

## ANALISIS HUBUNGAN BEBAN KERJA, MOTIVASI KERJA DAN KETERAMPILAN SDM TERHADAP KUALITAS PELAYANAN DI RUMAH SAKIT

Adilla Nur Hamzah<sup>1\*</sup>, Adelia Usi Lauditta<sup>2</sup>, Erick Evander<sup>3</sup>, Rio Nagata Putra Sidarta<sup>4</sup>, Innocentius Bernarto<sup>5</sup>

Departemen Manajemen Rumah Sakit, Universitas Pelita Harapan<sup>1,2,3,4,5</sup>

\*Corresponding Author : nurhamzahadilla@gmail.com

### ABSTRAK

Konsumen di negara berkembang semakin menyadari hak mereka atas pelayanan kesehatan yang berkualitas. Dalam sistem pelayanan rumah sakit, perawat merupakan kelompok tenaga kerja terbesar yang berperan penting dalam menentukan mutu layanan serta membantu dalam proses penyembuhan seorang pasien. Oleh karena itu, penting bagi manajemen rumah sakit untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kualitas pelayanan dari sisi sumber daya manusia, khususnya perawat. Penelitian ini merupakan studi kuantitatif dengan pendekatan cross-sectional dan desain survei analitik. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert 5 poin dan dianalisis secara statistik untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel serta menguji hipotesis yang menjadi acuan. Sebanyak 73 responden yang merupakan perawat di bangsal rawat inap dipilih melalui teknik total sampling. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara beban kerja ( $p=0,001$ ), motivasi kerja ( $p=0,000$ ), dan keterampilan perawat ( $p=0,004$ ) terhadap kualitas pelayanan rumah sakit. Uji multivariat menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh paling besar terhadap kualitas pelayanan ( $p=0,001$ ; OR=0,092; 95% CI: 0,024–0,356). Temuan ini memberikan kontribusi penting bagi pengelolaan rumah sakit, terutama dalam upaya meningkatkan kualitas layanan melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia. Peningkatan motivasi kerja perawat disarankan menjadi fokus utama dalam strategi peningkatan mutu layanan, karena terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap persepsi dan pencapaian standar pelayanan kesehatan.

**Kata kunci** : beban kerja, keterampilan perawat, kualitas pelayanan medis, motivasi kerja, perawat, rumah sakit

### ABSTRACT

Consumers in developing countries are increasingly aware of their right to quality health services. In the hospital service system, nurses are the largest group of workers who play an important role in determining the quality of services and assisting in the healing process of a patient. Data were collected through a structured questionnaire using a 5-point Likert scale and analyzed statistically to identify relationships between variables and test the hypotheses that serve as references. A total of 73 respondents who were nurses in the inpatient ward were selected through a total sampling technique. The results showed a positive and significant relationship between workload ( $p = 0.001$ ), work motivation ( $p = 0.000$ ), and nurse skills ( $p = 0.004$ ) on the quality of hospital services. Multivariate tests showed that work motivation had the greatest influence on service quality ( $p = 0.001$ ; OR = 0.092; 95% CI: 0.024–0.356). This finding is important to hospital management, especially in efforts to improve service quality through a human resource management approach. Increasing nurse work motivation is suggested to be the main focus in service quality improvement strategies because it has been proven to have a significant influence on the perception and achievement of health service standards.

**Keywords** : workload, nurse skills, medical service quality, work motivation, nurses, hospitals

### PENDAHULUAN

Menurut UU RI No. 44 Tahun 2009, rumah sakit adalah institusi yang memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna, mencakup rawat inap, rawat jalan, dan

gawat darurat (KEMENKES, 2009). Data BPS 2015 mencatat lonjakan jumlah rumah sakit di Indonesia, dari 1.855 menjadi 6.081 rumah sakit umum, dan dari 551 menjadi 77.112 rumah sakit khusus dibanding tahun sebelumnya (BPS, 2015). Peningkatan jumlah rumah sakit menuntut industri kesehatan untuk menerapkan pelayanan yang terintegrasi dan berkualitas guna meningkatkan daya saing (Brekke et al., 2024). Kualitas pelayanan merupakan konsep yang luas dan terus berkembang. Teori ini dikemukakan pertama kali oleh (Parasuraman et al., 1985) dan di definisikan sebagai kesenjangan antara ekspektasi dan persepsi konsumen, sebelum dan setelah menerima pelayanan yang diberikan. Jika persepsi melebihi ekspektasi mereka, maka konsumen akan merasa puas dengan pelayanan yang diterima (Kalaja et al., 2016). Studi oleh (Mosadeghrad, 2014), Kualitas pelayanan didefinisikan sebagai pemenuhan kebutuhan pasien secara konsisten melalui layanan yang efektif, efisien, dan sesuai standar terkini.

Evaluasi kualitas layanan bergantung pada perspektif pasien dan penyedia. Secara tradisional, dinilai lewat indikator objektif seperti mortalitas dan morbiditas. Kini, peran pasien semakin penting melalui pendekatan *patient centricity*, yaitu layanan yang mengutamakan kebutuhan dan keinginan pasien secara terintegrasi (Darzi et al., 2023). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa pelayanan berpusat pada pasien meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan, karena pasien lebih terlibat dalam pengambilan keputusan (J. S. Lim et al., 2018). Perawat adalah staf terbanyak di rumah sakit dan paling sering berinteraksi dengan pasien, sehingga menjadi fondasi utama dalam menentukan kualitas layanan Kesehatan (Nomura et al., 2018). Selain itu, perawat harus bertanggung jawab secara hukum dan etika atas kualitas pelayanan yang diberikan (Bayraktar & Karaca Sivrikaya, 2018). Kualitas pelayanan keperawatan mencerminkan respons perawat terhadap kebutuhan fisik, psikologis, emosional, sosial, dan spiritual pasien (Karaca & Durna, 2019).

