

**ANALISIS MOTIVASI KERJA TENAGA PERAWAT DI  
RSD DR. A. DADI TJOKRODIPO****Gilang Agusman<sup>1\*</sup>, Samino<sup>2</sup>, Usastiawaty<sup>3</sup>**<sup>1-3</sup>Fakultas Ilmu Kesehatan, Universitas Malahayati

Email Korespondensi: agusmangilang@gmail.com

Disubmit: 18 September 2025

Diterima: 21 Juni 2026

Diterbitkan: 01 Juli 2026

Doi: <https://doi.org/10.33024/mnj.v8i7.22707>**ABSTRACT**

*Work motivation is a psychological drive that influences the direction, intensity, and persistence of a person in performing work to achieve certain goals. The level of work motivation among nurses at DR A. Dadi Tjokrodipo Hospital is not yet satisfactory. This quantitative analytical study used a cross-sectional design with a closed-ended questionnaire (G-form) as the measurement tool. The study sample consisted of 94 respondents, the data were analyzed using Smart PLS 3.0. The results showed that there was a direct effect of hospital policy (Path Coefficient 0.092, t-statistic 2.026, p-value 0.043), compensation (Path Coefficient 0.156, t-statistic 2.949, p-value 0.003), working conditions (Path Coefficient 0.211, t-statistic 2.056, p-value 0.040) on work motivation. There is a direct effect of hospital policy (Path Coefficient 0.139, t-statistic 2.463, p-value 0.014), compensation (Path Coefficient 0.616, t-statistic 7.977, p-value 0.000), working conditions (Path Coefficient 0.238, t-statistic 2.705, p-value 0.007), on responsibility. There is an indirect effect of hospital policy (Path Coefficient 0.062, t-statistic 2.219, p-values 0.027), compensation (Path Coefficient 0.276, t-statistic 4.188, p-value 0.000), working conditions (Path Coefficient 0.107, t-statistic 2.354, p-value 0.019) on work motivation through responsibility. Hospital management needs to pay attention to promotion procedures being carried out openly and transparently, salaries commensurate with workload, creating smooth communication between departments, creating motivation and opportunities for development, so that nurse job satisfaction can be better realized.*

**Keywords:** *Hospital Policy, Compensation, Working Conditions, Responsibility, Motivation.*

**ABSTRAK**

Motivasi kerja adalah dorongan psikologis yang mempengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan seseorang dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Tingkat motivasi kerja tenaga perawat di RSD DR A. Dadi Tjokrodipo belum memuaskan. Jenis penelitian kuantitatif analitik dengan rancangan *cross-sectional* menggunakan alat ukur instrument quesioner tertutup (*G-form*). Sampel penelitian sebanyak 94 responden, data dianalisis menggunakan Smart PLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh langsung kebijakan rumah sakit (*Path Coefficient 0,092, t-statistik 2,026, p-value 0,043*) kompensasi (*Path*

*Coefficient 0,156, t-statistik 2,949, p-value 0,003*), kondisi kerja (*Path Coefficient 0,211, t-statistik 2,056, p-value 0,040*) terhadap motivasi kerja. Ada pengaruh langsung kebijakan rumah sakit (*Path Coefficient 0,139, t-statistik 2,463, p-value 0,014*), kompensasi (*Path Coefficient 0,616, t-statistik 7,977, p-value 0,000*), kondisi kerja (*Path Coefficient 0,238, t-statistik 2,705, p-value 0,007*), terhadap tanggung jawab. Ada pengaruh tidak langsung kebijakan rumah sakit (*Path Coefficient 0,062, t-statistik 2,219, p-values 0,027*), kompensasi (*Path Coefficient 0,276, t-statistik, 4,188 p-value 0,000*), kondisi kerja (*Path Coefficient 0,107, t-statistik 2,354, p-value 0,019*), terhadap motivasi kerja melalui tanggung jawab. Manajemen rumah sakit perlu memberikan apresiasi atas kontribusi tenaga perawat serta menjamin keamanan finansial, guna meningkatkan motivasi kerja. Perawat diharapkan terus menjaga dan meningkatkan motivasi melalui kerja sama serta hubungan yang harmonis. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain dan mengembangkan metode intervensi yang lebih komprehensif terkait motivasi kerja.

**Kata Kunci:** Kebijakan Rumah Sakit, Kompensasi, Kondisi Kerja, Tanggung Jawab, Motivasi.

## PENDAHULUAN

Fasilitas kesehatan merupakan institusi yang menyelenggarakan layanan kesehatan bagi masyarakat secara menyeluruh, meliputi perawatan pasien rawat inap, rawat jalan, hingga penanganan kasus kedaruratan. Rumah sakit sebagai salah satu fasilitas kesehatan memiliki peran yang sangat penting, tidak hanya sebagai penyedia layanan medis, tetapi juga sebagai pusat pendidikan, penelitian, serta layanan spesialis maupun subspecialis. Bahkan, seiring perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, rumah sakit juga berfungsi sebagai institusi yang berorientasi profit. Untuk mewujudkan fungsi tersebut secara optimal, diperlukan sistem manajemen yang profesional dan terarah, di mana faktor utama yang menentukan keberhasilan adalah kualitas sumber daya manusia (SDM).

SDM menjadi komponen strategis yang menentukan keberhasilan pembangunan kesehatan, sekaligus sebagai modal utama dalam mendukung

kesejahteraan masyarakat. Kualitas SDM yang unggul akan mendorong produktivitas tinggi, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan publik. Dalam konteks rumah sakit, tenaga kesehatan merupakan ujung tombak yang secara langsung berhubungan dengan pasien, sehingga sikap profesional, keterampilan, dan integritas yang dimiliki tenaga medis menjadi penentu mutu pelayanan. Oleh karena itu, strategi penguatan SDM harus menjadi prioritas manajemen rumah sakit, salah satunya melalui upaya peningkatan motivasi kerja.

Motivasi kerja menurut Robbins & Judge (2008) merupakan dorongan yang membuat pegawai mengerahkan usaha optimal untuk mencapai sasaran organisasi. Herzberg dalam Teori Dua Faktor menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu faktor hygiene dan faktor motivator. Faktor hygiene bersifat eksternal dan berfungsi mengurangi ketidakpuasan, meliputi

gaji, kompensasi, kebijakan, kondisi kerja, serta hubungan antarpegawai. Sedangkan faktor motivator bersifat intrinsik, mendorong individu mencapai kepuasan lebih tinggi, seperti pencapaian, penghargaan, tanggung jawab, serta peluang pengembangan karier. Dengan demikian, pengelolaan motivasi harus diawali dengan mengatasi penyebab ketidakpuasan, lalu dilanjutkan dengan penguatan faktor motivasional.

Motivasi yang baik akan mendorong kedisiplinan, ketekunan, dan antusiasme dalam bekerja, yang berdampak pada tercapainya mutu serta volume kerja yang optimal. Sebaliknya, rendahnya motivasi menyebabkan penurunan produktivitas, kedisiplinan, bahkan menimbulkan rasa bosan dan ketidakpuasan di kalangan pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran fundamental dalam membangun hubungan harmonis antara rumah sakit, tenaga medis, dan pasien. Oleh karena itu, rumah sakit perlu menerapkan strategi manajerial yang efektif agar pegawai tetap bersemangat dan mampu memberikan pelayanan terbaik.

