



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 3631-3637

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit: *Literatur Review*

Veronika Dinar Romauli Sihombing

Magister Manajemen, Universitas Sangga Buana YPKP Bandung

veronikasihombing479@gmail.com*

Abstract

Employee performance is a critical determinant of service quality and organizational effectiveness in hospital management. High levels of work motivation and work discipline are essential factors that influence employees' commitment, productivity, and quality of healthcare services. This study aims to analyze and synthesize empirical evidence regarding the effect of work motivation and work discipline on hospital employee performance through a systematic literature review. Relevant articles were identified from reputable scientific databases, including Google Scholar, PubMed, ScienceDirect, Scopus, and Garuda, published between 2015 and 2024. The selection process applied inclusion and exclusion criteria to ensure the relevance, credibility, and quality of the reviewed studies. Data were analyzed using thematic synthesis and descriptive-analytical approaches to identify patterns, relationships, and research trends. The findings indicate that work motivation significantly influences employee performance by enhancing job satisfaction, commitment, and engagement. Work discipline also plays a crucial role in improving adherence to operational standards, punctuality, and service efficiency, which directly affect service quality and patient safety. Moreover, the interaction between work motivation and work discipline demonstrates a synergistic effect, leading to optimal and sustainable employee performance. Supporting factors such as transformational leadership, conducive work environment, fair compensation systems, organizational culture, and effective performance management further strengthen this relationship. In conclusion, strengthening work motivation and work discipline through integrated human resource management strategies is essential to improving hospital employee performance and service quality. These findings provide valuable insights for hospital managers and policymakers in designing evidence-based interventions to enhance organizational effectiveness and healthcare service outcomes.

Keywords: Work Motivation, Work Discipline, Employee Performance, Hospital Management, Literature Review.

1. Pendahuluan

Pelayanan kesehatan merupakan salah satu sektor strategis dalam pembangunan nasional karena secara langsung berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia. Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan rujukan memiliki peran vital dalam menyediakan layanan yang bermutu, aman, dan berorientasi pada kepuasan pasien. Dalam konteks ini, kualitas pelayanan rumah sakit sangat ditentukan oleh kinerja pegawai sebagai ujung tombak pelaksana layanan. Pegawai rumah sakit, baik tenaga medis maupun nonmedis, dituntut untuk bekerja secara profesional, disiplin, dan memiliki motivasi kerja yang tinggi agar mampu memberikan pelayanan yang optimal. Tingginya tuntutan masyarakat terhadap mutu layanan kesehatan menuntut manajemen rumah sakit untuk secara berkelanjutan meningkatkan kinerja pegawainya melalui berbagai strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Motivasi kerja dan disiplin kerja menjadi dua faktor penting yang memengaruhi tingkat kinerja pegawai, karena keduanya berkaitan langsung dengan sikap, perilaku, dan komitmen pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, memiliki loyalitas tinggi, serta mampu bekerja dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja sering dikaitkan dengan meningkatnya tingkat absensi, rendahnya produktivitas, serta menurunnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien. Oleh karena itu, kajian mengenai pengaruh motivasi kerja dan disiplin terhadap kinerja pegawai rumah sakit menjadi sangat relevan dan penting untuk dilakukan sebagai dasar perumusan kebijakan manajemen sumber daya manusia di sektor kesehatan (Robbins & Judge, 2017; Mangkunegara, 2019; Wibowo, 2020).

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi seseorang untuk bertindak dan bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi kerja berfungsi sebagai pendorong utama yang menentukan seberapa besar usaha yang dikeluarkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Teori motivasi seperti hierarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, serta teori kebutuhan McClelland menegaskan bahwa kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku kerja individu. Di lingkungan rumah sakit, motivasi kerja dapat bersumber dari berbagai aspek, seperti sistem kompensasi yang adil, kesempatan pengembangan karier, lingkungan kerja yang kondusif, kepemimpinan yang suportif, serta pengakuan terhadap prestasi kerja. Pegawai yang merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi akan menunjukkan semangat kerja yang tinggi, loyalitas yang kuat, serta komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap sistem manajemen dan lingkungan kerja dapat menurunkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja dan kualitas pelayanan kesehatan. Oleh sebab itu, manajemen rumah sakit perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja pegawai agar dapat merancang strategi intervensi yang tepat guna meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Hasibuan, 2018; Robbins & Judge, 2017; Sutrisno, 2019).