Oleh karenanya, kinerja perawat dalam memberikan pelayanan kesehatan memiliki peran penting dalam menunjang perkembangan rumah sakit (Armstrong, 2019). Performa perawat dipengaruhi oleh faktor individual, seperti kepribadian, keterampilan, beban kerja, usia, jenis kelamin, dan motivasi, serta faktor organisasional seperti struktur organisasi, desain pekerjaan, dan program pelatihan (Gunawan et al., 2019). Studi lainnya oleh (Khan & Muhammad, 2022) mengklasifikasikan faktor menjadi lima dimensi yang terdiri atas faktor terkait perawat, faktor terkait pasien dan keluarga pasien, faktor terkait lingkungan kerja, dan fasilitas yang tersedia. Di antara seluruh variabel tersebut, faktor internal terkait perawat seperti motivasi, keterampilan, dan beban kerja, memiliki dampak yang signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Beban kerja perlu di kelola dengan baik untuk mencegah beban kerja berlebih (*overload*) atau kurang (*underload*) (Jacobs et al., 2013). Data dari Persatuan Perawat Nasional Indonesia melaporkan bahwa sebanyak 51% Beban kerja berat yang tidak seimbang dengan insentif menyebabkan stres berlebih pada perawat, menurunkan kepuasan kerja dan memicu *burnout* (Priyantini & Ayatulloh, 2023). Studi lainnya oleh (Runtu et al., 2018) Perawat sering menghadapi beban kerja melebihi kapasitas dan jam kerja panjang, yang berdampak pada penurunan kesehatan. Pada 2020, rasio perawat di Indonesia tercatat 87,67 per 100.000 penduduk, masih jauh dari target Kemenkes sebesar 180, sehingga rasio perawat pasien yang belum memadai turut meningkatkan beban kerja (Purimahua et al., 2020).

Motivasi kerja di definisikan sebagai kekuatan atau energi yang muncul dari seorang individu untuk menginisiasi sikap dan perilaku terkait pekerjaan, dan untuk menentukan intensitas atau durasi terhadap pekerjaan yang mereka lakukan (Vo et al., 2022). Studi oleh (Nisa et al., 2019) Rendahnya motivasi perawat disebabkan oleh minimnya penghargaan, beban kerja berlebih, dan tingginya mobilitas pasien yang tidak seimbang dengan jumlah perawat. Kinerja sumber daya manusia (SDM), yang dalam studi ini merujuk pada perawat, dapat di definisikan sebagai keahlian yang dimiliki perawat dalam menjalankan tindakan asuhan atau proses keperawatan (Layuk et al., 2020). Standar asuhan keperawatan diatur dalam

SK No. 03/DPP/SK/I/1996. Namun, survei Kemenkes di 4 provinsi menunjukkan 47,4% perawat belum memiliki uraian tugas tertulis, 70,9% belum ikut pelatihan dalam 3 tahun, 39,8% masih menangani tugas non keperawatan, dan belum ada sistem pemantauan kinerja (Halawa et al., 2020). Studi oleh (Priyantini & Ayatulloh, 2023) mengemukakan bahwa peningkatan motivasi dan performa dalam pekerjaan dapat mengurangi jumlah absensi dan *turnover* perawat, sehingga menimbulkan citra merek rumah sakit yang baik dalam masyarakat. Studi oleh (Halawa et al., 2020) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kinerja dengan motivasi dan beban kerja perawat. Sama halnya, studi (Linda & Afrianti, 2024) menemukan bahwa terdapat hubungan antara beban kerja medis dengan mutu pelayanan rumah sakit secara keseluruhan. Studi (Sinaga & Pohan, 2021) menunjukkan korelasi antara motivasi dan beban kerja terhadap kinerja.

Hingga kini, masih terbatas studi yang membahas secara kolektif hubungan beban kerja, motivasi kerja, dan keterampilan perawat dengan kualitas pelayanan. Ketiga variabel ini saling memengaruhi. Beban kerja tinggi dapat menurunkan konsentrasi, meningkatkan risiko kesalahan, dan berdampak pada kualitas layanan, yang berujung pada luaran pasien yang buruk, seperti infeksi, kurangnya dukungan emosional, hingga peningkatan mortalitas. Sebaliknya, beban kerja seimbang memungkinkan perawat lebih fokus pada pasien. Motivasi tinggi mendorong pelayanan yang empatik dan responsif, sementara keterampilan perawat, baik teknis maupun non-teknis. Kombinasi positif ketiganya berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan mutu layanan rumah sakit (Khan & Muhammad, 2022). Berdasarkan uraian di atas, studi ini bertujuan untuk menelaah lebih lanjut hubungan antara beban kerja, motivasi kerja, dan keterampilan SDM terhadap kualitas pelayanan di rumah sakit.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei analitik yang dilakukan dengan desain *cross-sectional*. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang berfokus pada variabel yang dapat di ukur dan di kuantifikasi untuk secara objektif menganalisa suatu fenomena sosial. Jenis penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis, model prediktif, atau hubungan kausal dengan meminimalisir bias penelitian (W. M. Lim, 2024). Peneliti menggunakan jenis penelitian kuantitatif untuk menganalisa hubungan antara beban kerja, motivasi kerja, dan keterampilan SDM terhadap kualitas pelayanan di rumah sakit. Penelitian ini dilakukan selama bulan Oktober hingga November 2024. Metode penarikan sampel adalah dengan *total sampling*, yaitu seluruh perawat di bangsal rawat inap yang berjumlah 73 orang. Pengumpulan data meliputi data primer yang diperoleh dari responden, dan data sekunder yang diperoleh dari sumber-sumber kepustakaan.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner terstruktur dengan pertanyaan tertutup yang di sebarakan secara langsung kepada seluruh responden. Skala Likert 1-5 digunakan untuk mengkuantifikasi variabel dalam penelitian ini, dimulai dari angka 1 yang berarti “tidak setuju” dan 5 yang berarti “sangat setuju”. Skala ini memungkinkan responden untuk mengekspresikan seberapa setuju mereka dengan pernyataan yang diberikan. Setiap item pertanyaan telah di adaptasi dari studi sebelumnya yang telah dinilai valid dan reliabel. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya akan diolah dan dianalisa secara statistik dengan uji univariat, bivariat (*chi-square*), dan multivariat (regresi logistik). Uji bivariat digunakan untuk menentukan hubungan antara setiap variabel independen dengan variabel dependen secara individual, sementara uji multivariat digunakan untuk menentukan pengaruh antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen secara kolektif dan simultan. Adapun variabel independen dalam penelitian ini yaitu beban kerja, motivasi kerja, dan keterampilan SDM, serta variabel dependen yaitu kualitas pelayanan rumah sakit.

