepted: 12 Oktober 2026

Keywords: *kompetensi; gaya kepemimpinan; motivasi kerja; kinerja karyawan; analisis mediasi; PLS-SEM.*

Abstract: *Kinerja karyawan nonmedis memiliki peran penting dalam menunjang efektivitas operasional dan kualitas pelayanan rumah sakit. Kompetensi dan gaya kepemimpinan merupakan faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan, sementara motivasi kerja dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan kompetensi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan melalui peran mediasi motivasi kerja pada Divisi Support Service. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional yang melibatkan seluruh karyawan divisi tersebut melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan menunjukkan hubungan positif yang kuat dan signifikan. Kompetensi memiliki hubungan positif yang lebih kuat dengan motivasi kerja dibandingkan gaya kepemimpinan, meskipun keduanya menunjukkan hubungan yang signifikan. Selanjutnya, motivasi kerja memediasi sepenuhnya hubungan antara kompetensi dan kinerja, serta memediasi sebagian hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Model penelitian juga memiliki kemampuan penjelasan yang tinggi terhadap variasi motivasi kerja dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi berkaitan dengan kinerja terutama melalui motivasi kerja, sedangkan gaya kepemimpinan berkaitan dengan kinerja baik secara langsung maupun melalui motivasi. Penelitian ini menekankan pentingnya pengembangan kompetensi yang diiringi penguatan motivasi dan penerapan kepemimpinan yang mendukung peningkatan kinerja karyawan nonmedis.*

PENDAHULUAN

Transformasi pelayanan kesehatan di Indonesia menempatkan pengelolaan sumber daya manusia sebagai salah satu faktor penting dalam menjaga kualitas pelayanan, efisiensi operasional, dan keberlanjutan organisasi rumah sakit. Peningkatan tuntutan masyarakat terhadap mutu pelayanan dan persaingan antarfasilitas kesehatan mengharuskan rumah sakit mengembangkan sistem manajemen yang tidak hanya berorientasi pada kompetensi tenaga medis, tetapi juga memperhatikan kontribusi karyawan nonmedis dalam mendukung keseluruhan proses pelayanan. Dalam konteks regulasi, Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2025 tentang Pengelolaan Sumber Daya Manusia Kesehatan menegaskan pentingnya perencanaan, pengadaan, pendayagunaan, peningkatan mutu, dan pemenuhan kesejahteraan sumber daya manusia, termasuk tenaga pendukung atau penunjang kesehatan (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2025).

Perspektif manajemen sumber daya manusia juga menunjukkan bahwa efektivitas organisasi berkaitan dengan kemampuan institusi mengintegrasikan pengembangan kompetensi, pengelolaan motivasi, dan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi secara optimal (Jiang et al., 2012). Dalam lingkungan rumah sakit, integrasi tersebut menjadi penting karena kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh tindakan klinis, tetapi juga oleh ketepatan administrasi, koordinasi antardivisi, dan efektivitas layanan pendukung yang memengaruhi kelancaran operasional organisasi.

Meskipun memiliki peran penting, pengelolaan karyawan nonmedis masih menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan distribusi beban kerja, kesempatan pengembangan karier, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta kesesuaian antara kompetensi dan penghargaan organisasi. Kondisi tersebut juga ditemukan berdasarkan observasi dan wawancara pendahuluan pada Divisi Support Service Rumah Sakit Khusus Bedah Columbia Asia Pulomas. Sejumlah persoalan yang teridentifikasi meliputi keterbatasan partisipasi karyawan dalam kebijakan organisasi, fleksibilitas cuti yang belum optimal, pemberian tugas di luar tanggung jawab utama, ketidakjelasan jenjang karier, serta sistem remunerasi dan penghargaan yang belum sepenuhnya mempertimbangkan tingkat pendidikan maupun kompetensi karyawan. Permasalahan tersebut disertai indikasi keterlambatan penyelesaian pekerjaan, lemahnya koordinasi antarunit, penurunan kualitas layanan internal, dan terbatasnya inisiatif dalam melaksanakan tugas. Dalam perspektif Job Demands–Resources Theory, Bakker et al. (2023) menjelaskan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi tanpa dukungan sumber daya organisasi yang memadai dapat meningkatkan risiko kelelahan kerja dan menghambat keterikatan karyawan. Sebaliknya, dukungan pimpinan, kesempatan pengembangan, kejelasan peran, dan otonomi kerja merupakan sumber daya yang dapat memperkuat motivasi serta keterlibatan karyawan. Dengan demikian, permasalahan kinerja pada divisi pendukung rumah sakit perlu dipahami melalui interaksi antara kemampuan individual dan kondisi organisasi, bukan semata-mata sebagai persoalan keterampilan teknis.

Kompetensi merupakan salah satu faktor individual yang secara konseptual berkaitan dengan pencapaian kinerja. Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi melalui karakteristik mendasar individu, termasuk pengetahuan, keterampilan, motif, konsep diri, dan karakteristik personal yang berhubungan dengan efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Dalam kerangka Ability–Motivation–Opportunity (AMO), kemampuan individu perlu didukung oleh motivasi dan kesempatan untuk menerapkannya agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Jiang et al. (2012), melalui studi meta-analisis, menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan keterampilan, motivasi, dan kesempatan berkontribusi memiliki hubungan dengan berbagai hasil organisasi melalui mekanisme yang

berbeda. Temuan Bos-Nehles et al. (2013) juga memperlihatkan bahwa kemampuan manajer lini merupakan prediktor penting dalam efektivitas penerapan praktik manajemen sumber daya manusia, sementara kesempatan yang diberikan organisasi dapat memperkuat pemanfaatan kemampuan tersebut. Kedua penelitian ini memperlihatkan bahwa kompetensi tidak dapat dipisahkan dari lingkungan organisasi yang memungkinkan individu menggunakan pengetahuan dan keterampilannya secara produktif. Oleh karena itu, kepemilikan kompetensi belum tentu menghasilkan kinerja yang lebih baik apabila karyawan menghadapi keterbatasan kewenangan, dukungan, atau dorongan untuk menerapkannya dalam pekerjaan.