Namun, dalam kenyataannya, motivasi kerja tenaga kesehatan sering kali belum berjalan optimal. Beberapa tantangan yang muncul antara lain tingginya beban kerja, kurangnya apresiasi, keterbatasan fasilitas, serta perhatian pimpinan yang masih minim. Situasi ini berdampak pada semangat kerja yang menurun, kedisiplinan kehadiran yang rendah, dan hubungan kerja yang kurang harmonis. Hal ini menegaskan perlunya intervensi manajerial yang berfokus pada aspek motivasi agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan sesuai dengan harapan organisasi.

Kondisi tersebut juga terlihat di Rumah Sakit Daerah dr. A. Dadi Tjokrodipo, Bandar Lampung, salah satu rumah sakit rujukan dengan peran strategis dalam melayani kebutuhan kesehatan masyarakat. Meski jumlah pasien rawat inap dan kunjungan meningkat, rumah sakit menghadapi tantangan internal berupa rendahnya motivasi kerja sebagian tenaga kesehatan. Hasil pra-survei menunjukkan perawat merasa kurang dihargai, terbebani volume kerja tinggi, tidak memperoleh pengakuan yang memadai dari atasan, serta mengalami kebosanan akibat lingkungan kerja yang kurang mendukung. Padahal jumlah SDM cukup besar, yakni 431 orang dengan berbagai status kepegawaian (PNS, kontrak, PPPK), yang bekerja dalam sistem shift maupun non-shift dengan teknologi absensi retina.

Sayangnya, manajemen rumah sakit ini belum pernah melakukan penilaian khusus terkait motivasi kerja tenaga kesehatan. Akibatnya, data komprehensif yang dapat dijadikan dasar untuk menyusun strategi peningkatan motivasi masih belum tersedia. Padahal, strategi peningkatan motivasi yang tepat, baik melalui faktor intrinsik maupun ekstrinsik, sangat diperlukan agar tenaga kesehatan dapat bekerja secara profesional, efisien, dan berorientasi pada kepuasan pasien. Dengan demikian, penguatan motivasi kerja bukan hanya mendukung mutu pelayanan rumah sakit, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan pembangunan kesehatan secara nasional.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti menggerakkan. Secara umum, motivasi adalah

dorongan psikologis yang mengarahkan perilaku individu untuk mencapai tujuan (Kreitner & Kinicki; Kamaroellah, 2014). Motivasi memiliki elemen utama berupa usaha, tujuan, dan kebutuhan (Robbins & Judge, 2008). Dalam konteks organisasi, motivasi penting untuk menyalurkan potensi bawahan agar bekerja efektif dan mencapai tujuan bersama (Farida & Hartono, 2016).

Menurut KBBI, motivasi adalah dorongan sadar maupun tidak sadar yang membuat seseorang bertindak demi tujuan tertentu (Izzati & Mulyana, 2019). Dalam manajemen, motivasi tidak hanya dipengaruhi faktor individu, tetapi juga kondisi sosial, lingkungan, dan organisasi.

#### **Model Motivasi (Suwanto, 2001; Wicaksana, 2022)**

1. Model Tradisional - motivasi melalui insentif berupa uang/barang.
2. Model Hubungan Manusia - motivasi dengan memenuhi kebutuhan sosial dan penghargaan.
3. Model SDM - motivasi melalui pencapaian, pekerjaan bermakna, dan pengembangan diri.

#### **Jenis Motivasi**

1. Intrinsik - muncul dari dalam diri tanpa dorongan luar, misalnya belajar karena ingin tahu.
2. Ekstrinsik - dipicu faktor luar, misalnya belajar karena ingin nilai bagus atau hadiah.

#### **Tujuan Motivasi (Agustini, 2019)**

Untuk meningkatkan semangat, produktivitas, kepuasan, disiplin, loyalitas, kesejahteraan, serta menciptakan suasana kerja yang harmonis.

#### **Teori Motivasi**

1. Maslow's Need Theory - hierarki kebutuhan: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.
2. Herzberg's Two-Factor Theory -
  - a) Faktor hygiene (ekstrinsik): gaji, kondisi kerja, hubungan interpersonal, kebijakan.
  - b) Faktor motivator (intrinsik): prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan diri.

#### **Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

1. Ekstrinsik: kompensasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan interpersonal, keamanan kerja, kebijakan perusahaan.
2. Intrinsik: prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pertumbuhan dan perkembangan (McClelland: kebutuhan prestasi, afiliasi, kekuasaan).

Merujuk pada penjabaran latar belakang sebelumnya, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: apa saja faktor yang berkontribusi terhadap tingkat motivasi kerja tenaga perawat di RSD dr. A. Dadi Tjokrodipo?

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan studi kuantitatif dengan desain potong lintang (cross-sectional) yang bertujuan mengevaluasi tingkat motivasi kerja perawat dan faktor-faktor yang berkontribusi di RSD dr. A. Dadi Tjokrodipo. Sudah dilakukan uji etik dengan Nomor 5015/EC/KEP-UNMAL/VII/2025. Sampel penelitian diambil melalui total sampling dari populasi 94 perawat yang memenuhi kriteria inklusi dan eksklusi. Variabel penelitian meliputi tanggung jawab,

kompensasi, kondisi kerja, dan kebijakan rumah sakit sebagai variabel eksogen, serta motivasi kerja sebagai variabel endogen. Data dikumpulkan secara primer melalui kuesioner berbasis skala Likert empat poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 4 = Sangat Setuju), masing-masing konstruk terdiri dari lima pertanyaan, dengan skor terendah 10 dan tertinggi 40, baik secara langsung maupun melalui Google Form. Analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS untuk

menguji hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian validitas konvergen dan diskriminan, reliabilitas (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability), pengukuran struktur model ( $R^2$  dan Path Coefficients), serta pengujian hipotesis termasuk efek mediasi spesifik (Specific Indirect Effect). Metode ini memungkinkan peneliti mengevaluasi pengaruh langsung maupun tidak langsung faktor-faktor eksogen terhadap motivasi kerja perawat secara komprehensif.

## HASIL PENELITIAN

**Tabel 1. Coefficient Determination (R<sup>2</sup>)**

	R-square	R-square adjusted
Motivasi	0.962	0.961
Tanggung Jawab	0.971	0.970

Konstrak endogen diuji melalui  $R^2$ , yang menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dijelaskan oleh kebijakan rumah sakit, kompensasi, dan kondisi kerja

sebesar 96,2%, sedangkan variabel tanggung jawab dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut sebesar 97,1%.

