



PENGARUH *HYGIENE* DAN INDIVIDU TERHADAP MOTIVASI DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA DOKTER DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH RAGAB BEGAWÉ CARAM

Angga Wahyu Tri Wibowo¹, Samino², Eli Zuana³, Riyanti⁴, Christin Angelina F⁵
^{1,2,3,4,5} Program Studi Magister Kesehatan Masyarakat Universitas Malahayati
Samino@malahayati.ac.id

Abstrak

Rendahnya pencapaian indikator kinerja rumah sakit, terutama dalam hal waktu tunggu pelayanan dan kepatuhan prosedural, yang mengindikasikan adanya permasalahan pada aspek motivasi dan lingkungan kerja tenaga medis yakni dokter. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *hygiene* dan individu terhadap motivasi serta dampaknya pada kinerja dokter di Rumah Sakit. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross sectional. Sampel penelitian berjumlah 38 orang dengan teknik total sampling dengan Instrumen lembar kuesioner dengan skala Likert untuk mengukur variabel *hygiene*, individu, dan motivasi, serta data sekunder berupa hasil penilaian kinerja (OPPE). Analisis data dilakukan dengan uji jalur (*path analysis*). Hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh signifikan *hygiene* dan individu terhadap motivasi kerja dokter. Motivasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja, dan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *hygiene* dan individu terhadap kinerja. Faktor yang paling dominan memengaruhi kinerja dokter adalah motivasi. Peningkatan faktor-faktor motivasi internal dan eksternal perlu menjadi fokus dalam strategi manajemen SDM rumah sakit guna meningkatkan kualitas layanan medis secara menyeluruh.

Kata Kunci: *Hygiene, Individu, Motivasi, Kinerja Dokter, Rumah Sakit*

Abstract

The low achievement of hospital performance indicators, especially in terms of service waiting time and procedural compliance, indicates problems in the motivational aspects and work environment of medical personnel, namely doctors. This study aims to analyze the influence of hygiene and individuals on motivation and its impact on doctor performance in the hospital. The study used a quantitative approach with a cross-sectional design. The study sample consisted of 38 people using a total sampling technique with a questionnaire instrument with a Likert scale to measure hygiene, individual, and motivation variables, as well as secondary data in the form of performance appraisal results (OPPE). Data analysis was carried out using a path test. The results of the study showed that there was a significant influence of hygiene and individuals on doctor work motivation. Motivation also had a positive effect on performance, and acted as a mediating variable in the relationship between hygiene and individuals on performance. The most dominant factor influencing doctor performance was motivation. Improving internal and external motivational factors needs to be a focus in hospital HR management strategies to improve the overall quality of medical services.

Keywords: *Hygiene, Individual, Motivation, Physician Performance, Hospital*

@Jurnal Ners Prodi Sarjana Keperawatan & Profesi Ners FIK UP 2025

* Corresponding author :

Address : Jl. Pramuka No.27 Kemiling, Kota Bandar Lampung

Email : Samino@malahayati.ac.id

PENDAHULUAN

Akses terhadap pelayanan kesehatan yang bermutu merupakan hak setiap warga negara, namun kenyataan di lapangan menunjukkan masih adanya kesenjangan, terutama di daerah terpencil. Pasien yang berada jauh dari pusat layanan kesehatan, seperti di Kabupaten Mesuji, sering kali menghadapi kendala dalam memperoleh pelayanan yang cepat, tepat, dan sesuai standar mutu. RSUD Ragab Begawe Caram sebagai rumah sakit rujukan utama di wilayah tersebut memiliki peran vital dalam menjamin kualitas layanan kesehatan di tengah berbagai keterbatasan. Untuk memahami peran strategis rumah sakit dalam sistem pelayanan kesehatan nasional, penting merujuk pada Undang-undang Kesehatan Nomor 17 Tahun 2023 yang menyatakan bahwa rumah sakit merupakan fasilitas yang memberikan pelayanan kesehatan individu secara menyeluruh melalui upaya promotif, preventif, kuratif, rehabilitatif, dan/atau paliatif, baik dalam bentuk pelayanan rawat inap, rawat jalan, maupun gawat darurat. Dalam menjalankan fungsinya, rumah sakit harus ditunjang oleh struktur organisasi yang memadai, yang mencakup pimpinan, pelayanan medis, keperawatan, penunjang medis dan nonmedis, pelaksana administratif, serta operasional, agar mampu merespons kebutuhan masyarakat secara optimal.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Ragab Begawe Caram Kabupaten Mesuji sebagai Rumah Sakit milik Pemerintah Kabupaten Mesuji Provinsi Lampung sesuai Rencana Strategis (2023), menghadapi kondisi letaknya yang terpencil di pinggiran provinsi Lampung, jauh dari perkotaan, dengan akses jalan yang kurang baik serta minimnya fasilitas kesehatan rujukan lanjut sebagai sistem pendukung. Kondisi ini menimbulkan tantangan dalam mencapai dan mempertahankan mutu pelayanan kepada pasien, salah satunya dalam hal merekrut dan mempertahankan dokter, yang berpengaruh massiv pada kualitas layanan kesehatan. Sehingga diperlukan strategi efektif dalam meningkatkan retensi tenaga medis, guna memastikan tercapainya target kinerja atau prestasi bagi keberlanjutan pelayanan kesehatan di daerah terpencil (RENSTRA RSUD RBC 2023-2026, 2023).

