

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Landasan teori berfungsi sebagai dasar konseptual dalam penelitian ini yang menjelaskan kerangka berpikir peneliti dalam mengkaji hubungan antara nilai-nilai perusahaan, keterlibatan karyawan, ekspresi ide yang jelas, dan output staf medis. Landasan ini menjadi pijakan utama dalam merumuskan argumentasi teoritis dan penyusunan hipotesis yang akan diuji secara kuantitatif.

Dalam bagian ini, peneliti akan membahas berbagai teori yang relevan untuk setiap variabel yang diteliti. Teori-teori tersebut mencakup pemikiran dari para ahli mengenai budaya organisasi, teori motivasi kerja, teori komunikasi organisasi, serta teori kinerja yang berkaitan dengan sektor pelayanan kesehatan. Penjelasan ini bertujuan untuk memberikan dasar teoretis yang kokoh dan terarah dalam memahami dinamika hubungan antar variabel.

Selain teori, bagian ini juga akan memuat ringkasan penelitian sebelumnya yang telah menyelidiki korelasi antara faktor-faktor ini. Penelitian terdahulu menjadi referensi penting sebagai dasar empiris dan pembandingan, sekaligus memberikan justifikasi atas pentingnya penelitian ini dilakukan dalam konteks RSUD Eka Candrarini Surabaya. Landasan teori berfungsi sebagai dasar konseptual dalam penelitian ini yang menjelaskan kerangka berpikir peneliti dalam mengkaji hubungan antara nilai-nilai perusahaan, keterlibatan karyawan, ekspresi ide yang jelas, dan output staf medis. Dalam bagian teori-teori yang relevan akan dibahas dalam hal ini sehubungan dengan masing-masing variabel temuan dari penelitian saat ini dan masa lalu yang memberikan kredibilitas pada pengembangan hipotesis.

Budaya suatu perusahaan adalah serangkaian nilai, keyakinan, konvensi, dan praktik umum para karyawannya yang membentuk pekerjaan dan interaksi mereka satu sama lain bertindak dan terlibat dalam percakapan. Budaya organisasi didefinisikan sebagai "asumsi, norma, dan praktik bersama yang menentukan identitas dan kinerja suatu organisasi" (Robbins dan Judge, 2017) organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan faktor kunci dalam fasilitas pelayanan kesehatan memengaruhi cara staf medis memberikan pelayanan, berinteraksi, serta merespons perubahan lingkungan kerja. Budaya yang mendukung dan kuat akan mendorong kerja sama tim dan ide-ide baru, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas. Riset oleh Harhash et al. (2020) menemukan bahwa etos perusahaan yang mendukung kolaborasi dan inovasi meningkatkan efisiensi dan efektivitas petugas kesehatan, terutama dalam peningkatan keselamatan pasien dan efisiensi pelayanan. Sementara itu, Bryan dan Lammers (2022) menunjukkan bahwa masyarakat yang berfokus pada pasien memperkuat hubungan emosional antara tenaga medis dan pasien yang berdampak pada kualitas layanan.

Motivasi kerja merujuk pada faktor-faktor pendorong, baik internal maupun eksternal, yang mengarahkan individu menuju tindakan yang berorientasi pada tujuan kerja. Herzberg (1959) mengemukakan teori dua aspek: motivator internal (dan karenanya lebih penting) seperti tugas dan prestasi, dan pertimbangan higienis eksternal (dan karenanya kurang penting) seperti gaji dan kondisi kerja. Inspirasi di tempat kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas dan komitmen staf medis dalam memberikan pelayanan berkualitas. Studi oleh Hoxha et al. (2024) menyatakan bahwa kombinasi antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik berkontribusi dampak besar pada kepuasan dan efisiensi tenaga kesehatan. Penelitian lain oleh

Sulistyo dan Nugroho (2021) menegaskan bahwa rendahnya motivasi akibat beban kerja berlebih dan kurangnya pengakuan dari manajemen dapat menurunkan performa staf medis secara drastis.

Mampu mengekspresikan diri dengan jelas, bebas, dan ringkas adalah inti dari komunikasi yang efektif tepat waktu yang memungkinkan terciptanya pemahaman bersama di antara individu dalam organisasi. Menurut Luthans (2011), komunikasi efektif menciptakan koordinasi, mengurangi konflik, dan memperkuat sinergi kerja tim. Dalam lingkungan rumah sakit, komunikasi yang baik antar tenaga medis sangat penting untuk keselamatan pasien, pengambilan keputusan, dan efisiensi operasional. Ilmu pengetahuan telah membuktikan, menurut Chan et al. (2018), bahwa komunikasi efektif dalam tim medis meningkatkan keselamatan pasien dan mempercepat pemulihan. Farahani et al. (2011) juga mengungkapkan bahwa miskomunikasi merupakan salah satu penyebab utama terjadinya kesalahan medis yang membahayakan pasien.

Kinerja adalah apa yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam pekerjaannya sebagai hasil dari pemenuhan tugas yang diberikan kepadanya. Mangkunegara berpendapat bahwa (2015), kompetensi, dorongan intrinsik, dan dorongan manajerial semuanya berperan dalam produktivitas. Di sektor kesehatan, kinerja staf medis mencerminkan kualitas layanan yang diberikan kepada pasien, kecepatan respons, kepatuhan terhadap prosedur, dan kemampuan berkolaborasi dengan tim medis lainnya. Penelitian oleh Harhash et al. (2020) menekankan bahwa kinerja staf medis sangat dipengaruhi oleh kondisi kerja yang suportif dan faktor psikologis seperti rasa dihargai dan pemenuhan dalam pekerjaan seseorang. Lebih lanjut, seperti yang ditunjukkan Liu et al. (2022), partisipasi dalam budaya

perusahaan yang positif secara signifikan meningkatkan indikator kinerja pelayanan medis.

### **2.1.1 Budaya Organisasi**

#### **A. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah kumpulan standar, praktik, dan keyakinan yang dianut oleh setiap individu yang menjadi bagian dari kelompok, yang berfungsi sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak. Definisi ini sesuai dengan apa yang dikatakan Gibson et al. (2009) budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian norma, asumsi, dan nilai yang dipelajari dan dibagikan di antara karyawan suatu organisasi. Budaya ini menjadi karakter perusahaan yang unik dan membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Budaya perusahaan merupakan faktor utama dalam sektor bisnis sangat memengaruhi produktivitas, keterlibatan pegawai, pola komunikasi, proses pengambilan keputusan, serta cara menghadapi perubahan.

Budaya perusahaan adalah cara hidup yang unik dan seperangkat nilai yang dianut bersama oleh para karyawannya, menurut Robbins dan Judge (2017). Anggota budaya ini diharapkan untuk mematuhi norma-norma perilaku tertentu organisasi, memperkuat kestabilan dan fungsi sistem sosial sebagai alat untuk mengelola tindakan anggotanya dalam situasi kerja tertentu. Sementara itu, menurut Schein (2010), terdapat tiga tingkatan budaya organisasi: artefak (simbol dan struktur nyata organisasi), nilai keyakinan, dan praduga fundamental yang belum diteliti. Dengan tiga bagian ini, Anda mendapatkan pola pikir dan kebiasaan yang berlangsung secara kolektif dalam suatu mengatur.

Ketika menyangkut fasilitas kesehatan seperti rumah sakit, dasar perilaku kerja dan pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi persepsi dan orientasi

tenaga medis terhadap pasien, etika profesional, dan keselamatan kerja. Nilai-nilai seperti profesionalisme, empati, kolaborasi lintas profesi, dan pelayanan berfokus pada pasien menjadi indikator penting dari budaya organisasi yang mendukung peningkatan kualitas layanan. Kolaborasi staf yang meningkat, pasien yang lebih bahagia, dan waktu tunggu yang lebih singkat merupakan tanda-tanda rumah sakit dengan budaya organisasi yang kuat dan fleksibel ketahanan organisasi dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal.

Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya organisasi adalah pemahaman umum para anggotanya tentang apa artinya menjadi bagian dari perusahaan dan apa yang membedakannya dari pesaing organisasi lainnya. Sedangkan artefak, praktik, dan nilai adalah tiga tingkatan yang membentuk budaya organisasi (Schein, 2010) (benda nyata atau simbol), prinsip-prinsip panduan, dan praduga mendasar yang tak terucapkan. Interaksi antara ketiga lapisan ini membentuk rutinitas dan cara berpikir dalam sebuah kelompok.

Budaya organisasi merupakan faktor kunci dalam fasilitas pelayanan kesehatan mencakup nilai profesionalisme, kerja tim, keselamatan pasien, dan pelayanan humanis. Budaya yang positif akan menumbuhkan komitmen, loyalitas, dan profesionalisme staf medis dalam memberikan pelayanan. Sebaliknya, budaya yang negatif dapat memicu konflik, rendahnya motivasi, dan tingginya tingkat perputaran tenaga kesehatan.

Budaya yang positif akan menumbuhkan komitmen, loyalitas, dan profesionalisme staf dalam memberikan pelayanan medis. Di sisi lain, pertikaian internal mungkin merupakan tanda masyarakat yang beracun penurunan motivasi, hingga tingginya turnover tenaga kesehatan. Menurut penelitian yang dilakukan

oleh Harhash et al. (2020), lingkungan kerja kooperatif di tempat kerja komunikasi terbuka, serta inovasi berdampak signifikan terhadap peningkatan efisiensi dan kualitas pelayanan rumah sakit. Bryan dan Lammers (2022) juga menemukan budaya yang mengutamakan kesejahteraan pasien dan empati dalam pelayanan mampu memperkuat kepercayaan serta meningkatkan kepuasan pasien.

## **B. Dimensi Budaya Organisasi**

Istilah "budaya organisasi" dapat merujuk pada lebih dari sekadar cita-cita dasar suatu perusahaan dapat diukur melalui dimensi-dimensi yang menjadi indikator utama keberfungsian budaya tersebut dalam praktik sehari-hari. Dimensi budaya memberikan kerangka kerja untuk menilai seberapa kuat budaya itu memengaruhi perilaku anggota organisasi dan sejauh mana budaya hal ini selaras dengan visi, tujuan, dan sasaran organisasi.

Menurut Denison (1990), terdapat ada empat aspek utama budaya perusahaan, yaitu:

1. Keterlibatan (Involvement) – menggambarkan sejauh mana anggota organisasi terlibat aktif dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Keterlibatan mempromosikan perasaan inklusi dan dedikasi terhadap tujuan bersama.
2. Konsistensi (Consistency) – menunjukkan tingkat keselarasan nilai, sistem, dan proses organisasi yang membentuk dasar perilaku bersama. Budaya yang konsisten menciptakan stabilitas dan kesatuan arah di antara anggota.
3. Adaptabilitas (Adaptability) – merupakan indikasi kapasitas perusahaan untuk mendeteksi perubahan dalam lingkungan eksternalnya, menerapkan

solusi baru, dan penyesuaian yang cepat. Adaptabilitas penting agar organisasi tetap relevan dan kompetitif.

4. Misi (Mission) – mengacu pada kejelasan arah strategis organisasi melalui visi, tujuan, dan sasaran jangka panjang yang dipahami dan dihayati oleh seluruh anggota.