**Tabel 2. Path Coefficient**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Kebijakan Rumah Sakit -> Motivasi	0,092	0,097	0,045	2,026	0,043
Kebijakan Rumah Sakit-> Tanggungjawab	0,139	0,145	0,057	2,463	0,014
Kompensasi -> Motivasi	0,256	0,256	0,087	2,949	0,003
Kompensasi -> Tanggungjawab	0,616	0,605	0,077	7,977	0,000
Kondisi Kerja -> Motivasi	0,211	0,214	0,103	2,056	0,040
Kondisi Kerja x Kompensasi -> Motivasi	0,238	0,244	0,088	2,705	0,007
Tanggungjawab -> Motivasi	0,448	0,438	0,092	4,885	0,000

Berdasarkan tabel, seluruh variabel menunjukkan nilai signifikansi lebih dari 0,050, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antar variabel tidak signifikan. Nilai signifikansi tertinggi terdapat pada variabel kompensasi terhadap tanggung jawab, yakni 0,616, sedangkan kompensasi terhadap motivasi memiliki nilai signifikansi 0,256.

### Pengujian Hipotesis

#### A. Hipotesis 1

Kebijakan rumah sakit berpengaruh signifikan terhadap motivasi ( $t = 2,026$ ;  $p = 0,043$ ). H1 diterima.

#### B. Hipotesis 2

Kebijakan rumah sakit berpengaruh signifikan terhadap tanggung jawab ( $t = 2,463$ ;  $p = 0,014$ ). H2 diterima.

#### C. Hipotesis 3

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi ( $t = 2,949$ ;  $p = 0,003$ ). H3 diterima.

#### D. Hipotesis 4

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap tanggung jawab ( $t = 7,977$ ;  $p = 0,000$ ). H4 diterima.

#### E. Hipotesis 5

Kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi ( $t = 2,056$ ;  $p = 0,040$ ). H5 diterima.

#### F. Hipotesis 6

Kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap tanggung jawab ( $t = 2,705$ ;  $p = 0,007$ ). H6 diterima.

#### G. Hipotesis 7

Tanggung jawab berpengaruh signifikan terhadap motivasi ( $t = 4,885$ ;  $p = 0,000$ ). H7 diterima.

#### H. Hipotesis 8

Kebijakan rumah sakit berpengaruh signifikan terhadap motivasi melalui tanggung jawab ( $t = 2,219$ ;  $p = 0,027$ ). H8 diterima.

#### I. Hipotesis 9

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi melalui tanggung jawab ( $t = 4,188$ ;  $p = 0,000$ ). H9 diterima.

#### J. Hipotesis 10

Kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi melalui tanggung jawab ( $t = 2,354$ ;  $p = 0,019$ ). H10 diterima.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh kebijakan rumah sakit terhadap motivasi.

Hasil uji parsial kebijakan rumah sakit terhadap motivasi menghasilkan nilai original sample sebesar 0,092 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara kebijakan rumah sakit terhadap motivasi adalah positif. Nilai t-statistik sebesar 2,026 ( $> 1,96$ ) dan nilai p-values sebesar 0,043 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara kebijakan rumah sakit terhadap motivasi sehingga H1 diterima.

Kebijakan rumah sakit atau organisasi merupakan salah satu wujud umum rencana-rencana tetap dari fungsi perencanaan

(planning) dalam manajemen. Kebijakan (Policy) adalah pedoman umum pembuatan keputusan. Kebijakan merupakan batas bagi keputusan, menentukan apa yang dapat dibuat dan menutup apa yang tidak dapat dibuat. Dengan cara ini, kebijakan menyalurkan pemikiran para anggota organisasi agar konsisten dengan tujuan organisasi. Kebijakan biasanya dapat ditetapkan secara formal oleh para manajer puncak organisasi, tetapi dapat juga secara informal dan pada tingkat-tingkat bawah suatu organisasi yang berasal dari serangkaian keputusan konsisten pada

berbagai subyek yang dibuat melebihi suatu periode waktu. Faktor-faktor dalam lingkungan eksternal juga dapat menentukan kebijaksanaan seperti lembaga pemerintah yang memberikan pedoman-pedoman bagi kegiatan-kegiatan organisasi. Kebijaksanaan berfungsi untuk menandai lingkungan di sekitar keputusan yang dibuat, sehingga memberikan jaminan bahwa keputusan-keputusan itu akan sesuai dengan dan menyokong tercapainya arah atau tujuan (Wulan Kusumastuti, 2016).

Kesimpulan dari pernyataan diatas kebijakan rumah sakit adalah tatanan atau peraturan tertulis yang ditentukan berdasarkan surat dari pimpinan organisasi untuk diketahui, implementasi dan dilaksanakan oleh semua karyawan di bawahnya, implementasi merupakan salah faktor penentu dalam pencapaian dari suatu kebijakan. Oleh sebab itu dalam mengimplementasikan kebijakan harus dilakukan dengan baik terutama dalam hal pemberian pemahaman kepada pegawai terhadap sasaran/tujuan dari kebijakan tersebut agar dalam pelaksanaan kebijakan tersebut implementor bisa melaksanakan dengan baik, dengan demikian sasaran/tujuan dari kebijakan tersebut dapat tercapai sesuai dengan harapan dari suatu organisasi dan dapat meningkatkan motivasi pegawai.

Hal ini dapat diartikan bahwa Implementasi Kebijakan berpengaruh terhadap motivasi. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh (Yonhas et al., 2023). Selain daripada itu, penelitian ini menguatkan teori yang diungkapkan oleh (Mangkunegara,

2005) bahwa salah satu teknik pemenuhan untuk memotivasi karyawan adalah teknik komunikasi persuasif, yang merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis yaitu membuat keputusan kebijakan.

Peneliti berasumsi bahwa kebijakan rumah sakit yang disusun secara jelas, terarah, dan komunikatif mampu meningkatkan motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas. Kebijakan tidak hanya berfungsi sebagai pedoman umum dalam pengambilan keputusan, tetapi juga sebagai sarana untuk menyalurkan pemikiran dan perilaku pegawai agar konsisten dengan tujuan organisasi. Implementasi kebijakan yang baik—melalui penyampaian yang tepat, kejelasan sasaran, serta dukungan manajerial—akan mendorong pegawai merasa dihargai, termotivasi, dan bersemangat dalam bekerja.

## 2. Pengaruh kebijakan rumah sakit terhadap tanggung jawab.

Hasil uji parsial kebijakan rumah sakit terhadap tanggung jawab menghasilkan nilai original sample sebesar 0,139 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara kebijakan rumah sakit terhadap tanggung jawab adalah positif. Nilai t-statistik sebesar 2,463 ( $> 1,96$ ) dan nilai p-values sebesar 0,014 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara kebijakan rumah sakit terhadap tanggung jawab sehingga H2 diterima. Kebijakan rumah sakit (hospital policy) adalah seperangkat aturan, pedoman, dan standar yang disusun oleh

manajemen untuk mengatur perilaku, proses kerja, dan pengambilan keputusan di seluruh organisasi (Herzberg, 1993).

Kebijakan yang jelas dan terstruktur memberikan arah yang tegas bagi karyawan, sekaligus membentuk pola perilaku yang konsisten dengan nilai dan tujuan perusahaan. Menurut (Robbins & Judge, 2008) tanggung jawab adalah komitmen individu atau kelompok untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, baik oleh organisasi maupun norma masyarakat. Dalam konteks perusahaan, tanggung jawab dapat dibagi menjadi: internal: kedisiplinan, pemenuhan target, kepatuhan pada prosedur, dan eksternal: kepatuhan hukum, perlindungan lingkungan, kontribusi sosial.