Peraturan Menteri Kesehatan nomor 30 tahun 2022 menjelaskan bahwa mutu pelayanan kesehatan adalah kualitas layanan kesehatan yang diberikan kepada individu dan masyarakat, yang bertujuan untuk meningkatkan hasil kesehatan secara optimal. Layanan ini harus sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan dan didasarkan pada perkembangan ilmu pengetahuan terbaru, serta bertujuan untuk memenuhi hak dan kewajiban pasien melalui indikator-indikator sesuai targetnya masing-masing. Indikator mutu di rumah

sakit mencakup berbagai aspek. Pertama, kepatuhan terhadap kebersihan tangan dan penggunaan alat pelindung diri. Selain itu, pentingnya kepatuhan dalam identifikasi pasien dan kecepatan tanggap terhadap operasi seksio sesarea emergensi juga menjadi indikator. Waktu tunggu rawat jalan dan penundaan operasi elektif turut diperhitungkan. Kepatuhan waktu visite dokter, pelaporan hasil kritis laboratorium, serta penggunaan formularium nasional juga dinilai. Indikator lainnya meliputi kepatuhan terhadap alur klinis (*clinical pathway*), upaya pencegahan risiko pasien jatuh, kecepatan dalam menanggapi komplain, dan kepuasan pasien secara keseluruhan.

Berdasarkan laporan Indikator Mutu Nasional (IMN) dan Indikator Mutu Prioritas Rumah Sakit (IMP RS) pada triwulan ketiga tahun 2024, Komite Mutu telah menyampaikan data yang relevan dan aktual kepada Dewan Pengawas untuk dianalisis terkait capaian kinerja dokter di RSUD Ragab Begawe Caram Kabupaten Mesuji. Dua capaian mutu yang menjadi fokus utama adalah kepatuhan terhadap penggunaan prosedur SBAR (*Situation, Background, Assessment, Recommendation*), yang memiliki target kepatuhan 100% dan berhasil mencapai 99%, serta waktu tunggu rawat jalan poli spesialis yang menjadi indikator kritis dalam evaluasi kualitas layanan, di mana standar yang ditetapkan sebesar 80% tercapai 14%, menunjukkan kesenjangan signifikan yang menjadi masalah utama antara target dan realisasi kerja. Dalam konteks ini, dokter sebagai tenaga medis utama yang bertanggung jawab langsung sebagai Dokter Penanggung Jawab Pasien (DPJP) memegang peran sentral dalam menentukan kualitas layanan rumah sakit.

Noermijati (2013) menjelaskan bahwa seorang karyawan yang termotivasi dengan baik akan menunjukkan kinerja atau prestasi kerja yang mampu mencapai target-target yang telah ditetapkan. Perusahaan atau organisasi yang memiliki karyawan dengan kinerja tinggi, akan mendorong perusahaan menjadi lebih kompetitif dan berdaya saing, sehingga mampu tumbuh dan berkembang dengan baik.

Motivasi dalam konteks rumah sakit dapat diartikan seperti rasa tanggung jawab terhadap keselamatan pasien atau kesempatan untuk berkontribusi secara signifikan dalam proses pelayanan dapat meningkatkan komitmen dokter terhadap penggunaan prosedur dan target yang ditetapkan (Kaluku, K. *et al.*, 2023). Motivasi dokter merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan produktivitas rumah sakit. Kurangnya motivasi dapat berdampak negatif, seperti penurunan produktivitas, tingkat absensi yang tinggi, dan kualitas pelayanan yang rendah (Setiawati & Lailiyah, 2024). Motivasi dokter untuk memberikan pelayanan yang aman

dan berkualitas tinggi bisa menjadi pendorong utama untuk mengatasi rendahnya capaian kinerja rumah sakit.

Salah satu teori motivasi yang relevan dalam konteks ini adalah Teori Herzberg tentang dua faktor atau dikenal juga sebagai teori motivasi kesehatan. Teori ini mengidentifikasi dua set faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu *hygiene* dan individu. (Hernando, H., 2016). *Hygiene* yang terdiri atas gaji, kondisi lingkungan kerja, kebijakan institusi, supervise, jaminan kerja/ rasa aman, dan hubungan individu dan individu yang terdiri atas prestasi, pengakuan, pekerjaan, tanggung jawab dan pengembangan diri dalam teori Herzberg pertama kali dikembangkan dalam konteks industri dan organisasi pada umumnya (Stello, 2011). Namun, aplikasi teori ini dalam konteks pelayanan kesehatan, terutama di rumah sakit, memiliki implikasi yang signifikan. Rumah sakit sebagai lembaga yang kompleks dan dinamis memiliki tantangan unik dalam mempertahankan motivasi dan kepuasan dokter, yang pada gilirannya mempengaruhi kualitas layanan kesehatan yang diberikan kepada pasien (Schulz, R., & Johnson, A. C., 2003). Motivasi dokter yang tinggi berpotensi meningkatkan kepuasan pasien, mengurangi tingkat kesalahan medis, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya kesehatan secara efisien. (Sumiarsih, M.,& Adisasmito, W., 2018).

Hygiene seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan institusi, supervisi, jaminan kerja, dan hubungan antarindividu berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Menurut Noermijati (2013) gaji yang rendah membuat pegawai merasa tidak dihargai, menurunkan semangat kerja, dan berdampak pada kinerja yang tidak optimal. Lingkungan kerja yang tidak nyaman dan supervisi yang lemah menciptakan stres dan ketidakjelasan peran. Ketidakpastian status kerja menimbulkan rasa tidak aman, sementara hubungan kerja yang buruk mengganggu kolaborasi. Akumulasi kondisi ini menurunkan motivasi kerja dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja pegawai.