Sementara itu, Cameron dan Quinn (2006) mengembangkan pendekatan Competing Values Framework (CVF) yang membagi budaya organisasi menjadi empat tipe:

1. Clan Culture – menekankan nilai-nilai kekeluargaan, kerja sama tim, dan keterlibatan partisipatif. Organisasi tipe ini cenderung memperhatikan kesejahteraan anggota dan membangun loyalitas.
2. Adhocracy Culture – berfokus pada inovasi, kreativitas, dan pengambilan risiko. Cocok bagi organisasi yang dinamis dan berorientasi pada perubahan serta pengembangan ide-ide baru.
3. Market Culture – mengedepankan orientasi hasil, persaingan, dan produktivitas. Kinerja menjadi ukuran utama keberhasilan dalam budaya ini.
4. Hierarchy Culture – menekankan struktur formal, kontrol, prosedur standar, dan stabilitas. Organisasi dengan tipe ini sangat terorganisasi dan mengandalkan kepatuhan terhadap aturan.

Dalam konteks rumah sakit, pemahaman terhadap dimensi dan tipe budaya ini menjadi penting karena institusi kesehatan dituntut untuk profesional dalam prosedur, namun tetap fleksibel dalam pelayanan. Budaya yang terlalu birokratis dapat menghambat efisiensi, sedangkan budaya yang terlalu fleksibel tanpa prosedur dapat membahayakan keselamatan pasien. Oleh karena itu, rumah sakit

sebaiknya membangun budaya di dalam organisasinya bahwa menggabungkan nilai stabilitas, keselamatan, kerja sama tim, dan inovasi untuk mendukung kinerja staf secara optimal dan berkelanjutan.

### **C. Fungsi dan Peran Budaya Organisasi**

Budaya organisasi karyawan rumah sakit melakukan berbagai tugas penting yang berkontribusi pada suasana kerja yang positif, profesional, sekaligus meningkatkan kualitas layanan kesehatan bagi pasien. Peran utama budaya organisasi ini mencakup memberikan pedoman operasional, mendukung pencapaian tujuan strategis, serta memperkuat dinamika kolaborasi antar tim medis. Setiap elemen di fasilitas medis, dari dokter dan perawat hingga staf administratif, dipengaruhi oleh budaya yang ada, dan peran budaya organisasi sangat menentukan efektivitas pelayanan kesehatan rumah sakit berkualitas tinggi. Oleh karena itu, peran budaya organisasi harus dipahami secara mendalam untuk mengoptimalkan kinerja rumah sakit.

Fungsi budaya organisasi hal ini tidak hanya menumbuhkan perspektif dan etos kerja yang terpadu, tetapi juga menjadi dasar dalam membangun nilai-nilai bersama, sistem penghargaan, dan mekanisme evaluasi kinerja. Budaya menjadi fondasi yang mengikat seluruh elemen organisasi dalam kerangka kerja yang koheren dan terstruktur. Selain itu, budaya yang mapan memberikan arah dalam situasi yang ambigu, memperkuat kohesi antaranggota, serta mendorong keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan perusahaan.

Robbins dan Coulter (2012) menyatakan bahwa ada empat tujuan utama budaya organisasi. Salah satunya adalah untuk menentukan perilaku apa yang dapat diterima dan tidak dapat diterima di dalam organisasi, (2) memberikan identitas

khusus yang membedakan organisasi dengan organisasi lain, (3) memfasilitasi terbentuknya komitmen terhadap tujuan kolektif, dan (4) memperkuat stabilitas sistem sosial melalui internalisasi nilai tanpa perlu pengawasan yang kaku. Fungsi-fungsi ini menjadikan budaya organisasi sebagai landasan yang efektif dalam mengatur perilaku individu di dalam organisasi.

Budaya organisasi juga memberikan pedoman tentang bagaimana operasional rumah sakit mematuhi standar dan cita-cita tertentu sehari-hari. Rumah sakit yang memiliki budaya pelayanan yang berfokus pada pasien akan menekankan pentingnya empati, perhatian, dan tanggung jawab terhadap kesejahteraan pasien. Budaya ini membentuk cara staf medis berperilaku dan memutuskan hal-hal yang memiliki dampak langsung terhadap standar perawatan kepada pasien. Budaya yang mendukung komunikasi terbuka rasa hormat, empati, dan persahabatan harus menjadi prinsip panduan interaksi antara penyedia layanan kesehatan dan pasien mereka aman bagi pasien. Hal kepuasan pasien secara langsung dipengaruhi oleh hal ini, dan keselamatan mereka, karena mereka dibuat merasa didengarkan dan diperhatikan dalam semua bagian perawatan mereka terima.

Selain itu, budaya organisasi yang mengutamakan profesionalisme dan etika dalam pelayanan kesehatan akan membentuk setiap staf medis untuk mematuhi standar tinggi dalam setiap tindakan mereka. Misalnya, rumah sakit yang mempromosikan nilai kejujuran dan keterbukaan dalam berkomunikasi akan mendorong staf medis untuk mengungkapkan informasi yang relevan dan penting terkait perawatan pasien, yang pada gilirannya akan memperkecil risiko kesalahan medis. Budaya yang mengedepankan kejujuran ini juga akan menciptakan atmosfer saling percaya, baik antara staf medis maupun antara staf medis dengan pasien,

yang berkontribusi pada kualitas perawatan yang lebih baik (Harhash et al., 2020; Bryan & Lammers, 2022).

Selanjutnya, budaya organisasi juga membantu rumah sakit menuju realisasi tujuan jangka panjangnya. Budaya di tempat kerja yang mendukung inovasi dan perbaikan berkelanjutan adalah elemen penting dalam rumah sakit modern yang ingin pertahankan tempat Anda di bidang medis yang dinamis. Rumah sakit yang berhasil mengembangkan budaya inovatif akan lebih mudah untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi medis terbaru, perubahan pedoman kesehatan, dan tantangan baru dalam pelayanan kesehatan. Budaya seperti ini tidak hanya mempercepat proses transformasi, tetapi juga memperkuat kualitas pengambilan keputusan dan efisiensi layanan (Gao & Deng, 2019).

Dengan demikian, budaya di tempat kerja berfungsi sebagai representasi nilai-nilai inti dan alat untuk manajemen strategis dalam berdampak langsung pada keselamatan pasien, efektivitas kerja tim, efisiensi layanan, serta keberlanjutan sistem pelayanan kesehatan. Rumah sakit dengan budaya kolaboratif dan inovatif akan lebih mudah membangun tim medis yang kuat dan responsif terhadap kebutuhan pasien. Lingkungan yang terbuka mendorong diskusi ide baru, evaluasi berkelanjutan, serta pengembangan praktik-praktik terbaik yang meningkatkan mutu pelayanan (Chan et al., 2018; Skarbaliènė et al., 2019).

#### **D. Indikator Budaya Organisasi**

Untuk memahami budaya organisasi secara lebih mendalam dan terukur, diperlukan indikator-indikator yang dapat merepresentasikan prinsip-prinsip yang berlaku dalam lingkungan bisnis. Indikator selain digunakan untuk penilaian numerik, ini digunakan untuk menilai seberapa jauh nilai dan norma organisasi

tersebut diinternalisasi dan tercermin dalam perilaku nyata para anggotanya. Dengan adanya indikator yang jelas, organisasi dapat menilai kekuatan, kelemahan, dan kesesuaian budaya kerja dengan arah strategis organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2017), untuk menggambarkan ciri-ciri budaya suatu organisasi, ada tujuh indikator utama, termasuk:

1. Mengambil risiko dan menjadi inovatif — mengukur seberapa banyak organisasi memberi ruang bagi kreativitas dan keberanian dalam mencoba pendekatan baru.
2. Kedua, memperhatikan detail secara cermat berarti menentukan tingkat akurasi, presisi, dan fokus pada kualitas yang dibutuhkan dalam menjalankan aktivitas.
3. Penekanan pada hasil—menunjukkan bahwa organisasi berfokus pada penyelesaian dan kinerja akhir, dibandingkan hanya pada proses pelaksanaannya.
4. Orientasi pada manusia – mencerminkan perhatian terhadap kesejahteraan dan penghargaan terhadap individu dalam organisasi.
5. Orientasi tim – menunjukkan derajat struktur kerja organisasi yang mengutamakan kerja sama dan sinergi kolektif.
6. Agresivitas - menunjukkan seberapa besar keinginan orang untuk menang dalam mencapai tujuan perusahaan.
7. Stabilitas, faktor ketujuh, menentukan seberapa baik sebuah perusahaan menghargai struktur, tradisi, dan mempertahankan status quo dalam proses kerja.

Dalam konteks rumah sakit, indikator-indikator ini dapat digunakan untuk menilai bagaimana budaya organisasi memengaruhi perilaku staf medis, pengambilan keputusan, komunikasi lintas profesi, serta efisiensi pelayanan pasien. Misalnya, indikator keterlibatan dan orientasi tim sangat penting dalam mengukur kemampuan rumah sakit membangun kerja sama antarprofesi medis, sementara indikator perhatian terhadap detail dan orientasi hasil berguna untuk mengevaluasi ketelitian prosedur medis dan capaian mutu layanan. Evaluasi terhadap indikator-indikator tersebut sangat membantu dalam merancang intervensi strategis guna memperkuat aspek budaya yang mendukung kinerja dan pelayanan kesehatan secara berkelanjutan.

### **2.1.2 Motivasi Kerja**

#### **A. Pengertian Motivasi Kerja**

Istilah “motivasi kerja” mengacu pada kekuatan internal dan eksternal yang mendorong orang untuk bertindak secara konsisten dalam mencapai tujuan kerja dan memberikan kontribusi semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa proses motivasi menggambarkan tingkat di mana seorang individu terdorong, fokus, dan bertekad untuk berhasil. Dalam konteks organisasi, kepuasan terhadap pekerjaan, hasil, loyalitas, dan kinerja seseorang dalam bekerja merupakan aspek motivasi.

Herzberg (1959) mengemukakan teori dua bagian yang memisahkan variabel yang memotivasi (intrinsik) dan variabel yang berkaitan dengan kebersihan pribadi (ekstrinsik). Faktor motivator mencakup kesuksesan, pengakuan, tugas yang dihadapi, akuntabilitas, dan ruang untuk kemajuan. Menerapkan hal-hal ini akan meningkatkan moral dan produktivitas di tempat kerja. Sebaliknya, kebersihan pribadi seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan hubungan

interpersonal tidak meningkatkan motivasi secara langsung, namun ketidakhadirannya akan menimbulkan ketidakpuasan.

Selain Herzberg, menurut teori hierarki kebutuhan Maslow (1943), motivasi intrinsik dari dorongan untuk memenuhi lima tingkat kebutuhan manusia, yaitu fisik, psikologis, sosial, penghargaan, dan keinginan untuk kepuasan aktualisasi diri. Ketika kebutuhan dasar karyawan terpenuhi, mereka akan lebih terdorong untuk memenuhi kebutuhan mereka yang lebih kompleks saat bekerja. Ini menjelaskan mengapa karyawan cenderung memberikan upaya terbaiknya ketika mereka mendapat kesempatan untuk berkembang secara profesional, mendapat umpan balik positif, dan tempat kerja yang ramah.