Selain kompetensi, gaya kepemimpinan merupakan faktor organisasional yang berperan dalam membentuk perilaku dan pencapaian kerja karyawan. Perspektif kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun visi bersama, memberikan inspirasi, mendorong pengembangan individu, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Judge dan Piccolo (2004), melalui meta-analisis, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan berbagai indikator efektivitas kepemimpinan, sedangkan kepemimpinan transaksional melalui pemberian penghargaan berbasis pencapaian juga menunjukkan hubungan yang relevan dengan hasil kerja. Dalam konteks pelayanan kesehatan, Alluhaybi et al. (2023) menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan memiliki keterkaitan dengan keterikatan kerja perawat, terutama melalui dukungan, pemberdayaan, dan kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan. Meskipun penelitian tersebut berfokus pada tenaga keperawatan, temuannya memberikan dasar konseptual untuk menelaah pentingnya dukungan kepemimpinan pada kelompok pekerjaan lain di rumah sakit. Bagi karyawan nonmedis, kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk memperjelas tanggung jawab, memperkuat koordinasi, memberikan umpan balik, serta menciptakan kesempatan pengembangan kerja. Dengan demikian, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja perlu dikaji tidak hanya sebagai hubungan langsung, tetapi juga melalui mekanisme psikologis yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal.

Motivasi kerja menjadi salah satu mekanisme yang dapat menjelaskan hubungan antara kompetensi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan. Berdasarkan Expectancy Theory, Vroom (1964) menjelaskan bahwa dorongan individu untuk bekerja dipengaruhi oleh keyakinan bahwa usaha dapat menghasilkan kinerja dan bahwa pencapaian tersebut berkaitan dengan hasil yang bernilai bagi individu. Perspektif ini dapat dipadukan dengan Self-Determination Theory, yang membedakan motivasi berdasarkan tingkat otonomi dalam melakukan pekerjaan. Meta-analisis Van den Broeck et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki hubungan kuat dengan kesejahteraan dan sikap kerja, sedangkan motivasi yang berlandaskan pengakuan terhadap nilai suatu pekerjaan (identified regulation) merupakan prediktor penting bagi kinerja dan perilaku kewargaan organisasi. Cerasoli et al. (2014) juga membuktikan bahwa motivasi intrinsik dan insentif ekstrinsik sama-sama relevan dalam menjelaskan kinerja, meskipun kontribusinya dapat berbeda berdasarkan karakteristik tugas dan bentuk penilaian kinerja. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa motivasi tidak sekadar berkaitan dengan besarnya penghargaan yang diterima karyawan, tetapi juga dengan persepsi mengenai kemampuan diri, kebermaknaan pekerjaan, dukungan pimpinan, dan peluang memperoleh hasil yang diharapkan. Dalam konteks ini, kompetensi dapat memperkuat keyakinan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan gaya kepemimpinan dapat membentuk kondisi psikologis yang mendukung munculnya motivasi. Oleh karena itu, motivasi kerja diposisikan sebagai mekanisme mediasi yang secara teoretis dapat menjelaskan bagaimana kompetensi dan gaya kepemimpinan berhubungan dengan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu telah memberikan dasar empiris mengenai hubungan antara kompetensi, kepemimpinan, motivasi, dan kinerja. Namun, kajian-kajian tersebut memperlihatkan perbedaan fokus dan tingkat analisis. Jiang et al. (2012) menelaah mekanisme praktik manajemen sumber daya manusia terhadap hasil organisasi, Bos-Nehles et al. (2013) berfokus pada efektivitas manajer lini dalam menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia, sedangkan Judge dan Piccolo (2004) menilai validitas berbagai pendekatan kepemimpinan terhadap indikator efektivitas. Sementara itu, Van den Broeck et al. (2021) dan Cerasoli et al. (2014) menempatkan motivasi sebagai faktor penting dalam menjelaskan perilaku dan kinerja, sedangkan Alluhaybi et al. (2023) secara khusus mengkaji kepemimpinan dan keterikatan kerja tenaga keperawatan. Perbedaan fokus tersebut menunjukkan adanya ruang untuk menguji kompetensi dan gaya kepemimpinan secara simultan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada kelompok karyawan nonmedis rumah sakit. Kelompok ini memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda dari tenaga klinis karena lebih banyak menjalankan fungsi administratif, koordinatif, dan operasional yang membutuhkan ketepatan prosedur serta kerja sama antardivisi. Oleh sebab itu, pengujian hubungan langsung dan tidak langsung antarfaktor tersebut diperlukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih kontekstual mengenai determinan kinerja pada fungsi pendukung pelayanan kesehatan.