Individu seperti prestasi, pengakuan, sifat pekerjaan, tanggung jawab, dan pengembangan diri. Ketika individu merasa prestasinya tidak dihargai atau diabaikan, hal ini akan menurunkan rasa percaya diri dan semangat untuk bekerja lebih baik. Pekerjaan yang monoton dan tidak memberi ruang untuk aktualisasi diri akan menimbulkan kejenuhan, sedangkan kurangnya tanggung jawab menciptakan perasaan tidak dibutuhkan dalam organisasi. Selain itu, ketiadaan kesempatan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan atau jenjang karier yang jelas dapat menimbulkan stagnasi dan hilangnya motivasi. Menurut Noermijati (2013), motivasi kerja yang tidak

terpenuhi dalam aspek-aspek tersebut akan berdampak pada rendahnya komitmen dan penurunan kinerja pegawai. Dengan demikian, ketidakterpenuhan faktor-faktor individu ini menjadi penyebab menurunnya motivasi kerja dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap produktivitas organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka peneliti tertarik melakukan penelitian tentang pengaruh *hygiene* dan individu terhadap motivasi dan dampaknya terhadap kinerja dokter di Rumah Sakit Umum Daerah Ragab Begawe Caram Kabupaten Mesuji.

METODE

Penelitian ini akan menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *cross sectional*. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Mesuji yang dilakukan pada bulan Januari – Mei 2025, Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah semua profesi dokter yang bekerja di Rumah Sakit Umum Daerah Ragab Begawe Caram Kabupaten Mesuji Kabupaten Mesuji pada 2025 dengan jumlah 38 orang dengan tekntik total sampling. Dengan kriteria Inklusi dokter yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian, dokter yang telah bekerja di rumah sakit tersebut minimal 3 bulan untuk memastikan mereka telah cukup beradaptasi dengan lingkungan kerja. Kriteria Eksklusi pada penelitian ini yaitu dokter yang sedang cuti panjang (lebih dari 1 bulan) atau sedang PPDS (Program Pendidikan Dokter Spesialis), dokter yang tidak bersedia berpartisipasi dalam penelitian dan dokter yang baru bergabung (kurang dari 3 bulan bekerja di rumah sakit tersebut). Alat ukur penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah lembar kuesioner. Data dianalisis dengan analisis univariat (untuk menjelaskan/ mendeskripsikan nilai variabel tersebut yang diteliti menggunakan mean,median, modus, nilai maksimal, dan nilai minimal), analisis bivariate (untuk mengetahui hubungan variabel independen dengan variabel dependen. Pada analisis bivariat ini menggunakan jenis analisa jalur (path analysis) dan analisis multivariat (untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada tiap diagram jalur dari hubungan kausal antara variable *hygiene*, individu, motivasi kerja dan kinerja).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden dokter yang terlibat dalam penelitian ini, yang mencakup aspek jenis kelamin, usia, lama kerja, serta riwayat pendidikan dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Karakteristik Responden

Variabel	Kategori	Persentase (%)
----------	----------	----------------

Jenis Kelamin	Laki-laki	57.9
	Perempuan	42.1
Lama Kerja	3 – 11 Bulan	15,8
	12 - 23 bulan	7.9
	24 – 35 bulan	31.6
	36 – 47 bulan	21.1
	48 – 59 bulan	10.5
	60- 71 bulan	5.3
	Lebih dari 72 bulan	7.9
Riwayat Pendidikan	S1 Profesi Dokter	60,5
	S2 Spesialis	31.6
	S2 Spesialis + Magister	7.9
Usia	Mean	33.97
	Median	33

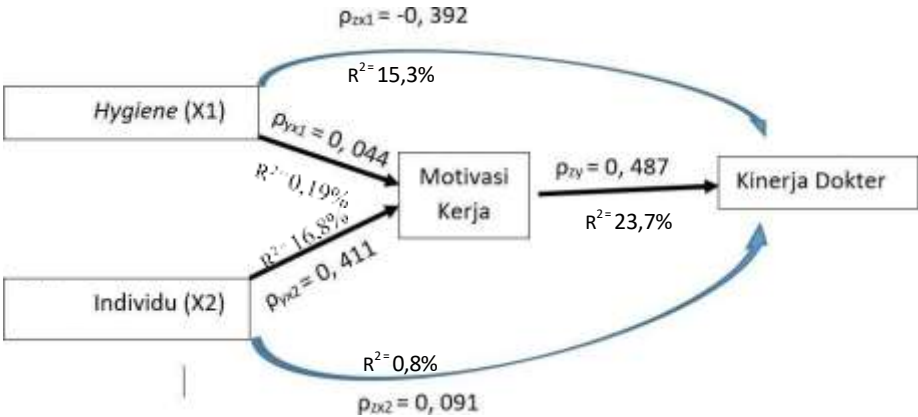
Berdasarkan karakteristik responden dalam penelitian ini, mayoritas dokter yang menjadi responden berjenis kelamin laki-laki (57,9%), sementara perempuan sebesar 42,1%. Rata-rata usia responden adalah 33,97 tahun dengan median 33 tahun, menunjukkan distribusi usia yang relatif seimbang dan masih dalam usia produktif. Dari segi lama bekerja, sebagian besar responden telah bekerja antara 2 hingga kurang dari 3 tahun (31,6%), disusul oleh mereka yang bekerja 3 hingga kurang dari 4 tahun (21,1%). Ini menunjukkan tingkat pengalaman kerja yang cukup beragam. Dalam hal pendidikan, sebagian besar dokter memiliki latar belakang pendidikan S1 Profesi Dokter (60,5%), sementara sisanya merupakan dokter spesialis, baik yang hanya bergelar S2 Spesialis (31,6%) maupun yang juga memiliki gelar Magister (7,9%).