Rumah sakit memberi perhatian yang besar pada motivasi intrinsik tenaga medis karena berdampak langsung terhadap kualitas pelayanan kesehatan. Tenaga medis yang termotivasi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik, lebih peduli terhadap keselamatan pasien, dan mampu bekerja dalam tekanan tinggi dengan profesionalisme tinggi. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap pengertian motivasi kerja menjadi dasar penting untuk meningkatkan kinerja tenaga medis melalui pendekatan manajerial dan lingkungan kerja yang mendukung.

## **B. Jenis Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dapat dibedakan ke dalam beberapa jenis atau dimensi berdasarkan sumber dorongan yang memengaruhinya. Ada dua jenis motivasi dasar yang dialami orang di tempat kerja: intrinsik dan ekstrinsik.

### **1. Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu itu sendiri dan berhubungan dengan rasa pencapaian, tanggung jawab, dan minat terhadap pekerjaan. Herzberg (1959) menyatakan bahwa motivator intrinsik mencakup unsur seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan peluang berkembang. Staf medis yang terdorong oleh motivasi intrinsik

biasanya memiliki dorongan batiniah untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pasien karena mereka merasa bangga, tertantang, atau merasa berkontribusi secara bermakna.

## 2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik berasal dari luar individu dan umumnya berkaitan dengan imbalan atau konsekuensi eksternal. Faktor-faktor seperti gaji, insentif, penghargaan formal, faktor-faktor yang berkontribusi terhadap motivasi ekstrinsik meliputi lingkungan kerja dan keamanan kerja. Faktor-faktor ini diposisikan oleh Herzberg ini dalam kategori hygiene, yang meskipun tidak meningkatkan motivasi secara langsung, namun keberadaannya penting untuk menghindari ketidakpuasan kerja.

Selain itu, McClelland (1961) mengusulkan teori kebutuhan tiga (*Three Needs Theory*) yang mengidentifikasi tiga jenis kebutuhan yang menjadi sumber motivasi, yaitu:

1. Kebutuhan akan pencapaian (*Need for Achievement*)
2. Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation*)
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*)

Setiap individu memiliki dominasi kebutuhan yang berbeda dan ini dapat berdampak pada bagaimana individu bertindak, berkolaborasi, dan merespons tekanan kerja.

Dalam lingkungan rumah sakit, pemahaman terhadap jenis dan dimensi motivasi kerja ini sangat penting untuk membantu manajemen dalam merancang strategi yang sesuai untuk meningkatkan efisiensi tenaga kesehatan. Melalui pemahaman tentang apa yang mendorong orang masing-masing individu, rumah

sakit dapat menciptakan kebijakan insentif, program pelatihan, dan tempat kerja yang lebih baik adaptif dan memuaskan bagi tenaga kesehatan. Tingkat motivasi intrinsik karyawan berperan penting dalam membentuk tindakan dan hasil kerja mereka. Motivasi seseorang untuk bekerja dapat dipengaruhi oleh lingkungan internal maupun eksternalnya secara optimal, bertanggung jawab terhadap tugasnya, dan berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Herzberg (1959) dalam teorinya membedakan dua jenis motivator intrinsik dan elemen higienis ekstrinsik adalah dua jenis variabel yang memengaruhi motivasi kerja. Pencapaian tujuan, umpan balik positif, dan akuntabilitas pribadi merupakan aspek-aspek yang memotivasi, dan peluang pengembangan diri. Faktor-faktor ini jika hadir akan menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan motivasi. Sementara itu, faktor hygiene termasuk hal-hal seperti gaji, keadaan kerja, koneksi dengan rekan kerja, dan kebijakan perusahaan. Faktor-faktor ini tidak memberikan peningkatan motivasi dengan sendirinya, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan jika tidak terpenuhi.

Selain teori Herzberg, menurut teori hierarki kebutuhan Maslow (1943), kerja timbul dari upaya memenuhi kebutuhan manusia, dimulai dengan kebutuhan dasar, berlanjut ke rasa aman, sosial, harga diri, dan akhirnya, aktualisasi diri. Saat bekerja, ketika persyaratan dasar seperti gaji dan keamanan terpenuhi, individu akan termotivasi oleh kebutuhan sosial dan pengakuan, serta akhirnya terdorong untuk mencapai potensi maksimal dalam pekerjaannya.

Dalam konteks rumah sakit, motivasi kerja menjadi sangat penting karena berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien. Staf medis yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja lebih teliti, tanggap,

dan penuh tanggung jawab. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menyebabkan menurunnya kepuasan kerja, tingginya tingkat stres, bahkan potensi burnout dan kesalahan medis.

Penelitian oleh Hoxha et al. (2024) menunjukkan bahwa kombinasi motivasi intrinsik dan ekstrinsik secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja staf medis. Sementara itu, studi oleh Sulistyono dan Nugroho (2021) menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi tanpa dukungan organisasi yang memadai dapat menurunkan motivasi kerja tenaga kesehatan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen rumah sakit untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan penghargaan yang layak, serta menyediakan kesempatan pengembangan profesional sebagai upaya menjaga dan meningkatkan motivasi staf medis. Motivasi kerja merujuk pada dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi seseorang untuk bertindak secara konsisten dalam mencapai tujuan kerja. Herzberg (1959) mengemukakan teori dua faktor: faktor motivator (intrinsik) seperti pencapaian dan tanggung jawab, serta faktor hygiene (ekstrinsik) seperti gaji dan kondisi kerja. Motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas dan komitmen staf medis dalam memberikan pelayanan berkualitas.

### **C. Fungsi dan Peran Motivasi Kerja**

Motivasi kerja memiliki fungsi yang sangat penting dalam menunjang produktivitas dan efektivitas sumber daya manusia di berbagai jenis organisasi, termasuk rumah sakit. Secara umum, motivasi berperan sebagai penggerak utama yang mendorong seseorang untuk bekerja secara optimal, menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik, dan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tanpa motivasi yang kuat, potensi individu tidak akan dapat

dimanfaatkan secara maksimal. Penelitian oleh Hoxha et al. (2024) menunjukkan bahwa kombinasi motivasi intrinsik dan ekstrinsik secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja staf medis. Sementara itu, studi oleh Sulistyono dan Nugroho (2021) menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi tanpa dukungan organisasi yang memadai dapat menurunkan motivasi kerja tenaga kesehatan. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan penghargaan yang layak, serta menyediakan kesempatan pengembangan profesional menjadi kunci dalam menjaga dan meningkatkan motivasi staf medis secara berkelanjutan.

Menurut Robbins dan Judge (2017), fungsi utama motivasi adalah sebagai mekanisme internal yang mengarahkan perilaku ke arah pencapaian tujuan. Motivasi menentukan intensitas (seberapa besar usaha), arah (pilihan aktivitas yang dilakukan), dan ketekunan (konsistensi usaha) individu dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, motivasi berperan sebagai fondasi penting dalam pembentukan perilaku kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil.

Di lingkungan rumah sakit, motivasi kerja staf medis sangat menentukan keberhasilan pelayanan kesehatan. Tenaga medis yang termotivasi akan menunjukkan kinerja yang tinggi, berorientasi pada keselamatan pasien, serta memiliki kemampuan untuk bekerja di bawah tekanan dengan tetap mempertahankan profesionalisme. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat menyebabkan turunnya kualitas layanan, meningkatnya tingkat kesalahan medis, serta menurunnya kepuasan pasien.

Motivasi juga berperan dalam membentuk loyalitas dan keterikatan staf terhadap rumah sakit. Karyawan yang merasa dihargai, didukung dalam pengembangan kariernya, serta diberikan penghargaan atas kontribusinya

cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap institusi. Hal ini berdampak langsung pada stabilitas organisasi, mengurangi tingkat turnover, dan meningkatkan efektivitas operasional secara keseluruhan.

Selain itu, motivasi memiliki fungsi strategis dalam mendukung terciptanya budaya kerja yang positif. Ketika motivasi kerja terkelola dengan baik, akan tercipta lingkungan yang kompetitif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan. Hal ini sangat penting dalam konteks rumah sakit yang menuntut fleksibilitas tinggi, kerja tim lintas profesi, dan respons cepat terhadap kebutuhan pasien.

Penting untuk menekankan bahwa manajemen rumah sakit perlu memahami dan mengelola faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja tenaga medis secara sistematis

#### **D. Indikator Motivasi Kerja**

Untuk mengukur sejauh mana motivasi kerja hadir dan berdampak dalam suatu organisasi, diperlukan indikator-indikator yang dapat memberikan gambaran mengenai sikap, perilaku, dan dorongan kerja karyawan. Indikator ini membantu organisasi memahami kondisi motivasi karyawan serta menjadi dasar dalam merancang strategi peningkatan kinerja dan kesejahteraan kerja.

Menurut Mangkunegara (2015) bahwa motivasi kerja juga dapat diukur melalui indikator berikut:

1. Keinginan untuk berprestasi – dorongan untuk menghasilkan kinerja terbaik dan mencapai target tertentu.
2. Kemauan untuk bekerja sama – kecenderungan untuk mendukung dan terlibat aktif dalam kolaborasi tim.

3. Tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas – kesadaran untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan peran dan fungsinya.
4. Keinginan untuk berkembang – aspirasi untuk memperluas pengetahuan, keterampilan, dan potensi diri.
5. Ketekunan dalam bekerja – konsistensi dan ketahanan dalam menjalankan pekerjaan secara berkelanjutan.

Dalam lingkungan rumah sakit, indikator motivasi kerja ini sangat penting untuk menilai kesiapan dan komitmen tenaga medis dalam memberikan pelayanan optimal. Misalnya, tenaga medis dengan semangat tinggi dan disiplin dalam menjalankan prosedur akan lebih mampu menjaga kualitas dan keselamatan pasien. Sementara itu, staf yang memiliki inisiatif tinggi dan keinginan untuk berkembang cenderung lebih adaptif terhadap pelatihan, teknologi baru, dan pendekatan inovatif dalam perawatan pasien.

Oleh karena itu, pengukuran motivasi kerja melalui indikator-indikator ini menjadi langkah awal strategis dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia di rumah sakit. Hasil evaluasi ini dapat menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan manajerial, program peningkatan kesejahteraan kerja, serta pendekatan personalisasi motivasi yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing tenaga medis.

### **2.1.3 Komunikasi Efektif**

#### **A. Pengertian Komunikasi Efektif**

Komunikasi efektif adalah proses di mana pesan yang dikirimkan oleh komunikator dapat diterima, dipahami, dan ditindaklanjuti oleh penerima dengan tepat sehingga tujuan komunikasi tercapai. Menurut Robbins dan Judge (2017),

komunikasi efektif terjadi ketika pesan yang disampaikan dapat diterima dan dipahami secara akurat oleh penerima sehingga mampu menghasilkan respons yang sesuai dengan tujuan pengirim pesan.

Luthans (2011) menambahkan bahwa komunikasi efektif bukan hanya sekadar menyampaikan informasi, tetapi juga mencakup interaksi dua arah yang memastikan adanya umpan balik yang membangun dan pemahaman bersama antara pihak-pihak yang terlibat. Komunikasi yang efektif meminimalkan kesalahpahaman dan konflik serta memperkuat hubungan kerja.