**HASIL**

Perawat dalam penelitian ini sebagian besar berjenis kelamin perempuan, yaitu sebanyak 71,23%. Berdasarkan usia, rentang usia di dominasi oleh kelompok usia 20 – 29 tahun (47,95%), sementara kelompok usia dengan responden paling sedikit adalah 30 – 39 tahun (13,70%). Mayoritas petawat sudah menikah (63,01%) dengan pendidikan terakhir setinggi D3 Keperawatan (57,53%). Ditinjau dari masa kerjanya, sebagian besar perawat memiliki masa kerja selama 5 – 10 tahun (58,90%), diikuti oleh lama kerja 11 – 15 tahun (21,92%), dan hanya terdapat 4,11% perawat dengan lama kerja lebih dari 20 tahun.

**Tabel 1. Karakteristik Demografis Responden**

| Karakteristik            | Frekuensi (n) | Persentase (%) |
|--------------------------|---------------|----------------|
| <b>Jenis Kelamin</b>     |               |                |
| Laki – laki              | 21            | 28.77          |
| Perempuan                | 52            | 71.23          |
| <b>Usia</b>              |               |                |
| 20 – 29 tahun            | 35            | 47.95          |
| 30 – 39 tahun            | 10            | 13.70          |
| 40 – 49 tahun            | 11            | 15.07          |
| 50 – 59 tahun            | 17            | 23.29          |
| <b>Status Pernikahan</b> |               |                |
| Sudah menikah            | 46            | 63.01          |
| Belum menikah            | 27            | 36.99          |
| <b>Pendidikan</b>        |               |                |
| D3 Keperawatan           | 42            | 57.53          |
| S1 Profesi               | 26            | 35.62          |
| Magister Keperawatan     | 5             | 6.85           |
| <b>Masa Kerja</b>        |               |                |
| 5 – 10 tahun             | 43            | 58.90          |
| 11 – 15 tahun            | 16            | 21.92          |
| 16 – 20 tahun            | 11            | 15.07          |
| > 20 tahun               | 3             | 4.11           |

Ditinjau dari beban kerjanya, sebanyak 42 (57,5%) responden merasa bahwa beban kerjanya tidak berat sementara 31 (42,5%) lainnya merasa bahwa beban kerja mereka tergolong berat. Distribusi untuk variabel motivasi kerja tidak menunjukkan perbedaan signifikan antara responden dengan motivasi baik dan motivasi kurang, yaitu masing-masing 37 (50,7%) dan 36 (49,3%) responden. Hasil serupa ditemukan juga dalam distribusi keterampilan SDM, dimana terdapat 38 (52,1%) responden dengan keterampilan memadai dan 35 (47,9%) responden dengan keterampilan kurang memadai. Data mengenai kualitas pelayanan rumah sakit menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu 42 (57,5%) orang merasa bahwa kualitas pelayanan rumah sakit sudah baik, dan 31 (42,5%) lainnya berpendapat sebaliknya.

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

| Karakteristik           | Frekuensi (n) | Persentase (%) |
|-------------------------|---------------|----------------|
| <b>Beban Kerja</b>      |               |                |
| Tidak berat             | 42            | 57.5           |
| Berat                   | 31            | 42.5           |
| <b>Motivasi</b>         |               |                |
| Baik                    | 37            | 50.7           |
| Kurang                  | 36            | 49.3           |
| <b>Keterampilan SDM</b> |               |                |
| Memadai                 | 38            | 52.1           |
| Kurang Memadai          | 35            | 47.9           |

| Kualitas Pelayanan RS |    |      |
|-----------------------|----|------|
| Baik                  | 42 | 57.5 |
| Kurang Baik           | 31 | 42.5 |

Analisis bivariat dengan metode chi-square pada derajat kepercayaan 95% ( $\alpha=0,05$ ) selanjutnya dilakukan untuk menilai hubungan antara masing-masing variabel independen dengan variabel dependen. Hasil dari pengujian statistik masing-masing variabel terlampir dalam tabel 3, 4 dan 5.