Tabel 2. Hasil Analisis Univariat

	Hygiene	Individu	Motivasi Kerja	Kinerja Dokter
Mean	94.03	80.76	38.53	9.47
Median	91.00	80.00	39.00	10.00
Modus	90	75	39	10
Minimal	84	66	31	8
Maksimal	120	100	47	10

Berdasarkan data pada tabel 2, diketahui bahwa *hygiene* memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 94,03, diikuti oleh individu sebesar 80,76, motivasi kerja sebesar 38,53, dan kinerja dokter sebesar 9,47. Nilai median dan modus untuk variabel motivasi kerja dan kinerja dokter masing-masing menunjukkan konsistensi persepsi responden terhadap kedua variabel tersebut, yang cenderung berada pada kategori tinggi. Rentang nilai minimum hingga maksimum juga menunjukkan adanya variasi dalam persepsi responden, khususnya pada *hygiene* dan individu, yang memiliki distribusi skor cukup luas. Sementara itu, skor maksimal kinerja dokter berada pada nilai maksimum teoretis, yaitu 10, yang mengindikasikan bahwa beberapa responden mencapai tingkat kinerja optimal.

Gambar koefisien jalur bivariatnya digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Hasil Uji Bivariat

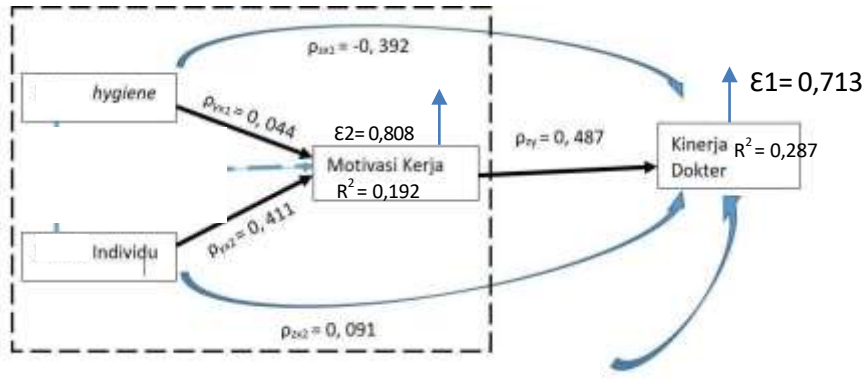
Besarnya pengaruh masing- masing variable *hygiene*, individu, motivasi kerja dan kinerja dokter diringkas dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3. Hubungan Langsung Antar Variabel

No	Hubungan Variabel	Sigifikansi (p value)	Koefisien Jalur (Beta/ r)	(R ²) %
1.	<i>hygiene</i> terhadap motivasi kerja	0,815	0,044	0,19
2.	individu terhadap motivasi kerja	0,035	0,411	16,8
3.	Motivasi kerja terhadap kinerja dokter	0,005	0,487	23,7
4.	Faktor <i>hygiene</i> terhadap kinerja dokter	0,036	-0,392	15,3
5.	Faktor individu terhadap kinerja dokter	0,636	0,091	0,8

Berdasarkan hasil uji analisis, diperoleh bahwa variabel individu dan variabel motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Individu berpengaruh terhadap motivasi kerja ($p = 0,035$; $\beta = 0,411$) dengan kontribusi pengaruh langsung sebesar 16,8%, sedangkan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dokter ($p = 0,005$; $\beta = 0,487$) dengan pengaruh langsung sebesar

23,7%. *Hygiene* tidak menunjukkan pengaruh terhadap motivasi kerja ($p = 0,815$; $\beta = 0,044$), meskipun berpengaruh secara negatif terhadap kinerja dokter ($p = 0,036$; $\beta = -0,392$). Adapun individu tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap kinerja dokter ($p = 0,636$; $\beta = 0,091$). Gambar koefisien jalur multivariatnya digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Uji Multivariat

Besarnya pengaruh antar variable *hygiene*, individu, motivasi kerja dan kinerja dokter diringkas dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Multivariat Pengaruh Langsung

No	Indikator	Signifikansi	Nilai Pengaruh Bersama	Pengaruh Langsung (R ²) %
1.	Pengaruh bersama faktor <i>hygiene</i> dan factor individu terhadap motivasi kerja	0,024	0,192	19,2
2.	Pengaruh bersama faktor <i>hygiene</i> , factor individu, dan motivasi kerja terhadap kinerja dokter	0,009	0,287	28,7

Tabel 5. Hasil Uji Multivariat Pengaruh Tidak Langsung

No	Indikator	Signifikansi	Nilai Pengaruh Bersama	Pengaruh Langsung (R ²) %
1.	<i>Hygiene</i> terhadap kinerja dokter melalui motivasi kerja	-	-0,371	0,0214
2.	Individu terhadap kinerja dokter melalui motivasi kerja	-	0,291	0,200