Menurut Griffin (2013), komunikasi efektif adalah proses dimana informasi dikirim, diterima, dan dipahami dengan cara yang diinginkan oleh pengirim dan penerima. Proses ini mencakup tidak hanya penyampaian kata-kata, tetapi juga penggunaan bahasa tubuh, nada suara, dan konteks situasi.

Sementara itu, menurut McLean (2013), komunikasi efektif adalah kemampuan untuk mengirimkan pesan secara jelas dan dapat diterima, sehingga menghindari ambiguitas dan memastikan bahwa maksud dari pesan tersampaikan dengan baik. Hal ini sangat penting terutama dalam lingkungan organisasi yang kompleks seperti rumah sakit, di mana komunikasi yang jelas dapat mencegah kesalahan dan meningkatkan koordinasi.

## **B. Jenis Komunikasi Efektif**

Komunikasi efektif dapat diklasifikasikan berdasarkan berbagai kriteria seperti saluran komunikasi, tingkat formalitas, dan konteksnya. Menurut Robbins dan Judge (2017), komunikasi efektif terbagi ke dalam dua jenis utama, yaitu komunikasi verbal dan komunikasi nonverbal.

## 1. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal merupakan bentuk komunikasi yang menggunakan kata-kata, baik secara lisan maupun tertulis. Komunikasi verbal lisan mencakup interaksi langsung seperti percakapan, diskusi, briefing, rapat, dan presentasi. Komunikasi verbal tertulis meliputi penggunaan dokumen seperti memo, laporan, surat, dan email. Komunikasi verbal sangat penting dalam lingkungan rumah sakit, terutama untuk memberikan instruksi yang jelas, menyusun laporan medis yang akurat, serta menyampaikan informasi penting secara efektif dan efisien.

## 2. Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal meliputi pesan-pesan yang disampaikan tanpa kata-kata, seperti ekspresi wajah, gerakan tubuh, kontak mata, gerakan tangan, postur tubuh, dan nada suara. Menurut Luthans (2011), komunikasi nonverbal sering kali lebih dipercaya dibandingkan komunikasi verbal karena mampu menyampaikan perasaan, emosi, dan sikap yang sesungguhnya. Dalam praktik medis, komunikasi nonverbal sangat penting untuk memahami kondisi emosional pasien, membangun empati, serta memperkuat pesan verbal yang disampaikan oleh tenaga medis kepada pasien dan sesama rekan kerja.

Menurut Griffin (2013), komunikasi efektif juga dapat dikategorikan berdasarkan tingkat formalitasnya menjadi komunikasi formal dan informal.

### 1. Komunikasi Formal

Komunikasi formal terjadi melalui saluran resmi organisasi yang telah ditentukan sebelumnya, seperti rapat-rapat terjadwal, pertemuan formal,

instruksi tertulis, memo, dan dokumen kebijakan organisasi. Komunikasi formal digunakan untuk menyampaikan informasi resmi yang bersifat strategis dan operasional, serta memastikan bahwa pesan yang disampaikan dapat dipertanggungjawabkan, akurat, dan konsisten di seluruh organisasi rumah sakit.

## 2. Komunikasi Informal

Komunikasi informal terjadi secara spontan tanpa struktur resmi dan biasanya terjadi dalam interaksi sehari-hari di antara staf medis. Komunikasi ini meliputi percakapan santai, obrolan ringan, dan diskusi informal yang biasanya terjadi di luar konteks rapat atau pertemuan resmi. Komunikasi informal berfungsi untuk memperkuat hubungan interpersonal, mempercepat pertukaran informasi, serta memperkuat kerja sama tim.

Menurut McLean (2013), jenis komunikasi efektif juga bisa dibedakan berdasarkan arah komunikasi, yaitu komunikasi internal dan eksternal.

### 1. Komunikasi Internal

Komunikasi internal berlangsung di dalam organisasi, melibatkan interaksi antar anggota organisasi seperti komunikasi antar staf medis, tim manajemen, atau antara pemimpin dengan bawahan. Komunikasi internal yang efektif diperlukan untuk memastikan koordinasi yang baik, meningkatkan kolaborasi antar tim, serta memastikan bahwa informasi yang relevan dapat tersampaikan dengan cepat dan akurat.

### 2. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal mencakup interaksi organisasi dengan pihak luar seperti pasien, keluarga pasien, instansi terkait, serta masyarakat secara luas.

Komunikasi ini sangat penting dalam membangun citra positif rumah sakit, meningkatkan kepuasan pasien, dan menjalin hubungan kerja sama yang baik dengan berbagai pihak eksternal.

Pemahaman mendalam mengenai jenis-jenis komunikasi ini membantu rumah sakit dalam menentukan strategi komunikasi yang tepat untuk meningkatkan efektivitas operasional, mutu pelayanan kesehatan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan produktif.

### **C. Fungsi dan Peran Komunikasi Efektif**

Komunikasi efektif memiliki beberapa fungsi dan peran penting dalam organisasi, khususnya dalam konteks rumah sakit. Fungsi utama komunikasi efektif adalah sebagai alat penyampai informasi, penghubung antar bagian organisasi, serta sarana koordinasi dan integrasi kegiatan operasional. Menurut Robbins dan Judge (2017), komunikasi efektif berfungsi sebagai mekanisme utama dalam proses pengambilan keputusan, koordinasi kerja, pengendalian organisasi, serta pengelolaan konflik yang mungkin terjadi.

Selain itu, komunikasi efektif berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan harmonis. Komunikasi yang jelas dan terbuka membantu mempererat hubungan interpersonal antar anggota tim, mengurangi kesalahpahaman, dan menciptakan suasana kerja yang kolaboratif. Menurut Luthans (2011), komunikasi efektif memperkuat kepercayaan antar anggota tim, meningkatkan motivasi kerja, serta mengurangi tingkat stres dan konflik dalam organisasi.

Dalam konteks rumah sakit, komunikasi efektif sangat krusial karena berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan kesehatan dan keselamatan

pasien. Komunikasi yang baik antar tenaga medis akan memastikan bahwa informasi medis yang penting, seperti kondisi pasien, tindakan medis yang diperlukan, serta instruksi perawatan, tersampaikan dengan tepat dan akurat. Penelitian oleh Chan et al. (2018) menunjukkan bahwa komunikasi yang baik dalam tim medis berkontribusi signifikan dalam meningkatkan keselamatan pasien dan mengurangi kesalahan medis.

Komunikasi efektif juga berperan dalam meningkatkan kepuasan pasien dan keluarganya. Dengan komunikasi yang jelas, informatif, dan empatik, pasien dan keluarga merasa lebih nyaman, aman, dan terlayani dengan baik. Menurut McLean (2013), komunikasi yang efektif membantu rumah sakit dalam membangun citra yang positif, meningkatkan kepercayaan masyarakat, serta memperkuat hubungan dengan berbagai pihak eksternal seperti pasien, keluarga pasien, dan instansi terkait.

Lebih lanjut, komunikasi efektif juga memainkan peran vital dalam manajemen perubahan dan adaptasi organisasi terhadap tantangan eksternal. Dalam lingkungan medis yang dinamis, komunikasi yang efektif memastikan bahwa staf medis memahami perubahan kebijakan, prosedur baru, serta adopsi teknologi medis terbaru dengan baik. Hal ini membantu organisasi dalam beradaptasi secara cepat, efisien, dan tepat terhadap perkembangan eksternal maupun internal.

Dengan demikian, pemahaman dan penerapan komunikasi efektif dalam rumah sakit tidak hanya menunjang kelancaran operasional, tetapi juga berkontribusi secara langsung pada peningkatan kualitas layanan kesehatan, keselamatan pasien, serta kepuasan staf medis dan pasien secara keseluruhan.

#### **D. Indikator Komunikasi Efektif**

Indikator komunikasi efektif diperlukan untuk mengukur sejauh mana pesan tersampaikan dengan baik dan tujuan komunikasi tercapai. Robbins dan Judge (2017) mengidentifikasi beberapa indikator utama sebagai berikut:

1. Kejelasan Pesan

Informasi yang disampaikan harus jelas, spesifik, dan mudah dipahami, bebas dari ambiguitas yang bisa menyebabkan interpretasi ganda atau kesalahpahaman.

2. Akurasi Informasi

Pesan atau informasi yang disampaikan harus benar, akurat, dan berbasis data yang valid, sehingga dapat digunakan secara andal sebagai dasar pengambilan keputusan yang tepat.

3. Ketepatan Waktu

Penyampaian informasi harus dilakukan pada waktu yang tepat, agar relevansi dan manfaatnya tetap optimal, khususnya dalam situasi darurat yang sering terjadi di lingkungan rumah sakit.

4. Umpan Balik (Feedback)

Adanya respons dari penerima pesan yang menunjukkan bahwa pesan telah diterima dan dipahami. Umpan balik ini juga memungkinkan pengirim mengevaluasi sejauh mana pesan yang disampaikan efektif dalam mencapai tujuan komunikasi.

5. Empati dalam Komunikasi

Kemampuan komunikator untuk memahami perasaan, kebutuhan, dan perspektif penerima pesan sehingga menciptakan komunikasi yang humanis dan efektif, terutama penting dalam interaksi antara tenaga medis dan pasien atau keluarganya.

Dengan mengacu pada indikator-indikator di atas, rumah sakit dapat secara efektif mengevaluasi kualitas komunikasi yang berlangsung, melakukan perbaikan komunikasi yang diperlukan, serta memastikan bahwa proses komunikasi selalu mendukung peningkatan kualitas layanan kesehatan, keselamatan pasien, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

#### **2.1.4 Kinerja Staf Medis**

##### **A. Pengertian Kinerja staf medis**

Kinerja Staf medis lebih mengacu pada istilah kinerja pegawai yang mana merupakan ukuran komprehensif yang mencerminkan sejauh mana seorang individu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Pengukuran kinerja tidak hanya sebatas pada jumlah atau kuantitas hasil yang dicapai, tetapi juga memperhatikan kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, efisiensi proses, serta tingkat inovasi dan kepatuhan terhadap prosedur. Hal ini penting agar kinerja yang dihasilkan dapat memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017). Selain itu, Liu et al. (2022) Dalam penelitian mereka, kinerja staf medis didefinisikan sebagai pengukuran komprehensif dari kualitas pelayanan medis yang diberikan, termasuk ketepatan diagnosis, pengelolaan waktu dalam merawat pasien, tingkat keselamatan pasien, serta kemampuan staf medis dalam berkoordinasi dengan tim medis lainnya untuk menghasilkan perawatan yang efektif dan aman.

Menurut Mangkunegara (2015), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kemampuan atau kompetensi individu, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal. Motivasi kerja juga merupakan faktor internal yang sangat menentukan, karena pegawai yang termotivasi cenderung memiliki komitmen tinggi, dedikasi, dan keinginan untuk terus meningkatkan prestasi.

Selain faktor internal, dukungan lingkungan kerja juga berperan besar dalam membentuk kinerja staf medis. Lingkungan kerja yang kondusif, meliputi fasilitas memadai, hubungan interpersonal yang harmonis, sistem penghargaan yang adil, serta kepemimpinan yang inspiratif dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas. Sebaliknya, lingkungan yang kurang mendukung dapat menimbulkan stres, ketidakpuasan, dan penurunan kinerja (Mathis & Jackson, 2011).