Berdasarkan teori dan hasil uji statistik ( $p$ -value = 0,000), dapat disimpulkan bahwa kebijakan rumah sakit berpengaruh signifikan terhadap tanggung jawab. Kebijakan yang disusun secara jelas, konsisten, dan adil tidak hanya memperkuat budaya tanggung jawab, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja, reputasi positif di mata publik, dan keberlanjutan organisasi.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh (Fuller, J.B., Marler, L.E., & Hester, 2006) Fuller dkk. menemukan bahwa aspek desain pekerjaan (job design) yang biasanya diatur melalui kebijakan dan administrasi, seperti pembagian peran, akses informasi, dan distribusi sumber daya, berpengaruh signifikan terhadap FRCC atau rasa tanggung jawab untuk melakukan perubahan

konstruktif. Semakin jelas kebijakan terkait akses sumber daya dan posisi dalam struktur organisasi, semakin tinggi tanggung jawab yang dirasakan karyawan.

Peneliti berasumsi bahwa kebijakan rumah sakit yang disusun dengan jelas, konsisten, dan adil mampu memberikan arah yang tegas kepada karyawan dalam melaksanakan tugas, sekaligus memperkuat budaya tanggung jawab di dalam organisasi. Dengan adanya aturan, pedoman, dan standar yang terstruktur, karyawan terdorong untuk menunjukkan disiplin kerja, kepatuhan terhadap prosedur, serta tanggung jawab sosial yang selaras dengan norma dan tujuan organisasi.

Asumsi ini sejalan dengan teori Robbins & Judge (2008) yang menyatakan bahwa tanggung jawab merupakan komitmen individu untuk menyelesaikan tugas sesuai standar organisasi maupun norma masyarakat, serta didukung oleh penelitian Fuller dkk. (2006) yang menegaskan bahwa kebijakan terkait desain pekerjaan, pembagian peran, dan akses sumber daya berpengaruh positif terhadap rasa tanggung jawab karyawan.

### 3. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi.

Hasil uji parsial kompensasi terhadap motivasi menghasilkan nilai original sample sebesar 0,156 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara kompensasi terhadap motivasi adalah positif. Nilai  $t$ -statistik sebesar 2,949 ( $> 1,96$ ) dan nilai  $p$ - values sebesar 0,003 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara

kompensasi terhadap motivasi sehingga H3 diterima.

Menurut Hasibuan (2013) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Besar kecilnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan atas jasa yang diberikan perusahaan. Kompensasi sebagai bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Sutrisno, 2009).

Hal demikian juga diungkapkan oleh Kopelman, bahwa kompensasi akan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu.

Kompensasi yang memadai salah satu alat paling ampuh untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dapat mendorong para karyawan agar bekerja dengan baik. Penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja adalah gaji, tunjangan, dan insentif (Maslow, 1984)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berupa gaji, insentif ataupun tunjangan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja termasuk motivasi kerja perawat. Perawat yang memiliki tanggung jawab yang besar dalam pelayanan

keperawatan sepantasnya mendapatkan kompensasi yang baik dari tempat kerjanya. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Hernita yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan hal yang sangat penting, kompensasi juga menunjukkan prestasi kerja (Hernita, 2015). Penelitian lain yang dilakukan Darli Yonhas juga mengatakan apabila kompensasi diberikan secara adil maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan (Yonhas et al., 2023).

Menurut pendapat peneliti, berdasarkan penjelasan diatas kompensasi adalah bentuk balas jasa yang di berikan perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang telah dilakukan. Kompensasi dapat berbentuk uang yaitu dari gaji, bonus, upah, insentif dan tunjangan lainnya. Kompensasi ada yang langsung ataupun tidak langsung, adanya kompensasi sebagai balas jasa (reward) atas kinerja yang selama ini dilakukan karyawan dapat memicu motivasi karyawan untuk mencapai kompensasi sebagai kebutuhan yang ingin dicapai. Karyawan akan termotivasi untuk mencapai tujuan yang belum pernah tercapai. Peningkatan motivasi terhadap karyawan dengan pemberian kompensasi belum tentu dapat meningkatkan motivasi karyawan kepada perusahaan. Bisa hal yang seperti perusahaan memberikan bonus tidak sebanding dengan waktu kerja lembur karyawan serta tidak sesuai dengan hasil kerjanya. Pemberian kompensasi non finansial berupa penghargaan inilah yang pada akhirnya melahirkan motivasi yang besar dari karyawan sehingga karyawan akan merasa perusahaan benar-

benar menghargai dirinya dengan beberapa penghargaan.

Peneliti berasumsi bahwa kompensasi yang diberikan secara adil, layak, dan sesuai dengan beban kerja merupakan faktor penting yang mampu meningkatkan motivasi pegawai. Kompensasi, baik dalam bentuk finansial (gaji, tunjangan, insentif, bonus) maupun non-finansial (penghargaan, pengakuan, fasilitas kerja), berfungsi sebagai balas jasa dan penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan pegawai kepada organisasi.

#### 4. Pengaruh kompensasi terhadap tanggung jawab

Hasil uji parsial kompensasi terhadap tanggung jawab menghasilkan nilai original sample sebesar 0,616 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara kompensasi terhadap tanggung jawab adalah positif. Nilai t-statistik sebesar 7,977 ( $> 1,96$ ) dan nilai p-values sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap tanggung jawab sehingga H4 diterima.

Kompensasi adalah seluruh bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial (Herzberg, 1993).

Hal demikian juga diungkapkan (Sutrisno, 2009) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan atas jasa yang diberikan perusahaan. Kompensasi sebagai bentuk penghargaan yang

diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Tanggung jawab adalah kewajiban individu atau kelompok untuk menyelesaikan tugas dan kewajiban sesuai dengan peran dan aturan yang berlaku, serta mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya (Robbins & Judge, 2008). Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap tanggung jawab karyawan. Baik kompensasi finansial (gaji, bonus, tunjangan) maupun non-finansial (pengakuan, peluang karier) mendorong rasa memiliki, keadilan, dan komitmen yang memperkuat tanggung jawab individu maupun kolektif di tempat kerja.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan (Nilawati, 2013) mengenai teori harapan (Expectancy Theory - Vroom, 1964) menjelaskan bahwa seseorang akan termotivasi untuk bertindak jika ia percaya bahwa: usaha yang dilakukan akan meningkatkan kinerja (Expectancy), Kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan (Instrumentality), Imbalan tersebut bernilai bagi dirinya (Valence), kompensasi yang memadai meningkatkan keyakinan bahwa kinerja dan tanggung jawab tinggi akan dihargai, sehingga mendorong perilaku bertanggung jawab. Maka kompensasi yang diberikan secara konsisten dan adil akan memperkuat perilaku positif seperti bertanggung jawab terhadap pekerjaan.

Peneliti berasumsi bahwa kompensasi yang diberikan secara

adil, layak, dan konsisten mampu memperkuat rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas dan kewajibannya. Kompensasi, baik finansial (gaji, bonus, tunjangan) maupun non-finansial (pengakuan, peluang pengembangan karier, penghargaan), berperan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan yang menumbuhkan rasa memiliki, loyalitas, serta komitmen kerja.