**Tabel 3. Hubungan Beban Kerja dengan Kualitas Pelayanan**

| Beban Kerja  | Kualitas Pelayanan Rumah Sakit |              |           |              |           |            | <i>p-value</i> |
|--------------|--------------------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|------------|----------------|
|              | Kurang Baik                    |              | Baik      |              | Total     |            |                |
|              | n                              | %            | n         | %            | n         | %          |                |
| Berat        | 20                             | 27.40        | 11        | 15.07        | 31        | 42.47      | 0.001          |
| Tidak Berat  | 11                             | 15.07        | 31        | 42.47        | 42        | 57.53      |                |
| <b>Total</b> | <b>31</b>                      | <b>42.47</b> | <b>42</b> | <b>57.53</b> | <b>73</b> | <b>100</b> |                |

**Tabel 4. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kualitas Pelayanan**

| Motivasi | Kualitas Pelayanan Rumah Sakit |       |      |       |       |       | p-value |
|----------|--------------------------------|-------|------|-------|-------|-------|---------|
|          | Kurang Baik                    |       | Baik |       | Total |       |         |
|          | n                              | %     | n    | %     | n     | %     |         |
| Kurang   | 23                             | 31.51 | 13   | 17.81 | 36    | 49.32 | 0.000   |
| Baik     | 8                              | 10.96 | 29   | 39.73 | 37    | 50.68 |         |
| Total    | 31                             | 42.47 | 42   | 57.53 | 73    | 100   |         |

**Tabel 5. Hubungan Keterampilan dengan Kualitas Pelayanan**

| Keterampilan<br>SDM | Kualitas Pelayanan Rumah Sakit |              |           |              |           |            | <i>p-value</i> |
|---------------------|--------------------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|------------|----------------|
|                     | Kurang Baik                    |              | Baik      |              | Total     |            |                |
|                     | n                              | %            | n         | %            | n         | %          |                |
| Kurang              | 21                             | 28.77        | 14        | 19.18        | 35        | 47.95      | 0.004          |
| Baik                | 10                             | 13.70        | 28        | 38.36        | 38        | 52.05      |                |
| <b>Total</b>        | <b>31</b>                      | <b>42.47</b> | <b>42</b> | <b>57.53</b> | <b>73</b> | <b>100</b> |                |

Berdasarkan hasil uji statistik bivariat, diperoleh *p-value* <0.05 pada seluruh variabel independen. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, sehingga disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara beban kerja ( $p$  0.001), motivasi ( $p$  0.000), dan keterampilan SDM ( $p$  0.004) dengan kualitas pelayanan rumah sakit.

**Tabel 6. Analisis Multivariat**

| Variabel     | Odds Ratio | 95% Confidence Interval |       | <i>p-value</i> |
|--------------|------------|-------------------------|-------|----------------|
|              |            | Min                     | Max   |                |
| Beban Kerja  | 0.070      | 0.015                   | 0.321 | 0.001          |
| Motivasi     | 0.092      | 0.024                   | 0.356 | 0.001          |
| Keterampilan | 0.077      | 0.017                   | 0.352 | 0.001          |

Tahap selanjutnya yang dilakukan adalah analisis multivariat dengan uji regresi logistik berganda. Seluruh variabel independen menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kualitas pelayanan rumah sakit, dengan *p value* 0.001. Didapatkan juga bahwa variabel motivasi memiliki *odds ratio* yang paling besar terhadap kualitas pelayanan rumah sakit dibandingkan dengan variabel lainnya, dengan nilai 0.092. Hal ini menandakan bahwa beban kerja memiliki dampak yang paling berpengaruh terhadap kualitas pelayanan rumah sakit. Meskipun demikian, seluruh variabel menunjukkan *odds ratio* yang relatif kecil ( $OR < 1$ ) yang menandakan bahwa dampak setiap variabel terhadap kualitas pelayanan rumah sakit tidak terlalu besar, meskipun signifikan. Seluruh variabel menunjukkan

*confidence interval* yang relatif sempit sehingga menandakan tingginya derajat presisi sampel pada penelitian ini untuk merepresentasikan populasi sesungguhnya.

## PEMBAHASAN

Kualitas pelayanan merupakan isu yang terus berkembang dan telah menjadi fokus penting dari sisi pasien maupun rumah sakit. Ketatnya persaingan dalam industri kesehatan, ditambah dengan peningkatan persepsi dan ekspektasi pasien terhadap kualitas pelayanan medis, mendorong rumah sakit untuk terus berinovasi guna memberikan layanan kesehatan yang dapat memenuhi kepuasan pasien. Mengetahui dan mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh pada kualitas pelayanan merupakan langkah pertama yang penting dilakukan untuk memperbaiki kualitas pelayanan tersebut (Shafiq et al., 2017). Perawat sebagai populasi tenaga medis garda terdepan yang paling banyak berinteraksi dengan pasien tentunya memiliki peran krusial dalam menentukan kualitas pelayanan medis secara keseluruhan, dan karenanya penting untuk dilakukan penelitian mengenai faktor internal yang mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan oleh perawat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa hubungan antara beban kerja, motivasi, dan keterampilan perawat terhadap kualitas pelayanan rumah sakit (Cusack et al., 2023).

Uji analisis univariat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar perawat memiliki persepsi mengenai beban kerja yang tidak berat, motivasi dan keterampilan yang baik, serta persepsi yang baik juga terhadap kualitas pelayanan rumah sakit secara keseluruhan. Uji bivariat menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara ketiga variabel independen tersebut terhadap variabel dependen. Temuan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sutantio & Meilani, 2023) dan (Ratnaningsih et al., 2024) yang menemukan korelasi positif antara beban kerja perawat dengan kualitas pelayanan. Beban kerja perawat secara signifikan mempengaruhi kualitas perawatan yang diberikan kepada pasien. Beban kerja yang tinggi, yang ditandai dengan jam kerja yang panjang dan *turnover* pasien yang berlebihan, dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental. (Maghsoud et al., 2022). Beban kerja yang terkelola baik, sebaliknya, berdampak positif pada kualitas layanan. Ketika perawat memiliki waktu dan sumber daya yang memadai, mereka dapat memberikan pelayanan yang berpusat pada pasien. Selain itu, beban kerja yang seimbang juga meningkatkan kesejahteraan perawat dengan mengurangi *burnout* dan *turnover* staff (Babamohamadi et al., 2023).