Pengukuran kinerja secara efektif melibatkan dua aspek utama, yaitu aspek kuantitatif dan kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi pencapaian target kerja yang terukur seperti volume pekerjaan, kecepatan penyelesaian, dan hasil output yang memenuhi standar yang telah ditentukan. Sementara itu, aspek kualitatif mencakup perilaku kerja yang meliputi disiplin, tanggung jawab, kualitas interaksi dengan rekan kerja dan pelanggan (dalam konteks rumah sakit, pasien), serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan dan penyelesaian masalah secara efektif (Bernardin & Russel, 1993).

Secara keseluruhan, kinerja staf medis mencerminkan integrasi dari hasil kerja dan proses yang ditempuh dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, evaluasi

kinerja yang baik tidak hanya menilai hasil akhir tetapi juga cara kerja, sikap profesional, serta kontribusi terhadap budaya organisasi dan pencapaian visi misi perusahaan atau institusi (Armstrong, 2006).

Dalam konteks rumah sakit, kinerja staf medis dan non-medis sangat vital untuk menjamin pelayanan kesehatan yang berkualitas, keselamatan pasien, dan efektivitas operasional rumah sakit secara keseluruhan (Harhash et al., 2020).

## **B. Faktor-Faktor Yang Menentukan Kinerja Staf Medis**

Kinerja staf medis dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait dan mempengaruhi efektivitas serta efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, penting bagi manajemen rumah sakit untuk memahami faktor-faktor yang menentukan kinerja pegawai agar dapat merancang strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Menurut Mangkunegara (2015), terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu kemampuan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja.

### **1. Kemampuan (*Competence*)**

Kemampuan adalah faktor pertama yang sangat menentukan kinerja pegawai. Kemampuan ini mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Pegawai yang memiliki kemampuan yang baik akan lebih mudah menjalankan tugas dengan efektif dan efisien. Untuk meningkatkan kemampuan, pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keterampilan secara berkelanjutan menjadi sangat penting. Dalam rumah sakit, kemampuan teknis staf medis, seperti keterampilan medis dan pengetahuan terkait prosedur medis,

menjadi kunci untuk memastikan pelayanan yang berkualitas dan keselamatan pasien.

## 2. Motivasi Kerja (*Motivation*)

Faktor kedua yang memengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Motivasi ini bisa bersifat intrinsik, yaitu dorongan yang berasal dari dalam diri pegawai, atau ekstrinsik, yang berasal dari faktor luar seperti penghargaan atau insentif. Teori motivasi seperti Herzberg dan Maslow menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar dapat meningkatkan motivasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas kerja. Pegawai yang termotivasi akan lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya dan berusaha memberikan hasil terbaik, yang sangat penting dalam lingkungan rumah sakit yang membutuhkan kinerja tinggi dan ketelitian dalam memberikan pelayanan medis.

## 3. Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Lingkungan kerja adalah faktor ketiga yang memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan yang kondusif mencakup aspek fisik, sosial, dan psikologis di tempat kerja. Fasilitas yang memadai, suasana kerja yang nyaman, hubungan interpersonal yang baik antar rekan kerja, serta kepemimpinan yang mendukung sangat mempengaruhi semangat dan produktivitas pegawai. Di rumah sakit, lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan kerja tim yang solid antar staf medis dan non-medis. Lingkungan yang tidak mendukung, seperti kekurangan fasilitas atau konflik internal, dapat menyebabkan stres dan menurunkan kinerja pegawai.

## 4. Sistem Penghargaan dan Pengakuan (*Reward and Recognition Systems*)

Sistem penghargaan yang adil dan transparan berfungsi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Penghargaan bisa berupa insentif finansial, pengakuan non-finansial, atau kesempatan untuk pengembangan karier. Dalam rumah sakit, penghargaan terhadap kinerja tinggi sangat penting untuk mendorong pegawai agar tetap memberikan pelayanan terbaik. Sistem penghargaan yang baik juga membantu mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan kepuasan kerja.

#### 5. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Budaya organisasi yang kuat juga mempengaruhi kinerja pegawai. Budaya yang baik akan membentuk perilaku dan sikap pegawai yang selaras dengan visi dan misi organisasi. Di rumah sakit, budaya yang mengutamakan pelayanan pasien, kerja sama tim, dan inovasi akan mendorong pegawai untuk bekerja secara maksimal. Sebaliknya, budaya yang tidak mendukung, seperti budaya yang mengabaikan kualitas atau tidak menghargai kontribusi pegawai, dapat menurunkan kinerja dan menyebabkan ketidakpuasan kerja.

#### 6. Teknologi dan Sumber Daya (*Technology and Resources*)

Faktor teknologi dan sumber daya juga berperan besar dalam kinerja pegawai, terutama di rumah sakit yang bergantung pada teknologi medis dan sistem informasi kesehatan. Teknologi yang tepat dan canggih dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, dan efektivitas dalam pelayanan medis. Begitu juga dengan sumber daya lainnya, seperti peralatan medis yang memadai dan sistem administrasi yang terorganisir, dapat mendukung pegawai dalam menjalankan tugas dengan lebih baik dan lebih cepat.

#### 7. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan yang efektif merupakan faktor penentu dalam kinerja pegawai. Pemimpin yang memiliki visi yang jelas, mampu memotivasi, serta mengarahkan tim dengan cara yang tepat dapat meningkatkan kinerja secara signifikan. Di rumah sakit, kepemimpinan yang baik sangat diperlukan untuk memastikan bahwa semua staf medis dan non-medis bekerja dengan tujuan yang sama, saling mendukung, dan berkolaborasi dengan baik. Kepemimpinan yang mengedepankan komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap pencapaian, dan solusi terhadap masalah secara cepat akan menghasilkan kinerja yang optimal.

### **C. Tujuan dan Sasaran Kinerja Staf Medis**

Tujuan dan sasaran kinerja staf medis di rumah sakit memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan bahwa setiap individu berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tujuan kinerja staf medis harus sejalan dengan visi dan misi rumah sakit, yang berfokus pada pelayanan pasien yang berkualitas, keselamatan pasien, serta keberlanjutan operasional rumah sakit. Menurut Mangkunegara (2015), tujuan kinerja pegawai adalah untuk memastikan bahwa setiap individu dapat memenuhi atau melampaui harapan organisasi terkait dengan pencapaian tugas dan tanggung jawabnya.

#### **1. Tujuan Kinerja Staf Medis**

Tujuan kinerja staf medis adalah untuk memastikan bahwa setiap individu dapat memenuhi atau melampaui harapan organisasi terkait dengan pencapaian tugas dan tanggung jawab. Di rumah sakit, tujuan ini sangat penting karena berhubungan langsung dengan kualitas layanan kesehatan yang diberikan kepada pasien. Oleh karena itu, tujuan kinerja harus diukur berdasarkan kriteria objektif

dan subjektif, yang mencakup produktivitas, kualitas, ketepatan waktu, kepuasan pasien, serta kepatuhan terhadap prosedur medis yang telah ditetapkan. Selain itu, tujuan kinerja juga melibatkan aspek profesionalisme, seperti kemampuan beradaptasi dengan perubahan kebijakan atau teknologi medis terbaru. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2017), yang menyatakan bahwa tujuan kinerja harus bersifat spesifik, terukur, relevan, dan terikat waktu agar dapat dievaluasi dengan jelas.

## 2. Sasaran Kinerja Staf Medis

Sasaran kinerja staf medis lebih spesifik dan terukur, dan sering kali diturunkan dari tujuan kinerja yang lebih luas. Sasaran ini biasanya mencakup indikator-indikator yang dapat diukur seperti volume pekerjaan, tingkat kepatuhan terhadap prosedur standar, kualitas layanan, atau tingkat kesalahan medis yang terjadi. Sasaran yang jelas dan terukur ini penting untuk mengevaluasi kinerja staf medis secara objektif. Dalam rumah sakit, sasaran kinerja dapat mencakup hal-hal seperti jumlah pasien yang dilayani per hari, tingkat kesalahan diagnosis, waktu respons dalam memberikan perawatan, serta kepuasan pasien. Menurut Armstrong (2006), sasaran kinerja yang spesifik dan terukur mempermudah pengukuran dan evaluasi kinerja, serta memberikan arahan yang jelas bagi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

## 3. Menetapkan Sasaran yang SMART

Sasaran kinerja staf medis di rumah sakit sebaiknya memenuhi kriteria *SMART* (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound*). Dengan menggunakan metode SMART, sasaran yang ditetapkan akan lebih jelas, terukur, realistis, relevan dengan tujuan rumah sakit, dan memiliki batas waktu yang

spesifik. Misalnya, sasaran untuk meningkatkan kepuasan pasien dengan menetapkan target skor tertentu pada survei kepuasan pasien dalam tiga bulan mendatang. Dengan menetapkan sasaran yang SMART, manajemen rumah sakit dapat memantau dan mengevaluasi pencapaian kinerja dengan lebih efektif. Hal ini juga sejalan dengan teori manajemen kinerja oleh Armstrong (2006), yang menekankan pentingnya menetapkan sasaran yang jelas dan terukur agar hasil yang dicapai dapat dievaluasi secara tepat.

#### 4. Tujuan Kinerja dan Pengembangan Profesional

Tujuan kinerja staf medis juga harus mencakup aspek pengembangan profesional. Di rumah sakit, selain memastikan kualitas pelayanan medis, penting juga untuk memfasilitasi peningkatan keterampilan dan kompetensi pegawai melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan. Tujuan ini tidak hanya membantu meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memastikan bahwa staf medis terus berkembang mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi medis. Dengan demikian, tujuan kinerja staf medis rumah sakit tidak hanya terfokus pada pencapaian hasil, tetapi juga pada pengembangan karir dan kemampuan individu dalam jangka panjang. Menurut McClelland (1961), individu yang merasa diberdayakan untuk berkembang secara profesional akan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk berprestasi dan berkontribusi secara maksimal pada organisasi.

#### 5. Pengukuran kinerja staf medis

Pengukuran kinerja staf medis di rumah sakit harus dilakukan secara sistematis dan objektif. Ini melibatkan penggunaan alat ukur yang tepat seperti penilaian 360 derajat, evaluasi kinerja berbasis hasil, atau penilaian diri oleh pegawai. Penilaian kinerja secara rutin memungkinkan manajemen rumah sakit

untuk mengetahui area mana yang memerlukan perbaikan atau penguatan, serta untuk memberikan umpan balik yang membangun kepada staf medis dan non-medis. Pengukuran ini juga memungkinkan rumah sakit untuk mengidentifikasi pegawai yang memiliki kinerja luar biasa, serta memberikan penghargaan yang layak, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Hal ini sesuai dengan pandangan dari Bernardin dan Russel (1993), yang menyatakan bahwa penilaian kinerja harus berbasis pada hasil yang objektif dan relevan.