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel 8, terlihat bahwa pengaruh tidak langsung *hygiene* terhadap kinerja dokter melalui motivasi kerja bernilai negatif sebesar -0,371 atau -(37,1%), menunjukkan bahwa meskipun ada pengaruh, arah hubungannya cenderung menurunkan kinerja apabila hanya difokuskan pada *hygiene*. Sebaliknya, individu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja dokter melalui motivasi kerja

dengan nilai sebesar 0,291 atau 29,1%, mengindikasikan pentingnya aspek individu dalam membangun motivasi dan meningkatkan kinerja. Secara bersama-sama, *hygiene* dan individu berpengaruh terhadap motivasi kerja ($p = 0,024$) dengan kontribusi sebesar 19,2%, dan jika digabungkan dengan variabel motivasi kerja, ketiganya berpengaruh terhadap kinerja dokter ($p = 0,009$) dengan pengaruh bersama sebesar 28,7%.

Selain itu, terlihat bahwa nilai error (ϵ) pada variabel Motivasi Kerja ($\epsilon_2 = 0,808$) dan Kinerja Dokter ($\epsilon_1 = 0,713$) cukup tinggi.

Pembahasan

Pengaruh *Hygiene* Terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji individual terhadap faktor *hygiene* menunjukkan bahwa variabel ini tidak berkontribusi terhadap motivasi. Secara statistik, kontribusi langsung *hygiene* terhadap motivasi hanya sebesar 0,19% ($0,044^2 = 0,0019$). Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun *hygiene* seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan institusi dianggap penting, keberadaannya tidak sebagai pemicu motivasi kerja yang tinggi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Manulang (2014) yang menyatakan bahwa *hygiene* tidak menciptakan motivasi yang sesungguhnya, melainkan hanya mencegah ketidakpuasan. Artinya, meskipun kondisi kerja yang baik dan gaji yang layak penting untuk dipenuhi, mereka tidak serta-merta meningkatkan motivasi apabila tidak diimbangi oleh dorongan individu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Andjarwati (2015) yang menjelaskan bahwa fokus berlebihan pada *hygiene* hanya berfungsi untuk mengurangi ketidakpuasan tetapi tidak secara langsung meningkatkan motivasi jangka panjang. Hal ini menciptakan paradoks di lingkungan kerja di mana manajer menghabiskan banyak waktu dan sumber daya untuk hal-hal yang tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan produktivitas atau motivasi karyawan. *Hygiene* memang penting untuk menciptakan kenyamanan kerja, namun efeknya bersifat sementara dan tidak cukup kuat untuk mendorong karyawan mencapai kinerja optimal. Oleh karena itu, manajer perlu meninjau ulang sistem *reward* berupa gaji bulanan maupun insentif yang diterapkan dan mengarahkan upaya tidak hanya pada pemenuhan kebutuhan dasar, tetapi juga pada pengembangan aspek motivator yang bersifat intrinsik guna mencapai kinerja yang lebih berkelanjutan.

Pengaruh Individu Terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji koefisien menunjukkan bahwa individu memiliki pengaruh terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang yang dirasakan oleh dokter, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang mereka miliki. Secara kuantitatif, kontribusi langsung faktor individu terhadap motivasi mencapai 16,8% ($0,411^2 = 0,168$).

Hal ini sejalan dengan teori Manulang (2014) yang menyatakan tentang individu dalam konteks erat kaitannya dengan motivasi intrinsik yang muncul dari dalam diri seseorang. Ketika seorang dokter merasakan bahwa pekerjaannya

memberikan makna, penghargaan, dan kesempatan untuk berkembang, maka motivasi akan timbul

secara alami dan berdampak langsung pada peningkatan performa kerja. Oleh karena itu, temuan ini memperkuat asumsi bahwa strategi peningkatan motivasi perlu difokuskan pada pemberdayaan personal melalui pengakuan, pemberian tanggung jawab, dan peluang pengembangan diri

Hal ini sesuai dengan penelitian Anggraeni *et al* (2019) bahwa faktor individu seperti prestasi, pengakuan, hubungan pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan pengembangan potensi individu mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja perawat di Rumah Sakit Umum YARSI Pontianak.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dokter

Motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dokter, dengan kontribusi langsung motivasi terhadap kinerja mencapai 24% ($0,487^2 = 0,237$). Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh dokter, maka semakin baik pula kinerja yang ditampilkan.

Teori motivasi muncul sebagai hasil dari kebutuhan yang belum terpenuhi dan mendorong individu untuk berusaha, bertindak, dan menunjukkan performa kerja. Ketika motivasi kuat, maka dokter akan memiliki inisiatif, semangat, dan komitmen yang tinggi terhadap tugas-tugasnya. Oleh karena itu, motivasi menjadi kunci strategis dalam meningkatkan kinerja dokter secara berkelanjutan (Manulang, 2014).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Djaman (2021), motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD Tora Belo Kabupaten Sigi. Setiap individu memiliki motif atau alasan tersendiri dalam bekerja, begitu pula dengan para pegawai di rumah sakit tersebut. Salah satu motivasi mendasar yang mendorong mereka adalah keinginan untuk memperoleh posisi atau jabatan yang lebih

baik. Dorongan yang kuat untuk mencapai posisi tertentu membuat pegawai lebih fokus dan mencurahkan perhatian penuh dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hal ini berdampak pada penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan harapan dan standar pimpinan. Seiring dengan meningkatnya kualitas hasil kerja, kinerja pegawai pun akan turut mengalami peningkatan. Hal ini sejalan dengan penelitian Anggraeni (2012), bahwa Dari hasil perhitungan uji T, dengan tingkat signifikansi 0,042 yang dapat diartikan bahwa motivasi mempunyai nilai positif dan signifikan dibanding dengan kinerja.