#### 5. Pengaruh kondisi kerja terhadap motivasi.

Hasil uji parsial kondisi kerja terhadap motivasi menghasilkan nilai original sample sebesar 0,211 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara kondisi kerja terhadap motivasi adalah positif. Nilai t-statistik sebesar 2,056 ( $> 1,96$ ) dan nilai p-values sebesar 0,040 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara kondisi kerja terhadap motivasi sehingga  $H_5$  diterima.

Lingkungan kerja membawa peran yang sangat penting bagi keberlangsungan jalannya suatu organisasi. Ketika seorang karyawan bekerja di lingkungan yang mendorong mereka untuk melakukan yang terbaik, mereka akan termotivasi dengan baik; di sisi lain, ketika seorang pegawai melaksanakan aktivitasnya dalam area yang tidak mencukupi maupun tidak mendorong mereka guna melaksanakan yang terbaik, mereka akan menjadi mudah lelah dan malas, yang akan menghasilkan motivasi yang buruk dan menjadi kinerja yang rendah.

Situasi lingkungan kerja yang positif dihadirkan bagi karyawan yang termotivasi, bersemangat, dan bekerja dalam suasana yang aman, nyaman, dan

sehat untuk memastikan bahwa tugas-tugas yang diberikan dapat diselesaikan tepat waktu. Di sisi lain, karyawan yang menunjukkan tanda-tanda stres, tidak bersemangat dalam bekerja, datang terlambat, dan sebagainya, dapat diidentifikasi sebagai karyawan yang memiliki situasi area kerja yang negatif (Matualaga et al., 2024).

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kondisi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis, memberikan kenyamanan, serta meminimalisir tekanan akan mendorong motivasi intrinsik maupun ekstrinsik karyawan untuk berkinerja lebih baik. Hasil penelitian sejalan dengan (J. P. Uneputty, Masruchin, 2017) yang menunjukkan kondisi kerja dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yang kemudian berdampak pada kinerja.

Peneliti berasumsi bahwa kondisi kerja yang nyaman, aman, sehat, dan mendukung akan meningkatkan motivasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya menciptakan rasa aman secara fisik, tetapi juga menumbuhkan kenyamanan psikologis, mengurangi stres, serta mendorong karyawan untuk bekerja lebih semangat dan berkomitmen. Sebaliknya, kondisi kerja yang tidak memadai dapat menurunkan motivasi, membuat karyawan cepat lelah, malas, bahkan menurunkan kinerja.

#### 6. Pengaruh kondisi kerja terhadap tanggung jawab.

Hasil uji parsial kondisi kerja terhadap tanggung jawab

menghasilkan nilai original sample sebesar 0,238 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara kondisi kerja terhadap tanggung jawab adalah positif. Nilai t-statistik sebesar 2,705 ( $> 1,96$ ) dan nilai p-values sebesar 0,007 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara kondisi kerja terhadap tanggung jawab sehingga  $H_6$  diterima.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kondisi kerja yang disediakan oleh perusahaan, semakin tinggi pula tingkat tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kondisi kerja yang kondusif mencakup aspek fisik, psikologis, dan sosial di lingkungan kerja yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dan mematuhi standar pekerjaan.

Menurut pandangan peneliti, hubungan ini dapat dijelaskan melalui konsep motivasi kerja. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung akan menciptakan rasa puas dan rasa memiliki pada karyawan, sehingga mereka terdorong untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab. Hal ini sejalan dengan teori motivasi kerja yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik berperan penting dalam membentuk perilaku kerja positif (Robbins & Judge, 2008)

Lebih lanjut, teori Two-Factor Theory yang dikemukakan oleh Herzberg (1966) dalam (Herzberg, 1993) menempatkan kondisi kerja sebagai bagian dari hygiene factors. Faktor ini, meskipun tidak selalu menjadi sumber motivasi utama, memiliki peran krusial dalam mencegah ketidakpuasan kerja. Apabila kondisi kerja buruk, karyawan cenderung mengalami stres,

kejujuran, dan penurunan semangat kerja, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya tanggung jawab terhadap pekerjaan. Sebaliknya, kondisi kerja yang memadai dapat menjaga stabilitas motivasi karyawan sehingga mereka tetap fokus pada pencapaian target kerja.

Peneliti berpendapat bahwa upaya peningkatan kondisi kerja melalui penyediaan fasilitas yang memadai, pengaturan beban kerja yang proporsional, penciptaan hubungan interpersonal yang harmonis, serta penegakan kebijakan keselamatan kerja akan membentuk suasana kerja yang positif. Suasana kerja yang baik tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan peran yang diemban. Dengan demikian, perusahaan yang secara konsisten memelihara kondisi kerja yang baik berpotensi memperoleh kinerja dan komitmen yang lebih tinggi dari para karyawannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Prasetyo & Mulyani, 2018) yang menemukan bahwa kondisi kerja yang nyaman, baik dari segi fisik maupun sosial, berpengaruh positif terhadap rasa tanggung jawab perawat di RSUD Dr. Moewardi. Perawat yang merasa lingkungan kerja mendukung, menunjukkan kepatuhan dan tanggung jawab lebih tinggi dalam pelayanan pasien.

Peneliti berasumsi bahwa kondisi kerja yang aman, nyaman, sehat, dan kondusif akan memperkuat rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang

diberikan. Lingkungan kerja yang baik, mencakup aspek fisik, psikologis, dan sosial, dapat menumbuhkan rasa puas serta rasa memiliki dalam diri karyawan sehingga mereka terdorong untuk bekerja lebih disiplin, patuh terhadap standar, dan bertanggung jawab dalam setiap pelaksanaan pekerjaan.

### 7. Pengaruh tanggung jawab terhadap motivasi

Hasil uji parsial tanggung jawab terhadap motivasi menghasilkan nilai original sample sebesar 0,448 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara tanggung jawab terhadap motivasi adalah positif. Nilai t-statistik sebesar 4,885 ( $> 1,96$ ) dan nilai p-values sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara tanggung jawab terhadap motivasi sehingga H1 diterima. Menurut peneliti, temuan ini memperlihatkan bahwa semakin tinggi rasa tanggung jawab yang dimiliki individu, semakin besar pula dorongan motivasi yang muncul untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan.

Berdasarkan teori (Robbins & Judge, 2008) tanggung jawab dalam konteks organisasi merupakan kewajiban moral dan profesional individu untuk menyelesaikan tugas yang diamanahkan sesuai dengan standar dan aturan yang berlaku, serta kesediaan untuk mempertanggungjawabkan hasilnya. Menurut peneliti, dimensi tanggung jawab ini mencakup kepatuhan terhadap prosedur kerja, pemenuhan target yang telah ditentukan, dan komitmen terhadap hasil kerja berkualitas.