Motivasi perawat juga memainkan peran penting dalam mempengaruhi kualitas perawatan yang diberikan kepada pasien. Perawat yang termotivasi cenderung lebih proaktif, perhatian, dan berkomitmen, sehingga mendorong interaksi antar pasien dan perawat yang lebih personal. Perawat yang termotivasi lebih cenderung untuk berpartisipasi dalam pembelajaran dan berkolaborasi secara efektif dengan tim kesehatan (Ahlstedt et al., 2020). Studi oleh (Kitsios & Kamariotou, 2021) dan (Abdullah et al., 2021) mengemukakan bahwa motivasi kerja yang kuat berdampak positif terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya dapat mengurangi stres yang dirasakan perawat. Penelitian lainnya oleh (Arifki Zainaro et al., 2017) mendukung pernyataan ini, dimana didapatkan bahwa perawat dengan motivasi kerja tinggi memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang bermotivasi rendah. Hal ini disebabkan oleh faktor-faktor seperti supervisi yang baik, kompensasi yang memadai, serta hubungan interpersonal yang harmonis di tempat kerja.

Demikian pula, keterampilan perawat merupakan faktor krusial dalam menentukan kualitas perawatan yang diberikan kepada pasien. Semakin tinggi kompetensi dan keterampilan perawat, semakin baik pula pelayanan yang diberikan kepada pasien. Keterampilan ini mencakup pengetahuan klinis, kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, hingga kemampuan teknis dalam menangani kondisi kritis pasien. (Nyelisani et al., 2023). Penelitian

serupa yang dilakukan di RS Ahmad Yani Surabaya menunjukkan bahwa pelatihan berkelanjutan dalam bidang *Basic Life Support* (BLS) dan manajemen nyeri berkontribusi signifikan dalam meningkatkan keterampilan klinis perawat dan berdampak positif pada kualitas pelayanan. Perawat yang kompeten dengan keterampilan klinis dan interpersonal yang kuat dapat menilai kondisi pasien dengan akurat dan merespons keadaan darurat dengan efektif (Wisnu Kanita et al., 2024). Selain itu, riset lain di RS Sultan Agung Semarang menegaskan bahwa perawat dengan keterampilan holistik memberikan pelayanan yang lebih komprehensif, yang juga meningkatkan kualitas pelayanan secara keseluruhan (Dwisanta, 2023).

Dalam penelitian ini masih didapatkan beberapa perawat dengan persepsi beban kerja yang berat, motivasi kerja yang kurang, dan keterampilan yang kurang memadai. Hal ini dapat dipengaruhi oleh kurangnya jumlah perawat di setiap bangsal mengingat *turnover rate* pasien yang tinggi, sehingga dapat meningkatkan beban kerja yang dirasakan perawat (Cordero-Guevara et al., 2022). Selain itu, terdapat faktor lainnya yang dapat berkontribusi pada temuan tersebut, seperti perawat yang belum melaksanakan sesuai tupoksinya, lingkungan psikologis yang kurang nyaman, dan perintah untuk melaksanakan tugas-tugas tambahan yang ditugaskan atasan di luar tugas keperawatan (Halawa et al., 2020). Banyaknya perawat dengan motivasi kurang dalam penelitian ini juga dapat disebabkan oleh banyaknya perawat yang berstatus sudah menikah sehingga memiliki tanggungan keluarga yang lebih besar (Karaferis et al., 2022). Sementara itu, sejumlah perawat dengan keterampilan kurang memadai dapat disebabkan oleh proporsi perawat dengan masa kerja pendek dan perawat yang tidak melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi. Masa kerja perawat memengaruhi keterampilannya melalui akumulasi pengalaman klinis, pengembangan intuisi, dan peningkatan kepercayaan diri dalam pengambilan keputusan. Perawat dengan masa kerja lebih panjang cenderung memiliki keterampilan teknis dan non-teknis yang lebih baik, sehingga mampu menangani situasi kompleks dengan efektif (Majannang et al., 2021).

Data mengenai distribusi perawat dengan kualitas pelayanan memadai menunjukkan bahwa sebanyak 15,07% responden merasa bahwa beban kerja mereka tergolong berat, 17,81% responden memiliki motivasi yang kurang, dan 19,18% lainnya memiliki keterampilan yang kurang memadai. Dapat dipikirkan bahwa kualitas pelayanan yang memadai dapat dipertahankan karena banyaknya perawat yang tergolong usia muda dan produktif dalam studi ini, terlepas dari persepsi mereka mengenai beban kerja maupun motivasi terkait pekerjaan. Perawat yang berusia lebih muda memiliki kapasitas fisik dan kemauan belajar yang lebih baik sehingga mendorong pelayanan medis yang juga lebih baik (Jang et al., 2019). Selain itu, mayoritas perawat yang sudah menikah juga memungkinkan mereka untuk memiliki sistem dukungan yang lebih baik sehingga dapat menghadapi beban kerja yang berat (Sibuea et al., 2024). Kualitas pelayanan juga dipengaruhi oleh beberapa faktor internal dari penyedia layanan itu sendiri, seperti komitmen profesional yang kuat untuk mendorong mereka tetap memberikan layanan berkualitas dalam tekanan tinggi, lingkungan kerja yang baik disertai dengan kepemimpinan efektif, idealisme pribadi untuk memberikan pelayanan medis yang terfokus pada pasien, dan akses terhadap sumber daya pembelajaran seperti fasilitas yang memadai maupun program *training* yang di adakan oleh rumah sakit (Liu & Aungsuroch, 2017).