Pengaruh *Hygiene* Terhadap Kinerja Dokter

Hygiene memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja dokter dengan koefisien beta -0,392 dan signifikansi 0,036. Namun, arah

pengaruhnya negatif, yang menunjukkan bahwa perbaikan dalam hygiene justru dapat berdampak sebaliknya terhadap kinerja jika tidak diimbangi dengan faktor lainnya. Secara tidak langsung, kontribusi *hygiene* terhadap kinerja melalui motivasi adalah sebesar 0,021 (hasil dari $0,044 \times 0,487$), sehingga pengaruh total menjadi -0,371. Temuan ini mencerminkan kompleksitas dari peran *hygiene*, yang tidak selalu bersifat linear atau positif. *Hygiene* lebih berperan sebagai pendukung daripada pendorong motivasi atau kinerja. Jika tidak diintegrasikan dengan strategi peningkatan motivasi internal, maka efeknya terhadap kinerja bisa menjadi netral atau bahkan negatif (Manulang, 2014).

Peneliti memandang bahwa hasil negatif ini dapat terjadi diduga karena faktor hygiene yang seharusnya berfungsi sebagai pencegah ketidakpuasan justru memunculkan frustrasi. Misalnya, gaji dokter yang stagnan selama bertahun-tahun,

kebijakan institusi yang dipengaruhi kepentingan politik daerah, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung jika dibandingkan dengan fasilitas kesehatan swasta, menimbulkan perasaan ketidakadilan atau demotivasi. Dalam hal ini, dokter mungkin tetap menjalankan tugasnya, namun tidak secara optimal, karena merasa upayanya tidak sebanding dengan penghargaan atau fasilitas yang diterima.

Temuan ini juga mendukung teori Herzberg dalam Manulang (2014), yang menyatakan bahwa *hygiene* bukanlah pendorong motivasi, dan bila dikelola buruk, justru bisa menjadi sumber ketidakpuasan kerja yang merugikan produktivitas. Artinya, upaya manajemen rumah sakit yang hanya berfokus pada perbaikan aspek-aspek permukaan seperti fasilitas fisik, tunjangan formal, atau kebijakan administratif tanpa menyentuh aspek pengembangan diri dan pengakuan personal, tidak hanya gagal meningkatkan motivasi, tetapi juga bisa merusak semangat kerja.

Pengaruh Individu Terhadap Kinerja Dokter

Individu tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja dokter. Namun, pengaruh tidak langsung melalui motivasi cukup besar, yaitu 0,200 (hasil dari $0,411 \times 0,487$), sehingga total kontribusinya terhadap kinerja menjadi sebesar 0,291 atau 29%. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun individu tidak secara langsung mendorong kinerja, pengaruhnya menjadi signifikan ketika dikaitkan dengan motivasi sebagai variabel moderator.

Individu merupakan sumber utama dari motivasi intrinsik. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja perlu difokuskan pada peningkatan motivasi internal melalui penguatan aspek-aspek personal seperti tanggung jawab, pengakuan, dan pengembangan diri. Ketika motivasi meningkat, maka kinerja akan mengikuti

sebagai konsekuensi logis dari usaha dan komitmen yang lebih tinggi (Manulang, 2014).

Pengaruh Bersama *Hygiene* Dan Individu Terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis multivariat menunjukkan bahwa *hygiene* dan individu secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi dokter dengan kontribusi sebesar 19,2%, sementara sisanya sebesar 80,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Motivasi menurut teori Manulang (2014) merupakan hasil dari kombinasi antara kebutuhan yang belum terpenuhi dan dorongan untuk bertindak yang dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal. *Hygiene* berperan sebagai elemen eksternal seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan institusi, dan hubungan antarindividu, sementara individu merepresentasikan elemen internal seperti prestasi, tanggung jawab, dan pengembangan diri. Dengan kata lain, keduanya secara bersama-sama mendorong munculnya ketegangan (*tension*) dalam diri individu yang memicu tindakan (*to take action*) untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Selaras dengan pendapat Noermijati (2013) bahwa para manajer akan menganggapi masalah motivasi dengan banyaknya uang, menambah tunjangan kesejahteraan dan meningkatkan upaya untuk bekerja lebih keras. Teori Herzberg menjelaskan dan mengklarifikasi fenomena ini. Jika para manager hanya memusatkan perhatian mereka pada faktor *hygiene* saja, maka motivasi tidak akan timbul. Faktor individu harus dimasukkan ke dalam pekerjaan untuk memperbaiki motivasi.