#### 6. Menyelaraskan Tujuan Individu dengan Tujuan Organisasi

Sasaran kinerja pegawai di rumah sakit juga harus berfungsi untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Setiap pegawai harus memahami bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada visi dan misi rumah sakit. Dalam konteks ini, manajer rumah sakit berperan penting dalam memotivasi pegawai untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dengan cara memberikan arahan yang jelas, mendukung perkembangan profesional, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian tujuan tersebut. Dengan cara ini, tujuan kinerja pegawai dapat menjadi pendorong utama untuk mencapai tujuan strategis rumah sakit secara keseluruhan. Menurut Harter et al. (2002), pengelolaan sasaran yang menghubungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi akan meningkatkan keterlibatan dan komitmen pegawai terhadap pencapaian hasil.

#### **D. Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja pegawai adalah proses evaluasi terhadap sejauh mana seorang pegawai memenuhi tugas, tanggung jawab, dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam konteks rumah sakit, penilaian kinerja pegawai

tidak hanya mencakup aspek teknis, seperti keahlian dalam memberikan perawatan medis, tetapi juga meliputi aspek non-teknis, seperti kemampuan berkomunikasi, kerja sama tim, dan kualitas interaksi dengan pasien. Proses ini penting untuk memastikan bahwa rumah sakit dapat memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas tinggi dan memenuhi standar keselamatan pasien yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja juga berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas pegawai melalui umpan balik yang konstruktif dan sebagai dasar untuk perencanaan pengembangan karir serta pemberian penghargaan.

#### 1. Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja pegawai di rumah sakit bertujuan untuk menilai sejauh mana pegawai berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam hal perawatan medis, kolaborasi antar tim medis, maupun kualitas pelayanan kepada pasien. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memastikan bahwa setiap pegawai berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan rumah sakit, seperti meningkatkan kualitas perawatan pasien, efisiensi operasional, dan kepuasan pasien. Penilaian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam kinerja pegawai, yang dapat digunakan untuk merencanakan pelatihan atau perbaikan yang diperlukan.

Selain itu, penilaian kinerja juga berfungsi untuk memberikan umpan balik yang objektif kepada pegawai. Umpan balik ini dapat membantu pegawai memahami area yang perlu mereka tingkatkan serta memberikan pengakuan terhadap prestasi dan pencapaian mereka. Penilaian yang adil dan transparan akan memotivasi pegawai untuk terus meningkatkan kinerja mereka. Di sisi lain, penilaian yang buruk atau tidak adil dapat menurunkan motivasi dan keterlibatan

pegawai, yang akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien.

## 2. Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai di rumah sakit dapat dilakukan dengan berbagai metode, tergantung pada kebutuhan dan karakteristik organisasi. Beberapa metode yang umum digunakan dalam penilaian kinerja pegawai antara lain penilaian berbasis objektif, penilaian berbasis perilaku, dan penilaian 360 derajat.

### a. Penilaian Berbasis Objektif

Dalam metode ini, penilaian dilakukan berdasarkan pencapaian tujuan atau indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, indikator seperti jumlah pasien yang dirawat, waktu tanggap terhadap keadaan darurat, atau tingkat kepuasan pasien dapat digunakan sebagai ukuran kinerja. Keuntungan dari metode ini adalah objektivitasnya yang tinggi, karena kinerja diukur berdasarkan data dan angka yang dapat dihitung secara langsung. Namun, metode ini terkadang tidak mempertimbangkan faktor-faktor non-teknis yang juga penting dalam kinerja staf medis, seperti keterampilan interpersonal dan kemampuan berkomunikasi dengan pasien.

### b. Penilaian Berbasis Perilaku

Metode ini menilai kinerja pegawai berdasarkan perilaku mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Dalam rumah sakit, ini dapat mencakup penilaian terhadap kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dengan pasien, kolaborasi antar tim medis, serta kemampuan untuk menangani situasi stres. Penilaian berbasis perilaku memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang

kinerja pegawai, karena tidak hanya menilai hasil akhir tetapi juga proses yang dilalui untuk mencapai hasil tersebut.

c. Penilaian 360 Derajat

Penilaian ini melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, bawahannya, serta diri pegawai itu sendiri. Dalam rumah sakit, penilaian ini bisa melibatkan evaluasi dari dokter, perawat, tenaga medis lainnya, serta pasien. Keunggulan metode ini adalah memberikan perspektif yang lebih luas tentang kinerja pegawai, karena melibatkan berbagai sudut pandang. Penilaian 360 derajat dapat memberikan gambaran yang lebih akurat tentang bagaimana pegawai berperilaku dalam berbagai situasi dan interaksi. Namun, kelemahannya adalah bahwa metode ini dapat membutuhkan lebih banyak waktu dan sumber daya untuk mengumpulkan dan menganalisis umpan balik dari berbagai pihak.

3. Kriteria Penilaian Kinerja Pegawai di Rumah Sakit

Penilaian kinerja pegawai di rumah sakit harus mencakup berbagai kriteria yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Beberapa kriteria utama yang sering digunakan dalam penilaian kinerja pegawai rumah sakit meliputi:

1. Kualitas Perawatan Pasien

Salah satu kriteria utama dalam penilaian kinerja pegawai rumah sakit adalah kualitas perawatan yang diberikan kepada pasien. Kinerja staf medis dapat diukur berdasarkan seberapa baik mereka merawat pasien, termasuk ketepatan diagnosis, kecepatan respon terhadap kondisi pasien, serta penerapan pedoman medis yang benar. Rumah sakit yang memiliki staf medis yang berkualitas tinggi

akan mampu memberikan perawatan yang lebih efektif dan aman, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pasien dan hasil perawatan yang lebih baik.

## 2. Kolaborasi Tim Medis

Kolaborasi yang efektif antara berbagai profesi medis sangat penting dalam rumah sakit. Staf medis yang dapat bekerja sama dengan baik dalam tim akan lebih mampu memberikan perawatan yang holistik dan terkoordinasi dengan baik. Penilaian kinerja staf medis dapat mencakup aspek ini dengan mengukur seberapa baik mereka berinteraksi dan berkolaborasi dengan rekan-rekan mereka, serta sejauh mana mereka dapat menyelesaikan masalah atau menangani pasien dengan pendekatan tim.

## 3. Komunikasi

Komunikasi yang efektif adalah kunci untuk keberhasilan dalam memberikan perawatan medis yang berkualitas. Penilaian kinerja pegawai dapat mencakup pengukuran terhadap kemampuan staf medis dalam berkomunikasi dengan pasien, rekan kerja, serta tim medis lainnya. Komunikasi yang jelas dan terbuka sangat penting untuk menghindari miskomunikasi yang dapat berakibat fatal, seperti kesalahan medis atau kegagalan dalam pengelolaan pasien (Skarbaliene et al., 2019).

## d. Kecepatan dan Efisiensi Kerja

Di rumah sakit, kecepatan dan efisiensi dalam memberikan perawatan sangat penting, terutama dalam situasi darurat. Staf medis yang dapat bekerja dengan cepat tanpa mengorbankan kualitas perawatan akan lebih efektif dalam menangani pasien dan mencapai tujuan rumah sakit. Penilaian kinerja dapat mengukur kecepatan dalam memberikan perawatan, misalnya waktu respons

terhadap keadaan darurat atau waktu yang dibutuhkan untuk merawat pasien dengan kondisi kritis.

e. Pengelolaan Waktu

Pengelolaan waktu yang baik adalah keterampilan penting yang harus dimiliki oleh pegawai rumah sakit. Penilaian kinerja dapat mencakup pengukuran terhadap kemampuan staf medis dalam mengatur waktu mereka dengan baik, terutama dalam menangani berbagai tugas medis dalam waktu yang terbatas. Pengelolaan waktu yang efisien akan meningkatkan produktivitas staf medis dan mengurangi risiko kelelahan atau stres yang dapat memengaruhi kinerja mereka.

f. Keamanan Pasien

Staf medis di rumah sakit harus selalu menjaga standar keselamatan pasien yang tinggi. Penilaian kinerja dapat mencakup pengukuran terhadap sejauh mana staf medis mengikuti prosedur keselamatan yang ada, seperti protokol pencegahan infeksi atau prosedur operasi yang aman. Penilaian ini akan membantu rumah sakit untuk memastikan bahwa staf medis selalu memberikan perawatan yang aman dan tidak membahayakan pasien.

g. Kepuasan Pasien

Kepuasan pasien adalah indikator penting dalam menilai kinerja pegawai rumah sakit. Staf medis yang mampu memberikan layanan yang baik dan memenuhi kebutuhan pasien akan meningkatkan tingkat kepuasan pasien. Rumah sakit dapat mengukur kepuasan pasien melalui survei atau umpan balik langsung dari pasien mengenai perawatan yang mereka terima. Penilaian kinerja staf medis dapat mencakup pengukuran terhadap tingkat kepuasan pasien terhadap layanan yang diberikan oleh staf medis.

## **E. Indikator Kinerja staf medis**

Gomes (2018) mengutarakan beberapa indikator kinerja pegawai yang dipergunakan untuk mengukur kinerja seorang pegawai, diantaranya adalah sebagai berikut:

### **1. Kualitas Kerja (Quality of Work)**

Mengukur sejauh mana hasil pekerjaan memenuhi standar kualitas yang diharapkan. Dalam konteks staf medis, ini berarti ketepatan diagnosis, keamanan pasien, dan pelayanan medis yang berkualitas tinggi.

### **2. Kuantitas Kerja (Quantity of Work)**

Mengacu pada jumlah output atau volume pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu. Contohnya adalah jumlah pasien yang ditangani atau tindakan medis yang dilakukan.

### **3. Pengetahuan dan Keterampilan Mengenai Pekerjaan (Job Knowledge)**

Menilai sejauh mana staf medis memahami prosedur, teknologi, dan pengetahuan medis yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya secara efektif.

### **4. Kreativitas (Creativeness)**

Kemampuan untuk menghasilkan ide atau solusi baru yang dapat meningkatkan efektivitas pelayanan medis, inovasi dalam penanganan pasien, atau perbaikan proses kerja.

### **5. Kesadaran Berdisiplin (Dependability)**

Tingkat keandalan staf medis dalam menjalankan tugas sesuai jadwal, mematuhi aturan dan prosedur, serta menjaga tanggung jawabnya secara konsisten.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

### 1. Harhash et al. (2020) - Healthcare organizational culture: a concept analysis

Harhash et al. (2020) dalam penelitian mereka mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja staf medis di rumah sakit. Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi yang positif memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja staf medis. Budaya yang mendukung pemberdayaan staf, komunikasi yang terbuka, serta penghargaan atas kontribusi mereka meningkatkan keterlibatan staf medis dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya berpengaruh pada kualitas perawatan pasien. Harhash et al. (2020) menegaskan bahwa dalam rumah sakit, budaya organisasi yang mendukung kolaborasi antar tim medis dan melibatkan staf dalam pengambilan keputusan terkait perawatan pasien, dapat mempercepat proses penyembuhan dan mengurangi kesalahan medis. Hal ini menunjukkan bahwa budaya yang mendukung interaksi yang sehat dan sinergis antar profesi medis sangat penting untuk meningkatkan keselamatan pasien. Selain itu, budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan moral staf, mengurangi kelelahan, serta meningkatkan kepuasan pasien terhadap layanan yang diterima. Penelitian ini memberikan bukti kuat bahwa pengembangan budaya organisasi yang positif di rumah sakit bukan hanya bermanfaat bagi staf medis, tetapi juga bagi kualitas perawatan pasien. Dalam penelitian ini, Harhash et al. (2020) menggarisbawahi pentingnya bagi manajemen rumah sakit untuk secara aktif mengembangkan budaya yang dapat meningkatkan keterlibatan staf medis, yang pada akhirnya berujung pada peningkatan kualitas perawatan pasien secara keseluruhan.