Secara konseptual, teori Hirarki Kebutuhan (Maslow, 1984) menjelaskan bahwa rasa tanggung jawab yang tinggi mampu memenuhi kebutuhan akan penghargaan (esteem needs) dan aktualisasi diri (self-actualization needs), yang pada akhirnya meningkatkan motivasi untuk berprestasi. Peneliti menegaskan bahwa hal ini selaras dengan teori (Herzberg, 1993) yang menempatkan tanggung jawab sebagai salah satu faktor motivator utama. Menurut Herzberg, rasa memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan merupakan sumber motivasi intrinsik yang mendorong karyawan bekerja dengan komitmen tinggi tanpa ketergantungan pada insentif eksternal.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tanggung jawab berperan penting dalam meningkatkan motivasi, khususnya motivasi intrinsik. Menurut peneliti, ketika karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang kuat, mereka cenderung bekerja lebih gigih, fokus, dan konsisten dalam mencapai tujuan, baik yang bersifat pribadi maupun yang mendukung pencapaian visi organisasi. Dengan demikian, penguatan rasa tanggung jawab melalui kebijakan, pelatihan, dan budaya organisasi yang tepat dapat menjadi strategi efektif untuk memacu motivasi dan kinerja secara berkelanjutan. Hasil penelitian ini sejalan dengan (Ramadhan, 2021) dalam penelitian pada perawat rumah sakit juga menemukan bahwa tanggung jawab etis dan profesional berhubungan positif dengan motivasi untuk

memberikan pelayanan yang berkualitas.

Peneliti berasumsi bahwa semakin tinggi rasa tanggung jawab individu terhadap tugasnya, semakin besar dorongan motivasi yang muncul untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Tanggung jawab mencakup kepatuhan terhadap prosedur, pemenuhan target, dan komitmen terhadap hasil kerja berkualitas, yang membentuk dasar bagi motivasi intrinsik karyawan.

#### **8. Pengaruh kebijakan rumah sakit terhadap motivasi melalui tanggung jawab**

Hipotesis  $H_{a8}$  yaitu kebijakan rumah sakit berpengaruh signifikan terhadap motivasi melalui tanggung jawab menghasilkan nilai original sample sebesar 0,062 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara kebijakan rumah sakit terhadap motivasi yang dimediasi oleh variabel tanggung jawab adalah positif. Nilai t-statistik sebesar 2,219 ( $> 1,96$ ) dan nilai p values sebesar 0,027 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara kebijakan rumah sakit berpengaruh signifikan terhadap motivasi melalui tanggung jawab sehingga  $H_{a8}$  diterima.

Karyawan dikelola agar memiliki tanggung jawab yang kuat dan loyalitas yang tinggi. Seperti yang diungkapkan oleh Kasmir dalam (Juniarti & Putri, 2019), komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Tanggung jawab yang kuat, diharapkan mereka akan bekerja dengan baik, rapi dan mengutamakan kualitas tanpa

harus diawasi secara terus menerus.

Kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan tanggung jawab karyawan yang baik maka akan memberikan dampak yang baik pula dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sehingga mVembuat perusahaan dapat bertahan ditengah persaingan dengan pengusaha lain yang telah memiliki jaringan yang kuat dan luas.

Kebijakan dan administrasi sangat menentukan motivasi karyawan sehingga dapat mencapai kinerja karyawan yang tinggi, maka dari itu perlu kebijakan yang strategis. Kebijakan rumah sakit merupakan sarana untuk meningkatkan motivasi karyawan. Kebijakan merupakan pedoman yang menjabarkan hukum-hukum, peraturan-peraturan, sasaran-sasaran, dan bisa dipergunakan oleh pihak manajer untuk pengambilan keputusan. Kebijakan rumah sakit harus fleksibel dan gampang diinterpretasikan dan dimengerti oleh semua karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Darli Yonhas (Yonhas et al., 2023) yang menyebutkan dengan kebijakan yang tepat, maka karyawan dapat bertanggung jawab terhadap perusahaannya sehingga memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dan tujuan perusahaan yang diharapkan akan terwujud. Karyawan merupakan makhluk sosial yang mempunyai

kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi dalam menimbulkan motivasi kerja untuk tujuan perusahaannya, jadi perlu mendapat perhatian dan seorang pimpinan harus membuat kebijakan yang efektif tentang motivasi seseorang yang menimbulkan tanggung jawab yang dikehendaki sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

#### 9. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi melalui tanggung jawab

Hipotesis Ha9 yaitu kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi melalui tanggung jawab menghasilkan nilai original sample sebesar 0,276 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara kompensasi terhadap motivasi yang dimediasi oleh variabel tanggung jawab adalah positif. Nilai t-statistik sebesar 4,188 ( $> 1,96$ ) dan nilai p values sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi melalui tanggung jawab sehingga Ha9 diterima.

Hasil dari penelitian ini ada pengaruh kompensasi terhadap motivasi melalui tanggung jawab. Menurut peneliti, temuan ini menegaskan bahwa peningkatan rasa tanggung jawab pada individu berkontribusi secara positif terhadap dorongan motivasi, baik dalam bentuk motivasi intrinsik maupun ekstrinsik.

Berdasarkan teori (Robbins & Judge, 2008), tanggung jawab dalam konteks organisasi merupakan kewajiban moral dan profesional individu untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan standar dan aturan yang berlaku, serta kesediaan untuk

mempertanggungjawabkan hasil kerja. Menurut peneliti, tanggung jawab mencakup beberapa aspek utama seperti kepatuhan terhadap prosedur kerja, pencapaian target yang telah ditetapkan, dan komitmen terhadap hasil kerja berkualitas. Sejalan dengan teori Hirarki Kebutuhan (Maslow, 1984), rasa tanggung jawab yang tinggi mampu memenuhi kebutuhan akan penghargaan (esteem needs) serta kebutuhan aktualisasi diri (self-actualization needs), yang pada gilirannya meningkatkan motivasi untuk berprestasi. Berdasarkan teori (Herzberg, 1993), peneliti menegaskan bahwa tanggung jawab merupakan salah satu faktor motivator yang bersifat intrinsik, di mana rasa memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan menjadi sumber utama motivasi yang mendorong individu bekerja lebih tekun dan berkomitmen.

Menurut peneliti, bukti empiris ini memperkuat pandangan bahwa tanggung jawab berperan penting dalam membentuk perilaku kerja positif. Karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab tinggi cenderung menunjukkan etos kerja yang baik, konsistensi dalam penyelesaian tugas, serta orientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Darli Yonhas (Yonhas et al., 2023) yang mengatakan kompensasi sangat diperlukan untuk memacu produktivitas tanggung jawab para karyawan agar selalu berada pada tingkat tertinggi (optimal) sesuai kemampuan masing-masing. Fungsi utama dari kompensasi adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan.

Kompensasi menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi dan memotivasi produktivitas kerja yang lebih tinggi.

#### 10. Pengaruh Kondisi Kerja terhadap motivasi melalui tanggung jawab

Hipotesis Ha10 yaitu kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi melalui tanggung jawab menghasilkan nilai original sample sebesar 0,107 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara kondisi kerja terhadap motivasi yang dimediasi oleh variabel tanggung jawab adalah positif. Nilai t-statistik sebesar 2,354 ( $> 1,96$ ) dan nilai p values sebesar 0,019 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi melalui tanggung jawab sehingga Ha10 diterima.