Pengaruh bersama-sama *hygiene* dan individu terhadap motivasi dokter yang hanya sebesar 19,2% diduga disebabkan oleh sejumlah kondisi yang menghambat optimalisasi pengaruh kedua faktor tersebut. Salah satu penyebab utamanya adalah stagnasi gaji yang terjadi selama beberapa tahun, yang membuat dokter merasa kurang dihargai secara finansial dan berdampak pada rendahnya dorongan intrinsik untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, kebijakan institusi yang sangat dipengaruhi oleh dinamika perpolitikan daerah menyebabkan ketidakpastian dan ketidakkonsistenan dalam sistem manajemen, sehingga menurunkan kepercayaan dan motivasi tenaga medis. Kondisi lingkungan kerja di rumah sakit pemerintah juga dinilai kurang kondusif dibandingkan praktik di sektor swasta, baik dari segi fasilitas, budaya kerja, maupun fleksibilitas. Di sisi lain, peluang untuk pengembangan diri dokter juga terbatas, dengan minimnya pelatihan berkelanjutan, seminar, atau kesempatan pendidikan lanjutan yang difasilitasi oleh institusi. Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa meskipun *hygiene* dan individu memiliki pengaruh, banyak variabel lain yang lebih dominan dalam membentuk motivasi kerja dokter, dan perlu

ditangani secara sistemik untuk meningkatkan kontribusi keduanya secara lebih signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2022) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara beberapa variabel dengan motivasi kerja perawat di Puskesmas Kecamatan Ciputat dan Ciputat Timur Tahun 2022, yang ditunjukkan oleh nilai p-value masing-masing variabel yang berada di bawah ambang signifikansi 0,05. Variabel-variabel tersebut meliputi balas jasa ($p = 0,000$), kondisi lingkungan kerja ($p = 0,001$), jaminan kerja atau rasa aman ($p = 0,000$), hubungan individu ($p = 0,018$), pengakuan ($p = 0,030$), pekerjaan ($p = 0,014$), dan pengembangan diri ($p = 0,020$). Temuan ini mengindikasikan bahwa baik *hygiene* (seperti balas jasa, kondisi kerja, dan jaminan keamanan kerja) maupun individu (seperti pengakuan, kepuasan terhadap pekerjaan, dan peluang pengembangan diri) memiliki peran penting dalam membentuk dan meningkatkan motivasi kerja perawat.

Pengaruh Bersama *Hygiene*, Individu, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dokter

Berdasarkan teori motivasi yang dikemukakan oleh Manulang (2014) motivasi kerja merupakan hasil dari interaksi antara kebutuhan yang belum terpenuhi (*unsatisfied need*), ketegangan (*tension*), dan dorongan untuk bertindak (*to take action*), yang selanjutnya memengaruhi upaya (*effort*) dan kinerja (*performance*). Dalam konteks penelitian ini, hasil uji menunjukkan bahwa terdapat pengaruh bersama antara faktor *hygiene*, faktor individu, dan motivasi kerja terhadap kinerja dokter dengan koefisien pengaruh sebesar 0,287 atau 28,7%. Temuan ini konsisten dengan alur teori dalam model Manulang, di mana *hygiene* (seperti gaji, lingkungan kerja, dan supervisi) dan individu (seperti prestasi, pengakuan, dan pengembangan diri) berperan dalam membentuk motivasi kerja. Motivasi tersebut mendorong dokter untuk meningkatkan upaya dan kinerja mereka yang kemudian dapat menghasilkan *reward* baik intrinsik maupun ekstrinsik, yang berujung pada kepuasan kinerja. Artinya, kombinasi ketiga variabel tersebut tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, tetapi juga secara bersama-sama berdampak positif terhadap hasil akhir berupa kinerja dokter yang lebih optimal. Oleh karena itu, manajemen rumah sakit perlu memperhatikan secara seimbang aspek-aspek *hygiene*, individu dan motivasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan.

Pengaruh bersama antara *hygiene*, individu, dan motivasi kerja terhadap kinerja dokter memang signifikan, namun kontribusi ketiganya hanya mencakup 28,7%, menyisakan ruang sebesar 71,3% yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun aspek-aspek seperti gaji,

pengakuan, dan pengembangan diri memiliki peran penting, ketiganya belum mampu sepenuhnya menjelaskan variasi dalam kinerja dokter. Diduga, terdapat faktor eksternal lain yang turut memengaruhi kinerja, seperti beban kerja yang tinggi, keterbatasan fasilitas medis, ketidakpastian karier, absennya sistem penghargaan yang objektif, serta kondisi sosial dan psikologis individu. Kondisi ini menunjukkan bahwa banyak aspek penting belum tergalikan secara komprehensif, seperti dukungan organisasi, iklim komunikasi yang sehat, keseimbangan kerja-hidup, dan stabilitas emosional. Peneliti memandang bahwa sistem manajemen sumber daya manusia di rumah sakit pemerintah belum menerapkan pendekatan holistik yang mengintegrasikan faktor motivasional dan struktural secara proporsional, sehingga meskipun terdapat berbagai upaya perbaikan dari sisi kebijakan dan lingkungan kerja, peningkatan kinerja dokter masih berjalan terbatas.

Penerapan teori Manulang di lapangan tidak selalu berjalan linier, karena konteks organisasi seperti rumah sakit daerah memiliki kompleksitas tersendiri, baik dari sisi sumber daya manusia maupun dari aspek struktural dan kebijakan yang berorientasi politis. Oleh karena itu, agar kontribusi terhadap peningkatan kinerja dapat lebih besar, rumah sakit tidak hanya perlu meningkatkan kualitas faktor *hygiene* dan individu, tetapi juga sebaiknya melakukan reformasi organisasi yang lebih luas, seperti menciptakan

sistem manajemen kinerja yang adil dan transparan, memperluas akses pelatihan profesional, serta menyediakan jalur karier yang jelas dan prospektif bagi dokter. Dengan demikian, motivasi yang terbentuk tidak hanya bersifat sesaat atau tergantung insentif, tetapi berkembang menjadi komitmen profesional jangka panjang terhadap kualitas pelayanan kesehatan.