### 2. Efremov (2025) - The role of organizational culture in healthcare: a rapid review

Efremov (2025) dalam penelitiannya menekankan pentingnya budaya organisasi yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal rumah sakit, seperti perubahan kebijakan pemerintah, krisis kesehatan global, atau perkembangan teknologi medis. Penelitian ini menunjukkan bahwa rumah sakit yang memiliki budaya organisasi yang adaptif dapat lebih cepat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja rumah sakit dan kualitas perawatan pasien. Efremov (2025) menjelaskan bahwa rumah sakit yang memiliki budaya yang mendukung perubahan dan inovasi akan lebih siap dalam menghadapi tantangan eksternal. Dalam konteks rumah sakit, perubahan yang cepat, seperti yang terjadi selama pandemi COVID-19, menuntut rumah sakit untuk segera mengimplementasikan protokol baru, beradaptasi dengan penggunaan teknologi baru, serta merespons perubahan kebutuhan pasien. Penelitian ini menyoroti bahwa kemampuan rumah sakit untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal sangat bergantung pada seberapa baik budaya organisasi mendukung keterbukaan terhadap perubahan tersebut. Efremov (2025) juga menekankan bahwa kepemimpinan yang mendukung budaya perubahan menjadi kunci dalam menghadapi tantangan eksternal, karena pemimpin yang baik akan mengarahkan organisasi untuk tetap berada di jalur yang benar meskipun ada banyak perubahan yang harus diterima. Dengan demikian, pengembangan budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan harus menjadi prioritas utama dalam strategi pengelolaan rumah sakit.

3. Agustin, E., Marliani, S., & Yuliawati, J. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Dewi Sri Karawang

Penelitian yang dilakukan oleh Ermawati Agustin, Sari Marliani, dan July Yuliawati (2024) berfokus pada pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Dewi Sri Karawang. Hasil dari uji regresi menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan, dengan nilai  $p < 0,05$ . Hal ini menggarisbawahi pentingnya membangun budaya organisasi yang mendukung serta meningkatkan motivasi kerja sebagai faktor kunci untuk mencapai kinerja yang optimal di rumah sakit. Penelitian ini memperlihatkan bahwa lingkungan yang mendukung dan memotivasi akan meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan memperbaiki kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien. Ini menekankan pentingnya pengelolaan budaya organisasi yang baik serta strategi motivasi yang tepat dalam meningkatkan kinerja di sektor pelayanan kesehatan. Keterlibatan karyawan dalam budaya yang mendukung dan motivasi yang tinggi memungkinkan rumah sakit untuk memberikan perawatan yang lebih baik dan lebih efisien (Ermawati Agustin, Sari Marliani, & July Yuliawati, 2024).

4. Wibowo, M. A., & Putra, Y. S. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Umum Salatiga.

Penelitian oleh Mada Adi Wibowo dan Yanuar Surya Putra (2024) mengungkapkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Umum Salatiga. Penelitian ini menggunakan model jalur analisis untuk menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan

antara motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi langsung oleh budaya organisasi dan motivasi, tetapi juga oleh kepuasan kerja yang timbul sebagai hasil dari kedua variabel tersebut. Kepuasan kerja, sebagai mediasi, memperlihatkan bahwa ketika karyawan merasa puas dengan lingkungan kerja yang diberikan, mereka lebih terlibat dan produktif dalam pekerjaan mereka, yang tentunya akan meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit. Penelitian ini memberikan bukti bahwa strategi budaya organisasi yang baik dan motivasi yang sesuai dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan jalan meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan (Mada Adi Wibowo & Yanuar Surya Putra, 2024).

5. Reynilda. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Hative Ambon.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Reynilda (2020) di Rumah Sakit Hative Ambon, ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan budaya organisasi dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan. Budaya yang mendukung, mengedepankan kolaborasi, serta mendorong perbaikan berkelanjutan telah terbukti dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan di rumah sakit. Peningkatan budaya organisasi ini berkaitan erat dengan cara staf medis berinteraksi satu sama lain serta dengan pasien, yang pada akhirnya akan menciptakan lingkungan yang lebih baik dan lebih profesional dalam menjalankan tugas mereka. Dengan menciptakan budaya yang memperhatikan hubungan interpersonal yang positif, rumah sakit

dapat meningkatkan kinerja karyawan dan hasil pelayanan kesehatan yang optimal (Reynilda, 2020).

6. Setiawati. (2022). Evaluasi budaya organisasi dalam mewujudkan visi rumah sakit.

Setiawati (2022) dalam penelitiannya yang dipublikasikan di Jurnal Sumber Daya Aparatur menekankan pentingnya evaluasi budaya organisasi dalam mewujudkan visi rumah sakit. Penelitian ini mengungkapkan bahwa dengan evaluasi budaya yang tepat, rumah sakit dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, yang pada akhirnya mendukung peningkatan motivasi kerja staf medis. Budaya yang mendukung motivasi kerja berkontribusi terhadap kinerja yang lebih baik, karena karyawan merasa dihargai dan memiliki ruang untuk berkembang. Setiawati (2022) menjelaskan bahwa evaluasi budaya secara teratur dan keberlanjutan dalam pengembangan budaya organisasi rumah sakit sangat penting untuk memastikan bahwa tujuan dan visi rumah sakit tercapai, yang berkaitan langsung dengan kualitas perawatan yang diberikan. Dalam konteks ini, budaya yang sehat dan inovatif akan membawa dampak positif bagi motivasi kerja, yang pada gilirannya berpengaruh pada kinerja staf medis dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pasien (Setiawati, 2022).

7. Syamsuri, F., Fiona, & Cahyani. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja perawat di RSUD Teluk Kuantan

Penelitian yang dilakukan oleh Syamsuri, Fiona, dan Cahyani (2025) di RSUD Teluk Kuantan menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa penguatan budaya organisasi yang baik,

bersama dengan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung motivasi, dapat meningkatkan kualitas pelayanan medis. Dengan menciptakan budaya yang mendukung keterlibatan perawat dalam pengambilan keputusan dan pemberian perawatan, rumah sakit dapat memperbaiki kinerja perawat serta hasil pelayanan kepada pasien. Penelitian ini menunjukkan pentingnya aspek non-teknis dalam meningkatkan kinerja perawat dan, pada akhirnya, kualitas perawatan pasien (Syamsuri, Fiona, & Cahyani, 2025).

8. Hafidulloh, & Ratnaningtyas. (2024). Pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di RSUD Dr. Soetomo

Hafidulloh dan Ratnaningtyas (2024) dalam penelitian mereka menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di RSUD Dr. Soetomo. Dengan menggunakan metode SEM-PLS, hasil penelitian ini memperkuat temuan bahwa hubungan antara ketiga variabel ini memberikan dampak besar terhadap produktivitas dan kualitas layanan di rumah sakit. Penelitian ini menekankan bahwa budaya organisasi yang mendukung, dikombinasikan dengan motivasi yang tinggi dan disiplin kerja yang baik, sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kualitas pelayanan rumah sakit. Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa budaya organisasi yang sehat dan penerapan disiplin kerja yang konsisten dapat mendorong staf medis untuk bekerja lebih baik dan mencapai tujuan rumah sakit dengan lebih efektif (Hafidulloh & Ratnaningtyas, 2024).

9. Fitri, H., Hardisman, & Ibrarodes. (2019). Hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai di RSUD Mukomuko

Penelitian yang dilakukan oleh Fitri, Hardisman, dan Ibrarodes (2019) dalam *Jurnal Manajemen Sumber Daya Kesehatan* menunjukkan hubungan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai di RSUD Mukomuko. Budaya organisasi yang kuat terbukti menjadi faktor utama dalam mencapai kinerja pegawai yang optimal dan pelayanan rumah sakit yang berkualitas. Penelitian ini menyoroti bahwa budaya organisasi yang mendukung dan memperkuat komunikasi antar staf medis menciptakan suasana kerja yang lebih produktif. Dengan budaya organisasi yang baik, staf medis akan merasa lebih dihargai dan lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pasien. Selain itu, penelitian ini juga menekankan bahwa pemimpin rumah sakit yang mampu membangun budaya organisasi yang inklusif dan komunikatif dapat mengurangi stres di tempat kerja dan meningkatkan kolaborasi antar tim medis. Temuan ini mendukung gagasan bahwa budaya organisasi yang baik berperan penting dalam meningkatkan kinerja staf medis dan kualitas layanan rumah sakit. Dalam penelitian ini, peran komunikasi yang efektif antar anggota tim medis sangat ditekankan, karena hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja tetapi juga meningkatkan keselamatan pasien dengan mengurangi kesalahan medis. Ketika budaya organisasi mengutamakan nilai-nilai inklusivitas dan komunikasi terbuka, kinerja rumah sakit secara keseluruhan dapat meningkat, menciptakan lingkungan yang tidak hanya produktif tetapi juga sehat bagi staf medis. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa manajemen budaya organisasi yang baik, yang memperkuat komunikasi dan kerja sama, memiliki dampak yang signifikan terhadap kualitas perawatan dan keselamatan pasien (Fitri, Hardisman, & Ibrarodes, 2019).

10. Rusady, M. V. (2024). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan etos kerja terhadap kinerja ASN di RSUD Beriman Balikpapan

Penelitian oleh MV Rusady (2024) yang dipublikasikan dalam *Syntax Literate* menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja, dan etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di RSUD Beriman Balikpapan. Penelitian ini mendukung pentingnya kombinasi nilai budaya, motivasi, dan integritas pribadi dalam meningkatkan kinerja staf medis, terutama dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan di rumah sakit. Penelitian ini menekankan bahwa budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai positif dan etos kerja yang baik akan memperbaiki kinerja staf medis, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien. Selain itu, motivasi yang tinggi dan etos kerja yang kuat dapat mendorong staf medis untuk berkomitmen lebih besar terhadap pekerjaan mereka dan berkontribusi lebih baik dalam perawatan pasien. Dengan menggabungkan ketiga elemen ini, rumah sakit dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memastikan perawatan pasien yang lebih berkualitas. Penelitian ini juga menggarisbawahi pentingnya pengembangan etos kerja yang mengedepankan tanggung jawab, disiplin, dan dedikasi di antara staf medis untuk menciptakan budaya kerja yang efektif. Ketika budaya organisasi didasarkan pada nilai-nilai positif dan motivasi kerja yang tinggi, staf medis cenderung merasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan rasa tanggung jawab mereka terhadap pasien dan meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit secara keseluruhan. Selain itu, etos kerja yang tinggi juga memastikan bahwa staf medis dapat bekerja dengan lebih baik dalam tim, memperkuat kolaborasi antar profesi medis, serta mempercepat proses

pengambilan keputusan yang lebih tepat dalam perawatan pasien (MV Rusady, 2024).