Berdasarkan (Maslow, 1984) mengatakan Kondisi kerja yang baik (lingkungan yang nyaman, dukungan pimpinan, peluang pengembangan) dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui rasa tanggung jawab yang lebih besar, karena mereka merasa dihargai, dipercaya, dan memiliki komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi. Hasil penelitian ini menyebutkan kondisi kerja yang baik bisa mendorong rasa memiliki dan tanggung jawab yang lebih tinggi, karena lingkungan yang positif dan suportif membuat karyawan merasa dihargai, terhubung, dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Prasetyo &

Mulyani, 2018) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman (fisik dan sosial) berpengaruh terhadap tanggung jawab perawat, dan perawat yang memiliki rasa tanggung jawab tinggi menunjukkan kepatuhan serta motivasi lebih dalam memberikan pelayanan.

Peneliti berasumsi bahwa kondisi kerja yang baik—meliputi lingkungan yang nyaman, dukungan pimpinan, dan peluang pengembangan—mampu meningkatkan motivasi karyawan melalui peningkatan rasa tanggung jawab. Lingkungan kerja yang positif membuat karyawan merasa dihargai, dipercaya, dan memiliki komitmen lebih tinggi terhadap pekerjaan serta organisasi. Peningkatan tanggung jawab ini pada gilirannya mendorong motivasi intrinsik dan ekstrinsik untuk bekerja lebih fokus, disiplin, dan produktif.

#### KESIMPULAN

1. Hipotesis Ha1 yaitu kebijakan rumah sakit terhadap motivasi menghasilkan nilai original sample sebesar 0,092 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara kebijakan rumah sakit terhadap motivasi adalah positif. Nilai t-statistik sebesar 2,026 ( $> 1,96$ ) dan nilai p-values sebesar 0,043 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara kebijakan rumah sakit terhadap motivasi sehingga Ha1 diterima.
2. Hipotesis Ha2 yaitu kebijakan rumah sakit terhadap tanggung jawab menghasilkan nilai original sample sebesar 0,139 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara kebijakan rumah sakit terhadap tanggung

- jawab adalah positif. Nilai t-statistik sebesar 2,463 ( $> 1,96$ ) dan nilai p-values sebesar 0,014 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara kebijakan rumah sakit terhadap tanggung jawab sehingga Ha2 diterima.
3. Hipotesis Ha3 yaitu kompensasi terhadap motivasi menghasilkan nilai original sample sebesar 0,156 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara kompensasi terhadap motivasi adalah positif. Nilai t-statistik sebesar 2,949 ( $> 1,96$ ) dan nilai p-values sebesar 0,003 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap motivasi sehingga Ha3 diterima.
  4. Hipotesis Ha4 yaitu kompensasi terhadap tanggung jawab menghasilkan nilai original sample sebesar 0,616 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara kompensasi terhadap tanggung jawab adalah positif. Nilai t-statistik sebesar 7,977 ( $> 1,96$ ) dan nilai p-values sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap tanggung jawab sehingga Ha4 diterima.
  5. Hipotesis Ha5 yaitu kondisi kerja terhadap motivasi menghasilkan nilai original sample sebesar 0,211 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara kondisi kerja terhadap motivasi adalah positif. Nilai t-statistik sebesar 2,056 ( $> 1,96$ ) dan nilai p-values sebesar 0,040 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara kondisi kerja terhadap motivasi sehingga Ha5 diterima.
  6. Hipotesis Ha6 yaitu kondisi kerja terhadap tanggung jawab menghasilkan nilai original sample sebesar 0,238 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara kondisi kerja terhadap tanggung jawab adalah positif. Nilai t-statistik sebesar 2,705 ( $> 1,96$ ) dan nilai p-values sebesar 0,007 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara kondisi kerja terhadap tanggung jawab sehingga Ha6 diterima.
  7. Hipotesis Ha7 yaitu tanggung jawab terhadap motivasi menghasilkan nilai original sample sebesar 0,448 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara tanggung jawab terhadap motivasi adalah positif. Nilai t-statistik sebesar 4,885 ( $> 1,96$ ) dan nilai p-values sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara tanggung jawab terhadap motivasi sehingga Ha7 diterima.
  8. Hipotesis Ha8 yaitu kebijakan rumah sakit berpengaruh signifikan terhadap motivasi melalui tanggung jawab menghasilkan nilai original sample sebesar 0,062 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara kebijakan rumah sakit terhadap motivasi yang dimediasi oleh variabel tanggung jawab adalah positif. Nilai t-statistik sebesar 2,219 ( $> 1,96$ ) dan nilai p-values sebesar 0,027 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara kebijakan rumah sakit berpengaruh signifikan terhadap motivasi melalui tanggung jawab sehingga H8 diterima.
  9. Hipotesis Ha9 yaitu kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi melalui tanggung jawab menghasilkan nilai original sample sebesar 0,276 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara kompensasi terhadap motivasi yang dimediasi oleh variabel tanggung jawab adalah positif. Nilai t-statistik sebesar 4,188 ( $>$

1,96) dan nilai p values sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi melalui tanggung jawab sehingga H9 diterima.

10. Hipotesis Ha10 yaitu kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi melalui tanggung jawab menghasilkan nilai original sample sebesar 0,107 yang menunjukkan bahwa pengaruh antara kondisi kerja terhadap motivasi yang dimediasi oleh variabel tanggung jawab adalah positif. Nilai t-statistik sebesar 2,354 ( $> 1,96$ ) dan nilai p values sebesar 0,019 ( $< 0,05$ ) yang menandakan pengaruh signifikan antara kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi melalui tanggung jawab sehingga H10 diterima.

#### SARAN

1. Bagi Tempat Penelitian  
Peran tenaga kesehatan di rumah sakit merupakan upaya yang sangat penting, maka bagi pihak RSD dr. A. Dadi Tjokrodipo, diharapkan hasil penelitian ini memperhatikan dan meningkatkan tingkat motivasi dan memperhatikan aspek-aspek yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai yaitu kebijakan rumah sakit, kompensasi dan kondisi kerja.
2. Bagi Tenaga Perawat  
Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran kepada tenaga kesehatan perawat di RSD dr. A. Dadi Tjokrodipo agar dapat mempertahankan dan meningkatkan motivasi. Menurut peneliti, motivasi kerja

akan lebih terpelihara apabila perawat saling mendukung dan membangun hubungan kerja yang harmonis antar rekan sejawat maupun dengan tenaga kesehatan lainnya.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya  
Diharapkan peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi motivasi kerja, hal ini akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi motivasi tenaga kesehatan. Peneliti selanjutnya juga dapat mengembangkan berbagai metode intervensi dalam upaya meningkatkan motivasi seperti pendekatan komunikasi strategis.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, F. (2019). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. In Etika Jurnalisme Pada Koran Kuning: Sebuah Studi Mengenai Koran Lampu Hijau (Vol. 16, Issue 2). Uisu Press.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Pt. Remaja Rosda Karya.
- Aprina, & Anita. (2017). Riset Keperawatan. Poltekkes Tanjung Karang.
- Basuki, N. (2023). Mengoptimalkan Modal Manusia: Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Untuk Pertumbuhan Organisasi Yang Berkelanjutan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182-192. <https://doi.org/10.15575/jim.v4i2.28606>