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa motivasi merupakan variabel dengan nilai *odds ratio* (OR) terbesar, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah variabel yang paling dominan mempengaruhi kualitas pelayanan rumah sakit. Dengan demikian, upaya-upaya untuk meningkatkan motivasi perawat perlu dilakukan oleh rumah sakit guna meningkatkan performa dan kualitas pelayanan. Kurangnya motivasi kerja perawat berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan medis, seperti meningkatnya *human error*, respons yang lambat, serta berkurangnya empati terhadap pasien. Bagi rumah sakit, hal ini berdampak pada penurunan

kepuasan pasien, citra rumah sakit yang buruk buruk, dan peningkatan turnover tenaga kerja yang pada akhirnya mengganggu efisiensi operasional (Zahara et al., 2021).

Salah satu upaya untuk meningkatkan motivasi kerja adalah melalui pemberian insentif. Insentif kerja adalah penghargaan yang diberikan untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Insentif kerja dapat meliputi insentif finansial dalam bentuk bonus atau tunjangan, serta insentif non-finansial seperti penghargaan atau promosi (Bradley et al., 2018). Pemberian insentif penting untuk menarik, memelihara, dan mempertahankan karyawan dalam sebuah perusahaan maupun rumah sakit. Insentif yang memadai dapat meningkatkan motivasi kerja yang akan berpengaruh pada efisiensi, efektifitas, dan kinerja perawat, serta kualitas pelayanan pasien secara keseluruhan (Wang et al., 2023).

Adapun upaya-upaya lainnya yang dapat dilakukan rumah sakit untuk meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit secara keseluruhan melalui pendekatan inovatif yang berfokus pada beban kerja, motivasi, dan keterampilan perawat. Saran pertama adalah dengan mengelola beban kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan implementasi *staffing* berdasarkan *acuity*, yaitu menggunakan sistem perhitungan beban kerja berbasis tingkat keparahan pasien dan bukan hanya jumlah pasien, untuk mendistribusikan tugas secara lebih adil dan efektif (Zahara et al., 2021). Penerapan teknologi digital seperti Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) juga dapat mengurangi beban administratif perawat sehingga mereka dapat lebih fokus pada pelayanan medis (Arifki Zainaro et al., 2017).

Saran kedua adalah peningkatan motivasi yang dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, seperti dengan menyediakan fasilitas memadai dan konseling psikologis untuk meningkatkan kesejahteraan perawat (Zhenjing et al., 2022). Upaya untuk meningkatkan keterampilan perawat dapat dilakukan dengan menyediakan program pelatihan rutin dan sertifikasi dalam bidang klinis kritis, seperti manajemen nyeri dan gawat darurat. Menggunakan simulasi berbasis teknologi untuk melatih perawat dalam menangani situasi darurat yang kompleks juga dapat meningkatkan keterampilan klinis dan melatih kesiapan mereka dalam praktik klinis (Puspita Sari et al., 2019). Implementasi inovasi ini dapat meningkatkan efisiensi, kepuasan pasien, dan kualitas layanan kesehatan secara keseluruhan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai analisis hubungan beban kerja, motivasi kerja, dan keterampilan sumber daya manusia (SDM) terhadap kualitas pelayanan di rumah sakit, diperoleh kesimpulan bahwa beban kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Beban kerja yang dikelola dengan baik dapat mendorong kinerja optimal dari tenaga kerja, sehingga meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien. Variabel motivasi kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Tingkat motivasi yang tinggi mendorong tenaga kerja untuk memberikan pelayanan yang lebih baik, responsif, dan efisien, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit. Variabel keterampilan sumber daya manusia memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. SDM yang memiliki keterampilan yang memadai cenderung lebih kompeten dalam menangani berbagai situasi, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pasien terhadap pelayanan yang diberikan.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Kami mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini. Terimakasih kepada rekan-rekan sejawat yang telah memberikan saran, dukungan, dan inspirasi selama proses penelitian. Kami juga mengucapkan terimakasih kepada

semua yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Tak lupa, kami juga mengucapkan terimakasih kepada lembaga atau institusi yang telah memberikan dukungan dan fasilitas dalam menjalankan penelitian ini yakni Fakultas Kedokteran Universitas Pendidikan Ganesha dan SLB Negeri 2 Buleleng sebagai tempat dilakukannya penelitian. Semua kontribusi dan bantuan yang diberikan sangat berarti bagi kelancaran dan kesuksesan penelitian ini. Terimakasih atas segala kerja keras dan kolaborasi yang telah terjalin.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). *Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being*. *Nursing Open*, 8(2), 607–619. <https://doi.org/10.1002/nop2.665>
- Ahlstedt, C., Eriksson Lindvall, C., Holmström, I. K., & Muntlin, Å. (2020). *Flourishing at work: Nurses' motivation through daily communication - An ethnographic approach*. *Nursing & Health Sciences*, 22(4), 1169–1176. <https://doi.org/10.1111/nhs.12789>
- Arifki Zainaro, M., Cik, U., Saadiah Isnainy, A., Furqoni, P. D., Wati, K., Akademi, D., Malahayati, K., Malahayati, U., & Lampung, B. (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat Pelaksana Di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Alimuddin Umar Kabupaten Lampung Barat Tahun 2017*. 11(4), 209–215.
- Armstrong, G. (2019). *Quality and Safety Education for Nurses Teamwork and Collaboration Competency: Empowering Nurses*. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 50(6), 252–255. <https://doi.org/10.3928/00220124-20190516-04>
- Babamohamadi, H., Davari, H., Safari, A.-A., Alaei, S., & Pordanjani, S. R. (2023). *The association between workload and quality of work life of nurses taking care of patients with COVID-19*. *BMC Nursing*, 22(1), 234. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01395-6>
- Bayraktar, A. K., & Karaca Sivrikaya, S. (2018). *Nursing Ethics at Emergency Department*. *J Educ Res Nurs*, 15(1), 57–62. <https://doi.org/10.5222/HEAD.2018.057>
- BPS. (2015). *Jumlah Rumah Sakit Umum, Rumah Sakit Khusus, dan Puskesmas (Unit), 2014-2015*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MjMyIzI=/jumlah-rumah-sakit-umum-rumah-sakit-khusus-dan-puskesmas.html>
- Bradley, K. L., Shachmut, K., Viswanathan, S., Griffin, B., & Vielehr, D. (2018). *The Role of Incentives in Health - Closing the Gap*. *Military Medicine*, 183(suppl\_3), 208–212. <https://doi.org/10.1093/milmed/usy216>
- Brekke, K. R., Siciliani, L., & Straume, O. R. (2024). *Competition, quality and integrated health care*. *Journal of Health Economics*, 95, 102880. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2024.102880>
- Cordero-Guevara, J. A., Parraza-Díez, N., Vrotsou, K., Machón, M., Orruño, E., Onaindia-Ecenarro, M. J., Millet-Sampedro, M., & Regalado de Los Cobos, J. (2022). *Factors associated with the workload of health professionals in hospital at home: a systematic review*. *BMC Health Services Research*, 22(1), 704. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08100-4>
- Cusack, L., Thornton, K., & Brytan, J. (2023). *Exploring responsibilities for delivering quality nursing care using the Healthcare Quality Framework*. *Collegian*, 30(1), 47–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.colegn.2022.07.004>
- Darzi, M. A., Islam, S. B., Khursheed, S. O., & Bhat, S. A. (2023). *Service quality in the healthcare sector: a systematic review and meta-analysis*. *LBS Journal of Management & Research*, 21(1), 13–29. <https://doi.org/10.1108/lbsjmr-06-2022-0025>
- Dwisanta, F. D. (2023). *Hubungan Reward dengan Perilaku Caring Islami Perawat di RSI Sultan Agung Semarang*. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