Berdasarkan permasalahan empiris dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan nonmedis Divisi Support Service Rumah Sakit Khusus Bedah Columbia Asia Pulomas, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Secara khusus, penelitian menguji hubungan kompetensi dan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja, hubungan kedua variabel tersebut dengan kinerja, serta peran mediasi motivasi dalam menjelaskan hubungan yang terbentuk. Penelitian ini mengintegrasikan perspektif kompetensi, kepemimpinan, dan motivasi melalui kerangka AMO dan Job Demands–Resources Theory untuk memahami keterkaitan antara kemampuan individu, dukungan organisasi, dan perilaku kerja. Kontribusi teoretis yang diharapkan adalah memperluas penerapan kerangka tersebut pada konteks karyawan nonmedis rumah sakit, sedangkan kontribusi praktisnya adalah menyediakan dasar empiris bagi pengembangan kebijakan peningkatan kompetensi, pembinaan kepemimpinan, pengelolaan motivasi, dan evaluasi kinerja yang lebih sesuai dengan kebutuhan operasional rumah sakit.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori dan *cross-sectional* untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan pada Maret–Agustus 2026 di Rumah Sakit Khusus Bedah Columbia Asia Pulomas, Jakarta Timur, dengan fokus pada karyawan nonmedis Divisi *Support Service*. Desain *cross-sectional* digunakan karena pengukuran variabel dilakukan dalam satu periode pengamatan, sedangkan pendekatan eksplanatori diterapkan untuk menguji hubungan antarvariabel berdasarkan kerangka konseptual dan hipotesis penelitian (Sekaran & Bougie, 2020).

Populasi penelitian mencakup 75 karyawan nonmedis yang bekerja pada unit administrasi, keuangan, sumber daya manusia, *engineering*, *housekeeping*, *security*, teknologi informasi, pemasaran, serta unit pendukung operasional lainnya. Penentuan sampel menggunakan teknik *sampling jenuh*, yaitu melibatkan seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria penelitian. Kriteria inklusi mencakup karyawan tetap maupun kontrak dengan masa kerja minimal satu tahun dan bersedia berpartisipasi, sedangkan karyawan yang sedang menjalani cuti panjang, tidak aktif bekerja selama periode penelitian, atau tidak bersedia berpartisipasi dikecualikan. Berdasarkan

kriteria tersebut, penelitian melibatkan 75 responden. Penggunaan seluruh anggota populasi terjangkau memungkinkan pengumpulan data secara menyeluruh pada kelompok karyawan yang menjadi sasaran penelitian (Sekaran & Bougie, 2020).

Data primer dikumpulkan melalui survei menggunakan kuesioner yang mengukur empat konstruk penelitian, yaitu kompetensi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen, motivasi kerja sebagai variabel mediasi, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Setiap konstruk diukur menggunakan sepuluh indikator yang merepresentasikan karakteristik variabel penelitian. Pengumpulan data juga didukung oleh observasi langsung terhadap kondisi kerja karyawan dan studi kepustakaan untuk memperkuat landasan konseptual serta pengembangan hubungan antarvariabel. Penggunaan kuesioner dalam penelitian kuantitatif memungkinkan pengukuran konstruk secara terstruktur dan konsisten sehingga data yang diperoleh dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik multivariat (Sekaran & Bougie, 2020).

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1. Pendekatan ini memungkinkan pengujian hubungan antarvariabel laten secara simultan, termasuk pengaruh langsung dan tidak langsung dalam model mediasi (Hair et al., 2022). Prosedur analisis mencakup evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas konvergen melalui nilai *outer loading*, dengan batas penerimaan utama sebesar 0,70. Selanjutnya, evaluasi model struktural dilakukan melalui koefisien determinasi (R^2) untuk menilai kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel endogen. Nilai R^2 digunakan sebagai salah satu ukuran kemampuan penjelasan model, sedangkan interpretasinya mempertimbangkan karakteristik penelitian dan kompleksitas hubungan antarvariabel (Hair et al., 2022).

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* untuk memperoleh koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *t-statistic*, dan *p-value*. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan secara statistik apabila nilai *t-statistic* melebihi 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5% untuk pengujian dua arah (Hair et al., 2022). Pengaruh langsung dianalisis melalui hubungan kompetensi, gaya kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengaruh tidak langsung diuji melalui jalur kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Interpretasi mediasi didasarkan pada signifikansi pengaruh tidak langsung dan hubungan langsung yang tersisa setelah mediator dimasukkan ke dalam model. Mengacu pada Zhao et al. (2010), kondisi ketika pengaruh tidak langsung signifikan sementara pengaruh langsung tidak signifikan dapat dikategorikan sebagai *indirect-only mediation*, sedangkan signifikansi kedua jalur dengan arah hubungan yang sejalan menunjukkan *complementary mediation*. Seluruh hasil analisis diinterpretasikan berdasarkan arah dan kekuatan hubungan antarvariabel serta kesesuaiannya dengan kerangka teoritis penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Hasil Penelitian

Bab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data penelitian yang meliputi karakteristik responden, statistik deskriptif, serta pengujian hipotesis. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.1.1. Pembahasan diawali dengan penyajian tingkat respons dan karakteristik responden, dilanjutkan dengan pemeriksaan data serta analisis awal. Selanjutnya, dilakukan evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel dan hipotesis penelitian. Bab ini kemudian diakhiri dengan pembahasan

hasil analisis serta ringkasan temuan penelitian. Profil responden disajikan berdasarkan karakteristik demografis, seperti jenis kelamin, usia, dan pekerjaan, sesuai dengan data yang diperoleh melalui kuesioner.

Tabel 1. Profil Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	54	72,0
	Perempuan	21	28,0
Total		**75**	**100,0**
Usia	< 25 tahun	16	21,6*
	25–35 tahun	29	39,2*
	36–45 tahun	25	33,8*
	> 46 tahun	4	5,4*
Pendidikan	SMA/SMK	72	96,0*
	D3	1	1,3*
	S1	2	2,7*

Berdasarkan Tabel 1, dari 75 responden, mayoritas berjenis kelamin laki-laki, yaitu 54 orang (72,0%), sedangkan perempuan berjumlah 21 orang (28,0%). Berdasarkan usia, kelompok 25–35 tahun merupakan kelompok terbanyak dengan 29 responden, diikuti kelompok usia 36–45 tahun sebanyak 25 responden dan usia kurang dari 25 tahun sebanyak 16 responden. Dari sisi pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan SMA/SMK, yaitu 72 orang (96,0%), sedangkan lulusan D3 sebanyak 1 orang (1,3%) dan S1 sebanyak 2 orang (2,7%). Data tersebut menunjukkan bahwa karakteristik responden didominasi oleh karyawan laki-laki, kelompok usia 25–35 tahun, dan lulusan SMA/SMK.