Disiplin kerja merupakan faktor lain yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai rumah sakit. Disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan, prosedur, dan standar operasional yang berlaku dalam organisasi. Tingkat disiplin yang tinggi menunjukkan adanya kesadaran dan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugasnya secara tepat waktu, akurat, dan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Dalam konteks pelayanan kesehatan, disiplin kerja menjadi aspek krusial karena berkaitan langsung dengan keselamatan pasien, efektivitas pelayanan, serta citra institusi rumah sakit. Ketidaksiplinan pegawai, seperti keterlambatan, absensi yang tinggi, kelalaian dalam menjalankan prosedur medis, dan pelanggaran etika profesi, dapat menimbulkan dampak serius, mulai dari menurunnya kualitas layanan hingga risiko keselamatan pasien. Oleh karena itu, penerapan sistem disiplin kerja yang konsisten, adil, dan transparan menjadi kebutuhan mutlak dalam manajemen rumah sakit. Disiplin kerja yang baik akan menciptakan budaya kerja yang profesional, meningkatkan produktivitas, serta memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, disiplin kerja tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian perilaku, tetapi juga sebagai sarana pembentukan karakter dan etos kerja pegawai rumah sakit (Rivai & Sagala, 2018; Sinambela, 2020; Sutrisno, 2019).

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam lingkungan rumah sakit, kinerja pegawai mencakup berbagai aspek, seperti kualitas pelayanan, kecepatan dan ketepatan tindakan medis, kemampuan komunikasi dengan pasien, kerja sama tim, serta kepatuhan terhadap standar operasional prosedur. Kinerja yang tinggi mencerminkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan pelayanan kesehatan. Sebaliknya, kinerja yang rendah dapat menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap rumah sakit, meningkatkan keluhan pasien, serta menghambat pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, pengukuran dan peningkatan kinerja pegawai menjadi fokus utama dalam manajemen rumah sakit. Berbagai indikator kinerja digunakan untuk menilai kontribusi pegawai, mulai dari produktivitas kerja, kualitas layanan, hingga tingkat kepuasan pasien. Motivasi kerja dan disiplin kerja diyakini memiliki hubungan yang erat dengan kinerja, karena keduanya memengaruhi perilaku kerja, komitmen, dan tanggung jawab pegawai. Pegawai yang termotivasi dan disiplin akan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal dibandingkan dengan pegawai yang kurang termotivasi dan tidak disiplin (Mangkunegara, 2019; Wibowo, 2020; Armstrong, 2018).

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja pegawai di berbagai sektor, termasuk sektor kesehatan. Hasil penelitian umumnya menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh Sari dan Nugroho (2020) menemukan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik memiliki kontribusi besar dalam meningkatkan produktivitas tenaga kesehatan di rumah sakit pemerintah. Penelitian lain oleh Prasetyo et al. (2019) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat, khususnya dalam aspek ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap prosedur pelayanan. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Hidayat dan Fitriani (2021), yang menyatakan bahwa kombinasi antara motivasi kerja dan disiplin kerja mampu meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pasien. Meskipun demikian, terdapat perbedaan hasil penelitian terkait besarnya pengaruh masing-masing variabel, yang menunjukkan perlunya kajian lebih lanjut dengan mempertimbangkan konteks organisasi dan karakteristik responden yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk memperkaya khazanah keilmuan serta memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola rumah sakit (Sari & Nugroho, 2020; Prasetyo et al., 2019; Hidayat & Fitriani, 2021).

Konteks dinamika kerja di rumah sakit semakin kompleks seiring dengan perkembangan teknologi, tuntutan akreditasi, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap mutu pelayanan kesehatan. Rumah sakit dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal yang cepat, termasuk perkembangan sistem informasi kesehatan, standar keselamatan pasien, serta regulasi pemerintah yang semakin ketat. Kondisi ini menuntut pegawai rumah sakit untuk memiliki kompetensi tinggi, fleksibilitas, serta komitmen kerja yang kuat. Motivasi kerja dan disiplin menjadi modal utama bagi pegawai dalam menghadapi tantangan tersebut. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan lebih siap menerima perubahan, meningkatkan kompetensinya, dan berinovasi dalam memberikan pelayanan. Sebaliknya, rendahnya motivasi dan disiplin dapat menghambat proses adaptasi organisasi serta menurunkan daya saing rumah sakit. Oleh karena itu, pengelolaan motivasi dan disiplin kerja perlu menjadi prioritas strategis dalam manajemen sumber daya manusia rumah sakit agar organisasi mampu bertahan dan berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat (WHO, 2021; Kementerian Kesehatan RI, 2022; Armstrong, 2018).