- Gunawan, N. P. I. N., Hariyati, R. T. S., & Gayatri, D. (2019). *Motivation as a factor affecting nurse performance in Regional General Hospitals: A factors analysis*. *Enfermería Clínica*, 29(2), 515–520. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2019.04.078>
- Halawa, D. M., Nadapdap, T. P., & Silaen, M. (2020). Kinerja perawat di ruangan rawat inap Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Medan ditinjau dari kompetensi, motivasi dan beban kerja. *Jurnal Prima Medika Sains*, 2(2), 42–51. <https://doi.org/10.34012/jpms.v2i2.1455>
- Jacobs, K., Hellman, M., Markowitz, J., & Wuest, E. (2013). *Workload*. In M. D. Gellman & J. R. Turner (Eds.), *Encyclopedia of Behavioral Medicine* (pp. 2068–2069). Springer New York. [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9\\_934](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9_934)
- Jang, I., Oh, D., & Kim, Y. S. (2019). *Factors associated with nursing students' willingness to care for older adults in Korea and the United States*. *International Journal of Nursing Sciences*, 6(4), 426–431. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2019.09.004>
- Kalaja, R., Myshketa, R., & Scalera, F. (2016). *Service Quality Assessment in Health Care Sector: The Case of Durres Public Hospital*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 557–565. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.082>
- Karaca, A., & Durna, Z. (2019). *Patient satisfaction with the quality of nursing care*. *Nursing Open*, 6(2), 535–545. <https://doi.org/10.1002/nop2.237>
- Karaferis, D., Aletras, V., Raikou, M., & Niakas, D. (2022). *Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals*. *Materia Socio-Medica*, 34(3), 216–224. <https://doi.org/10.5455/msm.2022.34.216-224>
- KEMENKES. (2009). Undang-undang (UU) Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit. In *Kementerian Kesehatan RI* (Issue 57). Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- Khan, A., & Muhammad, D. (2022). *Perspective of Nurses Regarding Factors Affecting Quality of Nursing Care in Intensive Care Units: a Qualitative Study*. *Rehman Journal of Health Sciences*, 4(02), 121–130. <http://dx.doi.org/10.52442/rjhs.v4i2.289>
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). *Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers*. *Heliyon*, 7(4), e06857. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06857>
- Layuk, E., Tamsah, H., & Kadir, I. (2020). Hubungan Antara Pengetahuan, Sikap Dan Keterampilan Perawat Terhadap Kepuasan Pasien Rawat Inap Di RS Labuang Baji Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 2(2), 319–337.
- Lim, J. S., Lim, K.-S., Heinrichs, J., Al-Aali, K., Aamir, A., & Qureshi, M. I. (2018). *The role of hospital service quality in developing the satisfaction of the patients and hospital performance*. *Management Science Letters*, 8(12), 1353–1362. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.9.004>
- Lim, W. M. (2024). *What Is Quantitative Research? An Overview and Guidelines*. *Australasian Marketing Journal*, 14413582241264622. <https://doi.org/10.1177/14413582241264622>
- Linda, H., & Afrianti, N. (2024). Hubungan Beban Kerja Pegawai Rekam Medis Dengan Mutu Pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah Langsa. *Jurnal Ilmu Kesehatan Dan Kebidanan Nusantara (JIKKN)*, 1(2), 2024. <https://teewanjournal.com/index.php/jikkn/index>
- Liu, Y., & Aunguroch, Y. (2017). *Factors influencing nurse-assessed quality nursing care: A cross-sectional study in hospitals*. *Journal of Advanced Nursing*, 74(5). <https://doi.org/10.1111/jan.13507>
- Maghsoud, F., Rezaei, M., Asgarian, F. S., & Rassouli, M. (2022). *Workload and quality of nursing care: the mediating role of implicit rationing of nursing care, job satisfaction and emotional exhaustion by using structural equations modeling approach*. *BMC Nursing*, 21(1), 273. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01055-1>
- Majannang, E. A. D., Kadir, A., & Hamsinah, S. (2021). Hubungan Motivasi Dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Haji Makassar. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa & Penelitian Keperawatan*, 1(27), 90157.