Analisis Data Penelitian

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen digunakan untuk menilai sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk atau variabel laten yang diukur. Evaluasi dilakukan dengan melihat nilai outer loading setiap indikator terhadap konstruknya. Indikator umumnya dinyatakan memenuhi validitas apabila memiliki nilai *outer loading* ≥ 0,70. Namun, pada penelitian eksploratif atau konstruk dengan dasar teori yang masih terbatas, nilai *outer loading* ≥ 0,50–0,60 masih dapat dipertimbangkan sepanjang indikator tersebut signifikan dan memenuhi kriteria validitas lainnya (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 2. Nilai *Outer Loading*

Indikator	Gaya Kepemimpinan	Kinerja	Kompetensi	Motivasi
GK1	0,898	–	–	–
GK2	0,918	–	–	–
GK3	0,936	–	–	–
GK4	0,857	–	–	–
GK5	0,907	–	–	–
GK6	0,926	–	–	–

Indikator	Gaya Kepemimpinan	Kinerja	Kompetensi	Motivasi
GK7	0,908	–	–	–
GK8	0,886	–	–	–
GK9	0,933	–	–	–
GK10	0,869	–	–	–
K1	–	0,852	–	–
K2	–	0,882	–	–
K3	–	0,896	–	–
K4	–	0,909	–	–
K5	–	0,933	–	–
K6	–	0,900	–	–
K7	–	0,908	–	–
K8	–	0,899	–	–
K9	–	0,907	–	–
K10	–	0,890	–	–
KJ1	–	–	0,847	–
KJ2	–	–	0,876	–
KJ3	–	–	0,866	–
KJ4	–	–	0,904	–
KJ5	–	–	0,898	–
KJ6	–	–	0,877	–
KJ7	–	–	0,921	–
KJ8	–	–	0,925	–
KJ9	–	–	0,746	–
KJ10	–	–	0,872	–
M1	–	–	–	0,820
M2	–	–	–	0,853
M3	–	–	–	0,780
M4	–	–	–	0,804
M5	–	–	–	0,784
M6	–	–	–	0,772
M7	–	–	–	0,865
M8	–	–	–	0,866
M9	–	–	–	0,889
M10	–	–	–	0,856

Sumber: Data diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 2, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, dengan nilai terendah sebesar 0,746 pada indikator KJ9 dan tertinggi sebesar 0,936 pada indikator GK3. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen, karena memiliki kemampuan yang baik dalam merefleksikan konstruk yang diukur. Dengan demikian, seluruh indikator pada variabel gaya kepemimpinan, kinerja, kompetensi, dan motivasi dapat dipertahankan dan digunakan dalam analisis selanjutnya.

Model Struktural (*Inner Model*)
Koefisien Determinasi (*R-Square/R²*)

Evaluasi model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square (R^2) pada variabel endogen. Nilai R^2 menunjukkan kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi pada variabel endogen dalam model penelitian. Semakin besar nilai R^2, semakin tinggi kemampuan model dalam menjelaskan variabel yang diprediksi. Menurut Ghozali dan Latan (2015), nilai R^2 sebesar 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 moderat, dan 0,25 lemah. Dalam SmartPLS 4, nilai R^2 menjadi salah satu ukuran penting untuk mengevaluasi kualitas model struktural dan mengetahui besarnya proporsi variabilitas variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen.

Tabel 3. Hasil Evaluasi *Inner Model* dengan R-Square (R^2)

Variabel Endogen	R-Square (R^2)	R-Square Adjusted	Kategori
Kinerja	0,829	0,822	Kuat
Motivasi	0,779	0,773	Kuat

Sumber: Data diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 3, nilai R-Square Adjusted pada variabel kinerja sebesar 0,822, yang menunjukkan bahwa kompetensi, gaya kepemimpinan, dan motivasi mampu menjelaskan 82,2% variasi kinerja karyawan, sedangkan 17,8% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, nilai R-Square Adjusted pada variabel motivasi sebesar 0,773, yang berarti kompetensi dan gaya kepemimpinan mampu menjelaskan 77,3% variasi motivasi, sedangkan 22,7% dipengaruhi oleh faktor lain. Berdasarkan kriteria Ghozali dan Latan (2015), kedua nilai tersebut termasuk dalam kategori kuat karena berada di atas 0,75.

Pengujian Hipotesis (*Bootstrapping*)
Koefisien Jalur (*Path Coefficient – Direct Effect*)

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Analisis dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS untuk memperoleh nilai koefisien jalur, *t-statistic*, dan *p-value*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari *t-table* dan nilai *p-value* < 0,05. Sebaliknya, apabila *t-statistic* ≤ *t-table* atau *p-value* ≥ 0,05, maka hipotesis dinyatakan tidak didukung. Hasil pengujian path coefficient (*direct effect*) disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. Hasil Evaluasi *Path Coefficient* (*Direct Effect*)

No.	Hubungan Antarvariabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
1	Gaya Kepemimpinan → Kinerja	0,634	6,606	0,000
2	Gaya Kepemimpinan → Motivasi	0,243	2,669	0,008
3	Kompetensi → Kinerja	−0,018	0,185	0,853
4	Kompetensi → Motivasi	0,679	7,716	0,000
5	Motivasi → Kinerja	0,343	3,165	0,002

Sumber: Data diolah, 2026.

Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian *Path Coefficients* melalui metode *Bootstrapping* pada SmartPLS 4, interpretasi hasil penelitian dilakukan dengan mengacu pada hipotesis yang telah ditetapkan. Suatu hipotesis dinyatakan didukung apabila nilai koefisien jalur (*Original Sample/O*) menunjukkan arah pengaruh yang sesuai dengan hipotesis, nilai T-statistic > 1,96, dan P-value <

0,05. Ketiga kriteria tersebut digunakan sebagai dasar untuk menentukan signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

Tabel 5. Hasil Uji Seluruh Hipotesis

No.	Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Jenis Pengaruh	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Value	Keputusan
1	H1	Kompetensi → Kinerja	Langsung	−0,018	0,185	0,853	Ditolak
2	H2	Gaya Kepemimpinan → Kinerja	Langsung	0,634	6,606	<0,001	Diterima
3	H3a	Kompetensi → Motivasi → Kinerja	Tidak langsung	0,232	2,751	0,006	Diterima (mediasi penuh)
4	H3b	Gaya Kepemimpinan → Motivasi → Kinerja	Tidak langsung	0,083	2,067	0,039	Diterima (mediasi parsial)
5	H4	Kompetensi → Motivasi	Langsung	0,679	7,716	<0,001	Diterima
6	H5	Gaya Kepemimpinan → Motivasi	Langsung	0,243	2,669	0,008	Diterima

Sumber: Data diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 5, H1 ditolak karena kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (p = 0,853). Sebaliknya, H2 diterima, karena gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien 0,634 (t = 6,606; p < 0,001). Pada pengaruh tidak langsung, H3a diterima, yang menunjukkan bahwa motivasi memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan nilai koefisien 0,232 (t = 2,751; p = 0,006). Karena pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja tidak signifikan, pola mediasi dikategorikan sebagai mediasi penuh. Sementara itu, H3b diterima, karena motivasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan koefisien 0,083 (t = 2,067; p = 0,039). Mediasi tersebut dikategorikan parsial karena pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja tetap signifikan. Selanjutnya, H4 dan H5 diterima. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (t = 7,716; p < 0,001), demikian pula gaya kepemimpinan terhadap motivasi (t = 2,669; p = 0,008). Secara keseluruhan, hasil menunjukkan bahwa motivasi berperan dalam menjembatani hubungan kompetensi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan nonmedis Divisi *Support Service* Rumah Sakit Khusus Bedah Columbia Asia Pulomas (β = −0,018; t = 0,185; p = 0,853). Koefisien yang mendekati nol menunjukkan bahwa perbedaan kompetensi karyawan tidak berkaitan secara bermakna dengan variasi kinerja setelah mempertimbangkan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dalam model penelitian. Temuan ini memperlihatkan bahwa penguasaan pengetahuan dan keterampilan belum tentu diikuti oleh pencapaian kinerja yang lebih tinggi. Dalam konteks pekerjaan pendukung rumah sakit, kemampuan individual dapat menjadi sumber daya yang penting, tetapi pemanfaatannya tetap bergantung pada kondisi organisasi yang memungkinkan karyawan menerapkan kompetensi tersebut secara efektif.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui kerangka *Ability–Motivation–Opportunity* (AMO), yang menempatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan berkontribusi sebagai komponen yang saling berkaitan dalam pembentukan kinerja. Jiang et al. (2012) menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kemampuan tidak bekerja secara terpisah dari mekanisme motivasional dan organisasional dalam menghasilkan keluaran organisasi. Dengan demikian, tidak signifikannya hubungan langsung antara kompetensi dan kinerja dalam penelitian ini tidak dapat diartikan bahwa kompetensi tidak diperlukan, melainkan

menunjukkan bahwa kontribusinya terhadap kinerja tidak teridentifikasi melalui jalur langsung yang diuji. Penjelasan ini juga sejalan dengan Bos-Nehles et al. (2013), yang menekankan pentingnya kemampuan dan kesempatan dalam mendukung efektivitas penerapan praktik manajemen sumber daya manusia.

Dalam konteks organisasi yang diteliti, hasil tersebut relevan dengan persoalan yang diidentifikasi melalui observasi pendahuluan, seperti keterbatasan partisipasi karyawan, ketidakjelasan pengembangan karier, dan penugasan di luar tanggung jawab utama. Kondisi tersebut dapat membatasi kesempatan karyawan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki secara optimal. Akan tetapi, karena kesempatan kerja dan karakteristik pengelolaan organisasi tidak diuji sebagai variabel tersendiri, penjelasan ini perlu dipahami sebagai interpretasi kontekstual, bukan sebagai penyebab yang telah dibuktikan secara statistik. Temuan ini mengisyaratkan bahwa pengembangan kompetensi melalui pelatihan perlu disertai kejelasan tugas, kesempatan menerapkan keterampilan, dan dukungan organisasi agar kompetensi yang dimiliki dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan ($\beta = 0{,}634$; $t = 6{,}606$; $p < 0{,}001$). Nilai koefisien tersebut merupakan yang terbesar di antara jalur langsung menuju kinerja dalam model penelitian, sehingga gaya kepemimpinan dapat dipandang sebagai faktor organisasional yang memiliki keterkaitan paling kuat dengan kinerja karyawan setelah memperhitungkan variabel lainnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa praktik kepemimpinan yang dipersepsikan lebih baik berkaitan dengan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Pada Divisi *Support Service*, hubungan tersebut menjadi relevan karena pelaksanaan pekerjaan membutuhkan koordinasi antarfungsi, pembagian tanggung jawab, pengawasan operasional, dan komunikasi yang konsisten untuk mendukung kelancaran pelayanan rumah sakit.