Faktor yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja dokter adalah motivasi kerja, baik secara langsung maupun sebagai mediator. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur (beta) motivasi kerja terhadap kinerja dokter sebesar 0,487 dengan tingkat signifikansi 0,005, serta kontribusi pengaruh langsung sebesar 23,7%. Selain itu, *hygiene* dan individu juga berpengaruh terhadap kinerja dokter, namun pengaruhnya lebih kecil, baik secara langsung maupun tidak langsung. *Hygiene* memiliki pengaruh langsung negatif sebesar -0,392 (15,3%), sementara individu hanya memberikan pengaruh langsung sebesar 0,091 (0,8%). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang paling berperan dominan dalam meningkatkan kinerja dokter, baik sebagai variabel mandiri maupun sebagai variabel mediator yang menghubungkan pengaruh *hygiene* dan individu terhadap kinerja dokter.

Hati adalah pusat kendali yang mempengaruhi tindakan dan perilaku, baik secara fisik maupun spiritual. Jika hati seseorang tulus dan ikhlas, amal

perbuatannya akan cenderung positif dan bermanfaat bagi orang lain. Sebaliknya, hati yang rusak atau niat buruk akan membawa kerusakan dalam perbuatan. Dalam konteks dokter di rumah sakit, hati yang bersih memotivasi mereka untuk melayani pasien dengan tulus dan penuh empati. Niat yang baik membuat dokter bekerja tidak hanya untuk upah, tetapi sebagai bentuk pengabdian yang ikhlas. Hati yang ikhlas menjaga mereka dari tindakan yang menyimpang atau tidak etis. Seorang dokter dengan hati yang baik akan memberikan perhatian lebih baik, dan memandang pekerjaannya sebagai bagian dari ibadah. Selain itu, hati yang bersih juga menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kepedulian tinggi terhadap kesejahteraan pasien. Hati yang baik menjadi landasan motivasi kuat bagi dokter untuk menjalankan profesi mereka dengan integritas dan komitmen yang tinggi.

SIMPULAN

Motivasi kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja dokter dengan pengaruh langsung sebesar 23,7%. Individu juga berpengaruh terhadap motivasi kerja secara signifikan (16,8%), namun pengaruh langsungnya terhadap kinerja dokter sangat kecil. Sementara itu, *hygiene* memiliki pengaruh langsung yang signifikan namun negatif terhadap kinerja dokter (15,3%), dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja. *Hygiene* melalui motivasi kerja memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja dokter sebesar 37,1%, meskipun pengaruhnya bersifat negatif. Faktor individu juga berpengaruh melalui motivasi kerja dengan kontribusi sebesar 29,1%. Secara simultan, *hygiene*, individu, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dokter dengan total pengaruh sebesar 28,7%. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator penting dalam memperkuat pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja dokter, sehingga peningkatan motivasi kerja menjadi kunci utama dalam upaya meningkatkan kinerja dokter.

DAFTAR PUSTAKA

Andjarwati, T. (2015). *Pengaruh Faktor Hygiene terhadap Motivasi Kerja Karyawan*. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 10(2), 45-56.

Anggraeni, R. (2012). *Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai di Rumah Sakit*. Jurnal Kesehatan Masyarakat, 7(1), 23-30.

Anggraeni, R., et al. (2019). *Faktor Individu dan Motivasi Kerja Perawat di Rumah Sakit Umum YARSI Pontianak*. Jurnal Ilmu Kesehatan, 15(3), 112-120.

Djaman, R. (2021). *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di RSUD Tora Belo Kabupaten Sigi*. Jurnal Administrasi Kesehatan, 8(2), 78-85.

Hernando, H. (2016). *Teori Dua Faktor Herzberg dalam Konteks Organisasi Kesehatan*. Jurnal Manajemen Kesehatan, 12(1), 34-42.

Kaluku, K., et al. (2023). *Motivasi Dokter dan Komitmen terhadap Prosedur Pelayanan di Rumah Sakit*. Jurnal Kesehatan Masyarakat, 19(4), 201-210.

Lubis, F. R. (2022). *Hubungan Variabel Hygiene dan Individu dengan Motivasi Kerja Perawat di Puskesmas Ciputat*. Jurnal Kesehatan Masyarakat, 17(2), 89-97.

Manulang, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Motivasi Kerja*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Noermijati. (2013). *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 8(3), 67-75.

Schulz, R., & Johnson, A. C. (2003). *Management of Hospitals and Health Services: Strategic Issues and Performance*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.

Setiawati, T., & Lailiyah, M. (2024). *Dampak Motivasi terhadap Produktivitas dan Kualitas Pelayanan di Rumah Sakit*. Jurnal Kesehatan Indonesia, 20(1), 45-53.

Stello, C. M. (2011). *Herzberg's Two-Factor Theory: Application in Healthcare Settings*. Journal of Healthcare Management, 56(4), 265-280.

Sumiarsih, M., & Adisasmito, W. (2018). *Motivasi Dokter dan Kepuasan Pasien di Fasilitas Kesehatan*. Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional, 13(2), 90-98.