- Mosadeghrad, A. M. (2014). *Factors Influencing Healthcare Service Quality*. *International Journal of Health Policy and Management*, 3(2), 77–89. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2014.65>
- Nisa, N. K., Pranatha, A., & Hermansyah, H. (2019). Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Kinerja Perawat di Instalasi Rawat Inap RSUD 45 Kuningan. *Journal Of Nursing Practice and Education*, 1(1), 58–72. <https://ejournal.stikku.ac.id/index.php/jnpe/article/view/209>
- Nomura, A. T. G., Pruinelli, L., da Silva, M. B., Lucena, A. de F., & Almeida, M. de A. (2018). *Quality of Electronic Nursing Records: The Impact of Educational Interventions During a Hospital Accreditation Process*. *Computers, Informatics, Nursing : CIN*, 36(3), 127–132. <https://doi.org/10.1097/CIN.0000000000000390>
- Nyelisani, M., Makhado, L., & Luhlima, T. (2023). *A professional nurse's understanding of quality nursing care in Limpopo province, South Africa*. *Curationis*, 46(1), e1–e7. <https://doi.org/10.4102/curationis.v46i1.2322>
- Parasuraman, A. ., Ziethaml, V., & B. L., Shie, A. J., Huang, Y. F., Li, G. Y., Lyu, W. Y., Yang, M., Dai, Y. Y., Su, Z. H., & Wu, Y. J. (1985). *Exploring the Relationship Between Hospital Service Quality, Patient Trust, and Loyalty From a Service Encounter Perspective in Elderly With Chronic Diseases*. *Frontiers in Public Health*, 10(May), 12–40. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.876266>
- Priyantini, D., & Ayatulloh, D. (2023). *Relationship of work motivation with nurse performance in Installation Room of Islamic Hospital*. *The Journal of Palembang Nursing Studies*, 2(1), 60–66. <https://doi.org/10.55048/jpns.v2i1.78>
- Purimahua, D., Martinaningtyas, G., Girsang, L., Astuti, W., & Pakpahan, M. (2020). *The Relationship between Workload and Nursing Job Satisfaction in One Private Hospital in The West Region of Indonesia*. *NERS Jurnal Keperawatan*, 16(2), 95. <https://doi.org/10.25077/njk.16.2.95-102.2020>
- Puspita Sari, D. W., Issroviatiningrum, R., & Soraya, R. S. (2019). Hubungan Antara Pelayanan Keperawatan Berbasis Spiritual Dengan Kepuasan Kerja Perawat. *Jurnal Riset Kesehatan*, 8(1), 53. <https://doi.org/10.31983/jrk.v8i1.4077>
- Ratnaningsih, T., Ibnu, F., Maridi, M., & Banjarnahor, S. (2024). *The Relationship of Workload with the Quality of Nursing Services in Hemodialysis Installations*. 7(4), 422–431.
- Runtu, V. V., Pondaag, L., & Hamel, R. (2018). Hubungan Beban Kerja Fisik Dengan Stres Kerja Perawat Diruang Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Umum Gmim Pancaran Kasih Manado. *Journal Keperawatan (EKp)*, 6(1), 1–7.
- Shafiq, M., Naeem, M. A., Munawar, Z., & Fatima, I. (2017). *Service Quality Assessment of Hospitals in Asian Context: An Empirical Evidence From Pakistan*. *Inquiry : A Journal of Medical Care Organization, Provision and Financing*, 54, 46958017714664. <https://doi.org/10.1177/0046958017714664>
- Sibuea, Z. M., Sulastiana, M., & Fitriana, E. (2024). *Factor Affecting the Quality of Work Life Among Nurses: A Systematic Review*. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 17, 491–503. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S446459>
- Sinaga, T. E. P., & Pohan, Y. A. (2021). Pengaruh Motivasi, Loyalitas, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Mitra Medika Medan. *Jurnal Widya*, 4(April), 226–239.
- Sutantio, A. G., & Meilani, Y. F. C. P. (2023). Pengaruh Internal Service Quality dan Workload terhadap Job Satisfaction Di RS Xyz Bojonegoro. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 11(1), 10–21. <https://doi.org/10.14710/jmki.11.1.2023.10-21>
- Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., & Chen, C.-W. (2022). *Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions*. *Behavioral Sciences (Basel, Switzerland)*, 12(2). <https://doi.org/10.3390/bs12020049>

- Wang, L., Zhang, D., Liu, J., Tang, Y., Zhou, Q., Lai, X., Zheng, F., Wang, Q., Zhang, X., & Cheng, J. (2023). *The mediating role of incentives in association between leadership attention and self-perceived continuous improvement in infection prevention and control among medical staff: A cross-sectional survey*. *Frontiers in Public Health*, 11, 984847. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.984847>
- Wisnu Kanita, M., Aprilia Ayuningsyas, L., Siti Nurichasanah, Y., & Larasati Nurnaningtyas, B. (2024). Pengaruh Pelatihan Bantuan Hidup Terhadap Keterampilan, Kesiapan Dan Motivasi Penanganan *Cardiopulmonary Resuscitation* Pada Mahasiswa Ners. *Jurnal Kesehatan Kusuma Husada*, 15(1), 124–132. <https://doi.org/10.34035/jk.v15i1.1282>
- Zahara, Y., Sitorus, R., & Sabri, L. (2021). Faktor-Faktor Motivasi Kerja: Supervisi, Penghasilan, dan Hubungan Interpersonal Mempengaruhi Kinerja Perawat Pelaksana. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 14(2), 73–82. <https://doi.org/10.7454/jki.v14i2.312>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). *Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model*. *Frontiers in Public Health*, 10, 890400. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>