Hasil ini sejalan dengan Judge dan Piccolo (2004), yang melalui meta-analisis menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan beberapa dimensi kepemimpinan transaksional memiliki hubungan positif dengan efektivitas kepemimpinan dan berbagai hasil kerja. Dalam konteks pelayanan kesehatan, Alluhaybi et al. (2023) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan manajer berkaitan dengan keterikatan kerja tenaga keperawatan. Meskipun karakteristik pekerjaan tenaga keperawatan berbeda dari karyawan nonmedis, kedua penelitian tersebut memperlihatkan pentingnya kepemimpinan sebagai bagian dari lingkungan organisasi yang mendukung perilaku kerja. Temuan penelitian ini memperluas relevansi pembahasan tersebut pada karyawan yang menjalankan fungsi administratif, teknis, dan operasional rumah sakit.

Hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan kinerja juga dapat dipahami melalui *Job Demands–Resources Theory*. Bakker et al. (2023) menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan, termasuk dukungan sosial, umpan balik, dan kesempatan pengembangan, berperan dalam mendukung keterlibatan dan efektivitas individu ketika menghadapi tuntutan pekerjaan. Dalam kerangka tersebut, kepemimpinan dapat menyediakan sumber daya organisasional yang membantu karyawan memahami prioritas, menyelesaikan hambatan pekerjaan, dan menjalankan tanggung jawab secara lebih terarah. Namun, penelitian ini tidak menguji secara terpisah dimensi kepemimpinan transformasional, transaksional, atau bentuk dukungan pimpinan tertentu. Oleh karena itu, hubungan yang ditemukan lebih tepat diinterpretasikan sebagai kontribusi gaya kepemimpinan secara keseluruhan daripada keunggulan salah satu pendekatan kepemimpinan. Secara praktis, temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas pimpinan dalam komunikasi, koordinasi, pemberian umpan balik, dan pengelolaan karyawan nonmedis.

Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (β = 0,679; t = 7,716; p < 0,001). Koefisien tersebut lebih besar dibandingkan hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi, sehingga kompetensi merupakan prediktor yang lebih kuat dalam menjelaskan variasi motivasi kerja pada model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat kompetensi yang lebih tinggi cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi. Kompetensi dapat memberikan dasar bagi munculnya keyakinan untuk menyelesaikan tugas, menghadapi tuntutan pekerjaan, dan mencapai hasil yang diharapkan. Hubungan tersebut memperlihatkan bahwa kemampuan individual tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis pekerjaan, tetapi juga dengan dorongan psikologis untuk melaksanakan tanggung jawab secara optimal.

Temuan ini dapat dipahami melalui *Expectancy Theory* yang dikembangkan Vroom (1964), khususnya mengenai keyakinan individu bahwa usaha yang dilakukan dapat menghasilkan kinerja tertentu. Karyawan yang merasa memiliki pengetahuan dan keterampilan memadai berpotensi memiliki ekspektasi keberhasilan yang lebih tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam kerangka AMO, kemampuan juga menjadi bagian dari sumber daya individual yang dapat berkaitan dengan motivasi dan perilaku kerja. Jiang et al. (2012) menunjukkan bahwa dimensi praktik manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan keterampilan memiliki hubungan dengan pembentukan modal manusia dan motivasi karyawan, meskipun melalui mekanisme yang berbeda.

Pada Divisi *Support Service*, hubungan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai indikasi bahwa kemampuan menjalankan pekerjaan administratif, teknis, dan operasional berkaitan dengan dorongan karyawan untuk melaksanakan tugas secara lebih baik. Meskipun demikian, penelitian ini tidak mengukur secara langsung keyakinan terhadap kemampuan diri atau ekspektasi keberhasilan, sehingga mekanisme psikologis tersebut masih bersifat penjelasan teoretis. Implikasi temuan ini adalah bahwa pengembangan kompetensi tidak seharusnya dipandang semata-mata sebagai upaya meningkatkan keterampilan teknis. Program pelatihan, pembinaan, dan pengembangan karier juga perlu diarahkan untuk memperkuat keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka dalam memenuhi tuntutan pekerjaan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan motivasi kerja (β = 0,243; t = 2,669; p = 0,008). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang dipersepsikan karyawan, semakin tinggi pula motivasi kerja yang dilaporkan. Meskipun koefisien hubungannya lebih kecil dibandingkan kompetensi, signifikansi statistik yang diperoleh memperlihatkan bahwa kepemimpinan tetap menjadi unsur penting dalam pembentukan motivasi karyawan. Dalam lingkungan rumah sakit, pimpinan memiliki peran dalam mengarahkan pekerjaan, memberikan dukungan, menyampaikan harapan organisasi, dan menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan menjalankan tanggung jawabnya secara efektif.

Hasil penelitian ini konsisten dengan perspektif *Self-Determination Theory*, yang menekankan pentingnya lingkungan sosial dalam mendukung kualitas motivasi individu. Van den Broeck et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki karakteristik multidimensional dan bahwa bentuk motivasi yang lebih otonom berkaitan dengan hasil kerja yang lebih positif. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan yang memberikan dukungan, pengakuan, dan kesempatan berkontribusi secara konseptual dapat mendukung kebutuhan psikologis karyawan. Penjelasan tersebut juga memiliki keterkaitan dengan Bakker et al. (2023), yang menempatkan

dukungan organisasi sebagai sumber daya pekerjaan yang relevan bagi proses motivasional.