- Budiyanto, & Mochklas. (2020). *Kinerja Karyawan*. Cv. Aa. Rizky.
- Dr. Izzati, M.Psi, P., & Mulyana, M.Psi, P. (2019). *Psikologi Industri & Organisasi*. Bintang Surabaya, 172.
- Fadzilah, & Martono, S. (2016). Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kepercayaan Organisasional Pada Keinginan Berpindah. *Management Analysis Journal*, 5(3), 167-177. <https://Journal.Unnes.Ac.Id/Sju/Index.Php/Maj/Article/View/9273>
- Farida, & Hartono. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* li. Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
- Feri Yulianto. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pada Pegawai Kantor Kesekertarian Pengurus Daerah Ikatan Bidan Indonesia Provinsi Jawa Timur. 4.
- Fuller, J.B., Marler, L.E., & Hester, K. (2006). Promoting Felt Responsibility For Constructive Change And Proactive Behavior: Exploring Aspects Of Job Design. *Journal Of Organizational Behavior*.
- Ghozali, I. (2008). Intellectual Capital. *Simposium Nasional Akuntansi Xi*, 19(19), 23-24.
- Gibson. (1995). *Organisasi Dan Manajemen*, (4th Ed.). Erlangga.
- Gilbert, J., Eka, A., & Limanto, S. (2022). Faktor-Faktor Motivasi Pekerja Pada Usaha Jasa Konstruksi Berdasarkan Teori Herzberg. *Jurnal Pratama Teknik Sipil*, 11(1), 108-115.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2017). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)*.
- Handoko, H. T. (2011). *Manajemen Personalia Dan Sumberdaya Manusia*. Penerbit Bpfe.
- Hasibuan. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, A. N. R., Harahap, J. W., Agustina, D., Hasibuan, S. R., Nurmairani, A., & Khairiah, M. (2024). Analisis Strategi Dalam Optimalisasi Pelayanan Kesehatan Melalui Implementasi Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (Simrs): Systematic Literature Review. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(5), 1813-1821. <https://doi.org/10.56338/jks.v7i5.5075>
- Hernita. (2015). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (Mea)*, 1(3), 72-90. <https://doi.org/10.31955/Mea.Vol1.Iss3.Pp72-90>
- Herzberg, F. (1993). *Motivation To Work* [Paperback]. [http://www.amazon.co.uk/motivation-work-frederick-herzberg/dp/156000634x/ref=sr\\_1\\_1?s=books&ie=utf8&qid=1320168350&sr=1-1](http://www.amazon.co.uk/motivation-work-frederick-herzberg/dp/156000634x/ref=sr_1_1?s=books&ie=utf8&qid=1320168350&sr=1-1)
- Indonesia, P. R. (2009). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit Dengan. 19(19), 19.
- J. P. Uneputti, Masruchin, D. (2017). Pengaruh Kondisi Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Pt. Kimia Farma Apotek Manado).
- Juniarti, A. T., & Putri, D. G. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

- Kamaroellah, A. (2014). Manajemen Pemerintahan Daerah (Konsep, Desain, Teknik Meningkatkan Kerja). Penerbit Pustaka Radja, April 2014 Surabaya, 3, 112.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (N.D.). Perilaku Organisasi. Salemba Empat.
- Locke, E. A. (1969). What Is Job Satisfaction? *Organizational Behavior And Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Mangkunegara, A. . A. P. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.
- Maslow, A. H. (1984). Motivasi Dan Kepribadian (Seri Manaj). Pt. Gramedia, Jakarta.
- Matualaga, C., Ruru, J. M., & Palar, N. R. . (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 61.
- Maya, A., & Kristiana, W. (2017). Penerapan Motivasi Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg. *Journal Admistrasi Kantor*, 5(1), 83-98.
- Ni Kadek Ira Agustini, & Dewi, A. . S. K. (2019). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(3), 7191 - 7218. <https://doi.org/10.53947/Perpekt.V1i3.194>
- Nilawati, L. (2013). Kontribusi Teori Harapan "Vroom" Dalam Penelitian Keperilakuan. *E-Jurnal Ukrim Universtiy*, 53(9), 92-103. <http://www.E-Jurnal.Ukrimuniversity.Ac.Id/File/Febixi040106.Pdf>
- Notoatmodjo, P. D. S. (2012). Metodologi Penelitian Kesehatan. Pt. Asdi Mahasatya.
- Prasetyo, Y., & Mulyani. (2018). Hubungan Motivasi, Tanggung Jawab Dan Kepuasan Tenaga Perawat Rsud Dr. Moewardi.
- Ramadhan. (2021). Pengaruh Sikap Perawat Terhadap Pelayanan Kesehatan Pada Rumah Sakit Rehabilitasi Medik Dan Paru Peureulak Aceh Timur.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). Perilaku Organisasi. 7.
- Safriansyah, -, & Naim, M. R. (2019). Analisis Pengaruh Keamanan, Kesehatan Dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Penanggulangan Bencana Kabupaten Majene. *Manajemen Ikm: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 14(1), 62-68. <https://doi.org/10.29244/Mikm.14.1.62-68>
- Saragih, J. (2022). Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dengan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Kementerian Perhubungan Kelautan Kabupaten Serdang Bedagai. *Jesya*, 5(2), 2789-2798. <https://doi.org/10.36778/Jesya.V5i2.904>
- Setiaman, S. (2022). Analisa Parsial Model Persamaan Struktural. In *Statistik Kesehatan*.
- Sutrisno, E. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Pert). Kencana Prenada Media Group.
- Tewal, B., Adolfin, Pandowo, M., & Tawas, H. (2017). Perilaku Organisasi. Cv. Patra Media. Grafindo.
- Trisanti, S. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Di Bidang

- Pelayanan Kesehatan. Wineka Media.
- Turangan, J. A. (2017). Kepuasan Kerja Dan Komitmen Keorganisasian Perputaran Karyawan Dalam Perusahaan. *Business & Management Journal Bunda Mulia*, 10(1), 66-88.
- Urbach&Ahlemann. (2010). Structural Equation Modeling In Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal Of Information Technology Theory And Application Jitta*, 11(2), 5-40.
- Wicaksana. (2022). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Kfc Mall Metropolitan Bekasi. *Mamen: Jurnal Manajemen*, 1(2), 188-197.  
<https://doi.org/10.55123/Mamen.V1i2.221>
- Wulan Kusumastuti. (2016). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit.  
<https://jsk.ff.unmul.ac.id/index.php/jsk/article/view/344>
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). Generasi Baru Mengolah Data Penelitian Dengan Partial Least Square Path Modelling Aplikasi Dengan Ssoftware Xlstat, Smartpls, Dan Visual Pls.
- Yonhas, D., Samino, & Riyanti. (2023). Analisis Motivasi Kerja Tenaga Kesehatan Di Rs Pertamina Bintang Amin. 27.
- Zaelanti, M., Nur'aeni, Anggraini, I., & Nurmala, D. (2025). Komunikasi Interpersonal Tenaga Teknik Kefarmasian Dalam Melayani Konsumen. *Omnicom : Jurnal Ilmu*
- Komunikasi-Universitas Subang, 11(1), 54-75.