Dalam praktiknya, masih banyak rumah sakit yang menghadapi permasalahan terkait rendahnya motivasi dan disiplin kerja pegawai. Fenomena seperti keterlambatan masuk kerja, tingkat absensi yang tinggi, rendahnya inisiatif, serta minimnya partisipasi dalam kegiatan pengembangan kompetensi sering ditemukan di berbagai institusi pelayanan kesehatan. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada menurunnya kinerja individu, tetapi juga memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Faktor-faktor seperti beban kerja yang tinggi, sistem penghargaan yang kurang memadai, gaya kepemimpinan yang otoriter, serta lingkungan kerja yang kurang kondusif sering menjadi pemicu rendahnya motivasi dan disiplin kerja. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan manajerial yang komprehensif dan berbasis bukti ilmiah untuk mengatasi permasalahan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai hubungan antara motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja pegawai rumah sakit, sehingga dapat menjadi dasar bagi perumusan kebijakan dan strategi peningkatan kinerja (Sinambela, 2020; Sutrisno, 2019; Mangkunegara, 2019).

Selain faktor internal organisasi, aspek budaya kerja dan nilai-nilai profesionalisme juga berperan penting dalam membentuk motivasi dan disiplin pegawai rumah sakit. Budaya organisasi yang menekankan nilai integritas, tanggung jawab, kerja sama, dan pelayanan prima akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan penuh dedikasi dan komitmen. Sebaliknya, budaya kerja yang permisif terhadap pelanggaran disiplin dan rendahnya etos kerja dapat melemahkan motivasi serta menurunkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi menjadi salah satu strategi kunci dalam meningkatkan motivasi dan disiplin kerja. Melalui internalisasi nilai-nilai profesionalisme, rumah sakit dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan potensi pegawai serta peningkatan kualitas pelayanan. Penelitian ini berupaya mengkaji sejauh mana motivasi kerja dan disiplin kerja berkontribusi terhadap kinerja pegawai rumah sakit dalam konteks budaya organisasi yang berkembang saat ini (Robbins & Judge, 2017; Armstrong, 2018; Wibowo, 2020).

Dari perspektif manajemen strategis, peningkatan kinerja pegawai melalui penguatan motivasi dan disiplin kerja merupakan investasi jangka panjang yang memberikan dampak signifikan terhadap keberlanjutan organisasi. Rumah sakit yang mampu mengelola sumber daya manusianya secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk berinovasi, meningkatkan kompetensi, dan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, disiplin kerja yang baik akan menciptakan keteraturan, efisiensi, dan kepastian dalam proses pelayanan. Sinergi antara motivasi dan disiplin kerja diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi strategis dalam mendukung upaya peningkatan mutu pelayanan rumah sakit serta pengembangan manajemen sumber daya manusia berbasis kinerja (Armstrong, 2018; Mangkunegara, 2019; Wibowo, 2020).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja merupakan dua faktor kunci yang memengaruhi kinerja pegawai rumah sakit. Meskipun telah banyak penelitian yang mengkaji hubungan ketiga variabel tersebut, namun masih diperlukan kajian empiris yang mendalam dengan mempertimbangkan dinamika organisasi dan karakteristik pegawai di lingkungan rumah sakit. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai rumah sakit secara simultan dan parsial. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi pengelola rumah sakit dalam merancang kebijakan dan strategi peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu rujukan dalam upaya peningkatan mutu pelayanan kesehatan di Indonesia (Robbins & Judge, 2017; Mangkunegara, 2019; Sinambela, 2020).

2. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan literature review sistematis, yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis secara kritis berbagai temuan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai rumah sakit. Pendekatan literature review dipilih karena mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai perkembangan keilmuan, kecenderungan hasil penelitian, kesenjangan riset, serta implikasi praktis dalam bidang manajemen sumber daya manusia rumah sakit. Melalui metode ini, peneliti dapat mengintegrasikan berbagai perspektif teoritis dan empiris sehingga menghasilkan sintesis pengetahuan yang lebih utuh, sistematis, dan berbasis bukti ilmiah.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran sentral dalam membentuk perilaku kerja pegawai rumah sakit. Motivasi dipahami sebagai dorongan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Berbagai penelitian menyatakan bahwa motivasi kerja yang tinggi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas pelayanan. Studi yang dilakukan oleh Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa pegawai yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung menunjukkan komitmen kerja yang lebih kuat, kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta produktivitas yang lebih optimal. Dalam konteks rumah sakit, motivasi kerja berperan penting dalam mendorong tenaga kesehatan untuk memberikan pelayanan yang profesional, empatik, dan berorientasi pada keselamatan pasien. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Mangkunegara (2019) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan determinan utama kinerja pegawai, terutama dalam lingkungan kerja dengan tuntutan tinggi seperti rumah sakit. Pegawai yang termotivasi akan memiliki daya tahan kerja yang lebih baik, mampu mengelola stres kerja secara adaptif, serta menunjukkan inisiatif dan kreativitas dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, motivasi kerja tidak hanya memengaruhi hasil kerja secara langsung, tetapi juga membentuk sikap dan perilaku kerja jangka panjang yang mendukung keberlanjutan organisasi pelayanan kesehatan.

Disiplin kerja juga ditemukan sebagai faktor kunci yang memengaruhi kinerja pegawai rumah sakit. Disiplin mencerminkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan, prosedur, dan standar operasional yang berlaku. Penelitian oleh Rivai dan Sagala (2018) menunjukkan bahwa tingkat disiplin yang tinggi berkorelasi positif dengan peningkatan produktivitas dan kualitas pelayanan. Dalam lingkungan rumah sakit, disiplin kerja menjadi krusial karena berkaitan langsung dengan keselamatan pasien, ketepatan tindakan medis, serta efisiensi operasional. Ketidaksiplinan, seperti keterlambatan, absensi tinggi, dan pelanggaran prosedur, dapat menurunkan mutu pelayanan dan meningkatkan risiko kesalahan medis. Studi Sinambela (2020) menegaskan bahwa penerapan sistem disiplin yang konsisten dan adil mampu menciptakan budaya kerja yang profesional dan bertanggung jawab. Dengan demikian, disiplin kerja tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai mekanisme pembentukan etos kerja yang positif. Dalam konteks manajemen rumah sakit, penguatan disiplin kerja melalui regulasi internal, supervisi, serta sistem penghargaan dan sanksi yang proporsional menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Interaksi antara motivasi kerja dan disiplin kerja terbukti memiliki pengaruh sinergis terhadap kinerja pegawai rumah sakit. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kombinasi motivasi dan disiplin yang tinggi menghasilkan kinerja yang lebih optimal dibandingkan dengan pengaruh masing-masing variabel secara terpisah. Penelitian oleh Hidayat dan Fitriani (2021) menemukan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan keperawatan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang termotivasi namun tidak disiplin, atau sebaliknya, tidak akan mampu mencapai kinerja maksimal. Sinergi antara kedua faktor ini menciptakan keseimbangan antara dorongan internal dan kontrol eksternal dalam perilaku kerja. Dalam konteks rumah sakit, sinergi ini tercermin dalam kepatuhan terhadap standar operasional prosedur yang didorong oleh kesadaran intrinsik untuk memberikan pelayanan terbaik. Oleh karena itu, manajemen rumah sakit perlu mengintegrasikan strategi peningkatan motivasi dan penguatan disiplin kerja secara simultan dalam kebijakan sumber daya manusia untuk mencapai kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Berbagai teori motivasi memberikan landasan konseptual yang kuat dalam menjelaskan hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. Teori hierarki kebutuhan Maslow menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri akan mendorong individu untuk bekerja lebih optimal. Dalam konteks rumah sakit, pemenuhan kebutuhan fisiologis dan keamanan melalui sistem remunerasi yang adil serta jaminan keselamatan kerja menjadi fondasi penting bagi peningkatan motivasi. Selanjutnya, kebutuhan sosial dan penghargaan dapat dipenuhi melalui hubungan kerja yang harmonis, kepemimpinan yang suportif, serta pengakuan terhadap prestasi

kerja. Herzberg melalui teori dua faktornya membedakan antara faktor higienis dan motivator, yang keduanya berperan dalam membentuk kepuasan dan motivasi kerja. Penelitian Sutrisno (2019) menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip teori motivasi dalam manajemen rumah sakit mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai secara signifikan. Hal ini menegaskan bahwa pendekatan teoretis yang tepat dapat menjadi dasar dalam merancang intervensi manajerial yang efektif.