Meskipun demikian, hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi yang lebih kecil daripada kompetensi menunjukkan bahwa variasi motivasi kerja dalam penelitian ini lebih kuat berkaitan dengan kemampuan individual dibandingkan persepsi terhadap kepemimpinan. Hasil tersebut tidak berarti bahwa kepemimpinan memiliki peran yang kurang penting secara keseluruhan, sebab hubungan langsung gaya kepemimpinan dengan kinerja justru lebih besar daripada hubungan langsung variabel lainnya. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan berhubungan dengan kinerja melalui lebih dari satu jalur, sedangkan kontribusinya terhadap motivasi hanya menjelaskan sebagian dari keseluruhan hubungan tersebut. Oleh karena itu, peningkatan motivasi karyawan perlu mengintegrasikan pengembangan kompetensi dengan praktik kepemimpinan yang mendukung kebutuhan dan pelaksanaan pekerjaan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja terbukti memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan ($\beta = 0{,}343$; $t = 3{,}165$; $p = 0{,}002$). Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi berkaitan dengan peningkatan kinerja setelah mempertimbangkan kompetensi dan gaya kepemimpinan dalam model struktural. Temuan tersebut memperkuat kedudukan motivasi sebagai faktor psikologis yang relevan dalam menjelaskan perilaku kerja karyawan nonmedis. Pada pekerjaan pendukung rumah sakit yang menuntut ketepatan waktu, koordinasi, ketelitian, dan tanggung jawab, motivasi dapat menjadi unsur yang mendorong karyawan untuk mempertahankan usaha dan memenuhi standar pelaksanaan tugas.

Hubungan tersebut sejalan dengan Cerasoli et al. (2014), yang melalui meta-analisis menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan insentif ekstrinsik sama-sama relevan dalam memprediksi kinerja, meskipun kekuatan hubungannya berbeda menurut karakteristik tugas dan sistem penilaian. Van den Broeck et al. (2021) juga menemukan bahwa motivasi yang didasarkan pada pengakuan terhadap nilai suatu pekerjaan memiliki hubungan penting dengan kinerja dan perilaku kewargaan organisasi. Kedua penelitian tersebut menegaskan bahwa motivasi tidak hanya berkaitan dengan intensitas dorongan bekerja, tetapi juga dengan alasan individu melakukan pekerjaan dan nilai yang dilekatkan pada aktivitas tersebut.

Temuan penelitian ini memberikan dasar empiris bagi pentingnya pengelolaan motivasi dalam manajemen karyawan nonmedis. Persoalan mengenai penghargaan, kesempatan pengembangan karier, dan keterlibatan karyawan yang teridentifikasi pada tahap pendahuluan dapat menjadi pertimbangan dalam merancang kebijakan sumber daya manusia. Namun, karena penelitian tidak memisahkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam pengujian struktural, belum dapat ditentukan jenis motivasi yang paling dominan dalam menjelaskan kinerja. Dengan demikian, pendekatan pengelolaan motivasi sebaiknya mempertimbangkan keseimbangan antara penghargaan, pengakuan atas kontribusi, kesempatan pengembangan, dan penciptaan kondisi kerja yang mendukung pelaksanaan tugas.

Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Hubungan Kompetensi dan Kinerja Karyawan

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara signifikan hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan ($\beta = 0{,}232$; $t = 2{,}751$; $p = 0{,}006$). Temuan ini menjadi penting karena hubungan langsung kompetensi terhadap kinerja tidak signifikan, sedangkan hubungan kompetensi terhadap motivasi dan motivasi terhadap kinerja keduanya menunjukkan signifikansi statistik. Pola tersebut mengindikasikan bahwa hubungan kompetensi dengan kinerja dalam model penelitian terutama berlangsung melalui motivasi kerja.

Dengan demikian, kemampuan yang dimiliki karyawan berkaitan dengan kinerja ketika disertai dorongan untuk menggunakan kemampuan tersebut dalam pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan klasifikasi Zhao et al. (2010), pola hubungan ini dapat dikategorikan sebagai *indirect-only mediation*, yaitu ketika pengaruh tidak langsung signifikan sementara pengaruh langsung tidak signifikan. Klasifikasi tersebut memberikan penjelasan yang lebih tepat dibandingkan asumsi bahwa kompetensi sama sekali tidak memiliki hubungan dengan kinerja. Temuan ini juga memperkuat relevansi kerangka AMO, yang memandang kemampuan dan motivasi sebagai komponen yang saling berkaitan dalam pembentukan hasil kerja. Jiang et al. (2012) menunjukkan bahwa peningkatan modal manusia dan motivasi merupakan mekanisme penting yang menghubungkan praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan hasil organisasi. Dalam penelitian ini, hubungan tersebut terlihat pada tingkat individual melalui jalur kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

Secara konseptual, temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi memiliki kedudukan sebagai sumber daya individual yang hubungannya dengan kinerja bergantung pada mekanisme motivasional. Karyawan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai, tetapi penggunaan kemampuan tersebut dalam pelaksanaan pekerjaan memerlukan dorongan untuk mencapai tujuan, menyelesaikan tanggung jawab, dan mempertahankan kualitas kerja. Penjelasan ini relevan dengan perspektif Vroom (1964), yang menghubungkan motivasi dengan keyakinan individu terhadap hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil yang diharapkan. Meskipun demikian, penelitian ini belum menguji secara langsung mekanisme ekspektasi tersebut, sehingga penjelasannya tetap berada pada tingkat interpretasi teoretis.

Implikasinya, pengembangan kompetensi karyawan nonmedis perlu diintegrasikan dengan strategi peningkatan motivasi. Pelatihan yang meningkatkan kemampuan teknis belum tentu menghasilkan perubahan kinerja apabila tidak diikuti oleh dukungan kerja, penghargaan, dan kesempatan untuk menerapkan keterampilan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia pada Divisi *Support Service* perlu menempatkan pengembangan kompetensi dan motivasi sebagai dua aspek yang saling mendukung. Temuan ini memberikan dasar bagi pendekatan pengembangan karyawan yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan, tetapi juga memperhatikan kondisi yang mendorong pemanfaatan kemampuan tersebut.

Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja juga memediasi secara signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan ($\beta = 0{,}083$; $t = 2{,}067$; $p = 0{,}039$). Berbeda dengan kompetensi, hubungan langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja tetap positif dan signifikan setelah motivasi dimasukkan dalam model. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan berkaitan dengan kinerja melalui dua jalur, yaitu secara langsung dan melalui motivasi kerja. Meskipun pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung, signifikansinya menunjukkan bahwa motivasi tetap merupakan salah satu mekanisme yang relevan dalam menjelaskan hubungan kepemimpinan dengan kinerja.

Mengacu pada Zhao et al. (2010), pola ini dapat diklasifikasikan sebagai *complementary mediation* karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan serta memiliki arah positif. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan dengan kinerja yang tidak sepenuhnya dijelaskan oleh motivasi kerja. Secara teoretis, kepemimpinan dapat berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan melalui pengaturan tugas, komunikasi, koordinasi, dan dukungan operasional, sementara sebagian hubungannya dengan kinerja berlangsung melalui

motivasi karyawan. Penjelasan ini sejalan dengan Judge dan Piccolo (2004), yang menunjukkan hubungan kepemimpinan dengan berbagai indikator efektivitas, serta Bakker et al. (2023), yang menekankan peran sumber daya pekerjaan dalam mendukung proses motivasional dan pencapaian hasil kerja.

Dalam konteks Divisi *Support Service*, keberadaan dua jalur tersebut dapat dipahami dari karakteristik pekerjaan nonmedis yang menggabungkan tuntutan teknis dan koordinatif. Pimpinan tidak hanya berperan dalam memberikan dorongan kepada karyawan, tetapi juga dalam mengatur pelaksanaan tugas dan memastikan koordinasi antarunit. Namun, karena penelitian ini tidak mengukur secara terpisah mekanisme koordinasi, pengawasan, maupun pemberian umpan balik, kontribusi masing-masing mekanisme tersebut belum dapat ditentukan secara empiris. Dengan demikian, temuan mediasi ini menunjukkan keberadaan hubungan langsung dan tidak langsung dalam model, tanpa membuktikan secara definitif proses organisasi yang mendasarinya.

Secara praktis, hasil tersebut menunjukkan bahwa penguatan kepemimpinan perlu diarahkan pada dua dimensi yang saling melengkapi, yaitu efektivitas pengelolaan pekerjaan dan pengembangan motivasi karyawan. Pimpinan perlu memiliki kemampuan untuk memberikan arahan yang jelas, mengelola pembagian tugas, membangun komunikasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan. Pendekatan tersebut relevan bagi unit pendukung rumah sakit karena kualitas pekerjaan tidak hanya bergantung pada dorongan individual, tetapi juga pada keteraturan proses operasional dan koordinasi yang dijalankan oleh organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan nonmedis Divisi *Support Service* dengan motivasi sebagai variabel intervening di Rumah Sakit Khusus Bedah Columbia Asia Pulomas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja, sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompetensi dan gaya kepemimpinan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Selanjutnya, motivasi kerja terbukti memediasi hubungan kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Mediasi pada hubungan kompetensi terhadap kinerja bersifat penuh, sedangkan pada hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja bersifat parsial. Motivasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Secara keseluruhan, H2, H3, H4, dan H5 didukung, sedangkan H1 tidak didukung. Model penelitian menunjukkan kemampuan penjelasan yang kuat, dengan *R-square adjusted* motivasi sebesar 0,779 dan kinerja sebesar 0,822.

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen rumah sakit perlu memperkuat gaya kepemimpinan dan motivasi kerja melalui pengembangan kepemimpinan, komunikasi yang efektif, pemberian penghargaan, kejelasan tugas dan jenjang karier, serta kebijakan kerja dan remunerasi yang sesuai. Pengembangan kompetensi melalui pelatihan teknis maupun *soft skill* juga perlu dilakukan secara berkelanjutan dan disertai dukungan motivasional agar dapat berkontribusi terhadap kinerja.

Bagi karyawan nonmedis, peningkatan kompetensi, disiplin, tanggung jawab, inisiatif, serta komunikasi dengan atasan perlu terus dikembangkan. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian dapat memperluas variabel seperti kepuasan kerja, kompensasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja, memperluas objek penelitian, serta menggunakan desain longitudinal untuk memperoleh gambaran perubahan variabel dari waktu ke waktu.

DAFTAR REFERENSI

Alluhaybi, A., Wilson, A., Usher, K., & Durkin, J. (2023). Impact of nurse manager leadership styles on work engagement: A systematic literature review. *Journal of Nursing Management, 2023*, Article 5090276. https://doi.org/10.1155/2023/5090276

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Looise, J. K. (2013). Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management, 52*(6), 861–877. https://doi.org/10.1002/hrm.21578

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin, 140*(4), 980–1008. https://doi.org/10.1037/a0035661

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). SAGE Publications.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal, 55*(6), 1264–1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2025 tentang Pengelolaan Sumber Daya Manusia Kesehatan*. https://jdih.kemkes.go.id/documents/peraturan-menteri-kesehatan-nomor-13-tahun-2025

Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). Research methods for business: A skill-building approach (8th ed.). John Wiley & Sons.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review, 11*(3), 240–273. https://doi.org/10.1177/20413866211006173

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research, 37*(2), 197–206. https://doi.org/10.1086/651257