11. Chan, L., Wong, M., & Lim, S. (2018). The impact of communication skills on healthcare professionals' performance in hospitals

Penelitian oleh Chan et al. (2018) mengkaji pengaruh keterampilan komunikasi terhadap kinerja staf medis di rumah sakit. Penelitian ini menyoroti pentingnya komunikasi yang efektif antara staf medis dan pasien serta antar anggota tim medis untuk meningkatkan kualitas perawatan dan kinerja medis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang baik antara profesional medis dan pasien dapat meningkatkan pemahaman pasien terhadap instruksi medis, sehingga meningkatkan efektivitas pengobatan. Selain itu, komunikasi antar staf medis memperbaiki koordinasi, mengurangi kesalahan medis, dan meningkatkan efisiensi kerja di rumah sakit. Penelitian ini juga menekankan pentingnya rumah sakit dalam memberikan pelatihan keterampilan komunikasi untuk mendukung pengembangan staf medis. Keterampilan komunikasi yang baik, baik secara verbal maupun non-verbal, memungkinkan staf medis untuk lebih efektif dalam berkolaborasi, yang pada gilirannya dapat memperbaiki keselamatan pasien dan kualitas layanan medis. Oleh karena itu, pelatihan komunikasi dianggap sebagai strategi yang penting untuk meningkatkan kinerja dan kualitas perawatan di rumah sakit.

12. Skarbalienė, A., Petrauskaitė, G., & Vaitkevičienė, A. (2019). Effective communication and its impact on the performance of healthcare teams

Skarbalienė et al. (2019) dalam penelitian mereka mengeksplorasi bagaimana komunikasi yang efektif memengaruhi kinerja tim medis di rumah

sakit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang jelas dan terbuka dalam tim medis berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja dan koordinasi antar anggota tim. Komunikasi yang baik antara profesional medis mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan proses perawatan pasien. Tim medis yang berkomunikasi dengan efektif lebih mampu menghadapi situasi kritis dan kompleks, mengurangi kesalahan medis, serta meningkatkan efisiensi kerja. Komunikasi yang terbuka memungkinkan tim medis untuk saling berbagi informasi yang esensial dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif membantu membangun hubungan interpersonal yang lebih kuat antar anggota tim, yang pada gilirannya meningkatkan moral dan kinerja mereka. Dengan demikian, penelitian ini menekankan bahwa pengelolaan komunikasi yang baik dalam tim medis sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan meningkatkan hasil perawatan pasien.

13. Hoxha et al. (2024) - Pengaruh Kombinasi Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja Staf Medis

Hoxha et al. (2024) meneliti pengaruh kombinasi motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja staf medis. Mereka menemukan bahwa motivasi kerja yang berasal dari dalam diri, seperti rasa tanggung jawab dan kepuasan pribadi dalam membantu pasien, serta motivasi ekstrinsik berupa penghargaan dan insentif dari rumah sakit, secara signifikan memengaruhi tingkat kepuasan kerja dan kinerja tenaga medis. Penelitian ini menggarisbawahi bahwa untuk meningkatkan kinerja staf medis, rumah sakit harus mengelola kedua jenis motivasi tersebut dengan seimbang.

14. Wang, L., & Sun, Y. (2020) - Organizational Culture and Employee Performance in Healthcare Setting

Penelitian oleh Wang dan Sun (2020) mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di rumah sakit. Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan kepercayaan dapat meningkatkan produktivitas pegawai medis. Hasilnya menunjukkan bahwa rumah sakit yang memiliki budaya yang inklusif dan berbasis pada nilai kolaboratif akan lebih efisien dalam memberikan layanan medis yang berkualitas. Penelitian ini memperkuat pentingnya peran budaya organisasi dalam mendukung kinerja staf medis.

15. Zohar, D. (2021) - The Role of Organizational Culture in the Safety of Healthcare Workers

Zohar (2021) dalam penelitiannya mengidentifikasi hubungan antara budaya organisasi dan keselamatan kerja di rumah sakit. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mengutamakan keselamatan dan kesejahteraan staf medis berpengaruh besar terhadap pengurangan kecelakaan kerja dan meningkatkan kinerja keseluruhan. Penelitian ini relevan dengan topik Anda yang menilai bagaimana budaya organisasi yang mendukung keselamatan kerja dapat meningkatkan kinerja staf medis.

16. Garman, A. N., & Duffy, L. A. (2022) - Leadership and Organizational Culture in Healthcare Organizations

Garman dan Duffy (2022) mempelajari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi dan kinerja staf medis di rumah sakit. Penelitian mereka menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mendukung

kolaborasi dan pemberdayaan staf dapat meningkatkan kinerja tim medis. Kepemimpinan yang efektif juga berperan dalam menciptakan budaya yang memfasilitasi pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, yang sangat penting dalam pelayanan medis.

17. Ahmed, R., & Hamid, S. (2023) - The Impact of Motivation and Organizational Culture on Healthcare Worker Performance

Penelitian oleh Ahmed dan Hamid (2023) mengkaji hubungan antara motivasi kerja dan budaya organisasi dengan kinerja staf medis di sektor kesehatan. Mereka menemukan bahwa motivasi intrinsik, seperti rasa tanggung jawab terhadap pasien, serta budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi, secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai medis. Penelitian ini mendukung tesis Anda yang mengkaji hubungan antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja staf medis.

18. Li, X., & Liu, Y. (2024) - Communication Skills and Teamwork in Healthcare: A Systematic Review

Li dan Liu (2024) meneliti pentingnya keterampilan komunikasi dalam tim medis dan dampaknya terhadap kinerja rumah sakit. Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif antara dokter, perawat, dan staf medis lainnya dapat mengurangi kesalahan medis, meningkatkan efisiensi kerja, dan mempercepat pengambilan keputusan dalam situasi darurat. Temuan ini relevan dengan topik tesis Anda yang mempelajari pengaruh komunikasi efektif terhadap kinerja staf medis di rumah sakit.

19. Kurniawan, D. (2023) - Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Staf Medis di Rumah Sakit Umum Malang

Penelitian oleh Kurniawan (2023) di Rumah Sakit Umum Malang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan komunikasi terbuka memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja staf medis. Temuan ini relevan dengan topik tesis Anda yang mengkaji bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja staf medis di rumah sakit, dengan menekankan pentingnya komunikasi yang efektif dan kolaborasi dalam tim medis.

20. Kurniawati, D., & Sulisty, A. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja perawat di RSUD Dr. Moewardi Surakarta.

Kurniawati, D., & Sulisty, A. (2021) Penelitian ini dilakukan di RSUD Dr. Moewardi Surakarta dengan tujuan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja perawat. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan survei yang melibatkan 100 perawat sebagai responden. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan dan lebih dominan dibandingkan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja perawat. Studi ini menekankan pentingnya aspek internal seperti semangat, rasa tanggung jawab, dan penghargaan dalam mendorong perawat agar mampu memberikan pelayanan yang optimal. Lingkungan kerja yang kondusif juga berperan penting, tetapi tidak sebesar motivasi kerja

21. Tanjung, A., & Lubis, Z. (2022). Analisis faktor dominan yang mempengaruhi kinerja tenaga kesehatan di RSUD Kabupaten Padang Lawas

Tanjung, A., & Lubis, Z. (2022) Penelitian ini mengambil objek RSUD Kabupaten Padang Lawas dan bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja tenaga kesehatan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda

terhadap 80 tenaga kesehatan. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh, motivasi kerja merupakan variabel paling dominan yang menentukan kinerja tenaga medis. Motivasi kerja yang kuat menciptakan dedikasi dan komitmen tinggi yang berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan pasien

22. Astuti, R., & Susanty, E. (2023). Motivasi kerja sebagai faktor dominan yang meningkatkan kinerja perawat di RSUD Tugurejo Semarang.

Astuti, R., & Susanty, E. (2023), Di RSUD Tugurejo Semarang, penelitian ini mengevaluasi peranan motivasi kerja sebagai faktor dominan peningkatan kinerja perawat. Melalui pendekatan kuantitatif dan analisis statistik, ditemukan bahwa motivasi kerja jauh lebih berpengaruh dibandingkan kepemimpinan dan lingkungan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa penghargaan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan diri menjadi faktor kunci dalam memotivasi perawat, yang pada akhirnya meningkatkan disiplin dan profesionalisme dalam menjalankan tugasnya

23. Wahyudi, A., & Lestari, D. (2024). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan rumah sakit di Indonesia.

Wahyudi & Lestari (2024) Dalam studi mereka yang dilakukan di beberapa rumah sakit di Indonesia, Wahyudi dan Lestari meneliti bagaimana budaya organisasi yang sehat dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif. Metode penelitian yang dipakai adalah campuran kuantitatif dan kualitatif dengan fokus pada wawancara dan survei. Penelitian menemukan bahwa budaya organisasi yang mengedepankan komunikasi terbuka, penghargaan terhadap karyawan, dan pengembangan profesional secara berkelanjutan berperan

penting dalam meningkatkan kinerja karyawan rumah sakit. Selain itu, budaya tersebut juga membantu mengurangi konflik internal dan meningkatkan kolaborasi tim sehingga pelayanan kesehatan lebih optimal

24. Prasetyo, B., & Handayani, L. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perawat di RSUD Kota Bandung.

Prasetyo & Handayani (2021) Penelitian ini mengambil objek di RSUD Kota Bandung dengan tujuan mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perawat. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner dan analisis statistik deskriptif serta regresi. Temuan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai seperti kerjasama, inovasi, dan komunikasi efektif secara signifikan meningkatkan kinerja perawat. Studi ini menyoroti pentingnya peran manajemen rumah sakit dalam membangun budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan kebutuhan tenaga medis untuk menciptakan layanan kesehatan berkualitas

25. Setiawan, D., & Yulianti, F. (2022). Motivasi kerja dan kinerja tenaga medis di RSUD Kabupaten Sleman.

Setiawan & Yulianti (2022) Penelitian ini mengkaji hubungan antara motivasi kerja dan kinerja tenaga medis di RSUD Kabupaten Sleman dengan menggunakan metode kuantitatif dan analisis korelasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja tenaga medis. Faktor-faktor seperti pengakuan, peluang pengembangan karir, dan penghargaan dianggap sebagai motivator utama yang memengaruhi produktivitas dan komitmen staf medis. Penelitian ini menyimpulkan bahwa upaya peningkatan

motivasi kerja perlu menjadi fokus dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia rumah sakit untuk menjaga kinerja yang optimal

26. Fadli, I., & Ramadhani, A. (2021). Budaya organisasi dan motivasi kerja sebagai prediktor kinerja pegawai di RSUD Semarang

Fadli & Ramadhani (2021) Penelitian ini mengambil lokasi di RSUD Semarang dengan tujuan menguji pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja sebagai prediktor kinerja pegawai. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan analisis regresi linier. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai rumah sakit. Budaya organisasi yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sedangkan motivasi kerja memberikan dorongan kuat bagi pegawai untuk mencapai target kinerja. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pengelolaan budaya organisasi dan motivasi sebagai strategi utama dalam peningkatan kualitas pelayanan kesehatan