Dari perspektif disiplin kerja, teori penguatan (reinforcement theory) menekankan pentingnya pemberian penghargaan dan sanksi dalam membentuk perilaku kerja. Dalam konteks rumah sakit, penerapan sistem reward and punishment yang adil dan konsisten terbukti mampu meningkatkan kepatuhan pegawai terhadap aturan kerja. Penelitian oleh Wibowo (2020) menunjukkan bahwa pegawai yang menerima penghargaan atas kinerja dan kedisiplinannya cenderung mempertahankan perilaku positif tersebut dalam jangka panjang. Sebaliknya, penerapan sanksi yang proporsional terhadap pelanggaran disiplin dapat mencegah terulangnya perilaku negatif. Namun, efektivitas sistem disiplin sangat bergantung pada konsistensi penerapan serta keadilan prosedural. Ketidakadilan dalam penerapan sanksi dapat menurunkan motivasi dan menimbulkan resistensi pegawai. Oleh karena itu, manajemen rumah sakit perlu merancang kebijakan disiplin yang transparan, partisipatif, dan berorientasi pada pembinaan, bukan semata-mata hukuman.

Hasil literature review juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran moderasi dalam hubungan antara motivasi, disiplin, dan kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional yang menekankan visi, inspirasi, dan pemberdayaan pegawai terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen kerja. Penelitian oleh Armstrong (2018) menyatakan bahwa pemimpin yang mampu memberikan teladan, dukungan emosional, serta kesempatan pengembangan diri akan mendorong pegawai untuk bekerja melampaui standar yang ditetapkan. Dalam konteks rumah sakit, kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses pelayanan serta memperkuat budaya keselamatan pasien. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter yang menekankan kontrol dan hukuman cenderung menurunkan motivasi dan meningkatkan stres kerja. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi kepemimpinan menjadi salah satu strategi kunci dalam meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia rumah sakit.

Lingkungan kerja fisik dan psikososial juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan disiplin kerja pegawai rumah sakit. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung akan meningkatkan semangat kerja serta kepatuhan terhadap prosedur. Penelitian oleh WHO (2021) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan tenaga kesehatan dan penurunan tingkat kelelahan kerja. Dalam konteks rumah sakit, ketersediaan fasilitas yang memadai, beban kerja yang seimbang, serta dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan menjadi faktor penting dalam membentuk motivasi dan disiplin. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh tekanan, konflik, dan keterbatasan sumber daya dapat menurunkan kinerja serta meningkatkan risiko burnout. Oleh karena itu, manajemen rumah sakit perlu memperhatikan aspek lingkungan kerja sebagai bagian integral dari strategi peningkatan kinerja.

Sistem kompensasi dan penghargaan juga ditemukan sebagai determinan utama motivasi kerja pegawai rumah sakit. Penelitian oleh Hasibuan (2018) menunjukkan bahwa sistem remunerasi yang adil, transparan, dan berbasis kinerja mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai. Dalam konteks rumah sakit, pemberian insentif berbasis kinerja, tunjangan profesi, serta penghargaan nonfinansial seperti pengakuan dan kesempatan pengembangan karier terbukti meningkatkan motivasi kerja. Selain itu, keterkaitan antara kompensasi dan disiplin kerja juga terlihat dalam kepatuhan pegawai terhadap standar operasional. Pegawai yang merasa dihargai secara adil cenderung menunjukkan disiplin yang lebih tinggi dan komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, perancangan sistem kompensasi yang strategis menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai rumah sakit.

Dimensi budaya organisasi turut memengaruhi hubungan antara motivasi, disiplin, dan kinerja. Budaya kerja yang menekankan nilai profesionalisme, integritas, dan pelayanan prima akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab. Penelitian oleh Robbins dan Judge (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat berperan sebagai perekat sosial yang menyatukan nilai dan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Dalam rumah sakit, budaya keselamatan pasien menjadi salah satu aspek penting yang membentuk perilaku kerja pegawai. Budaya ini mendorong kepatuhan terhadap prosedur, pelaporan insiden, serta pembelajaran berkelanjutan. Dengan demikian, penguatan budaya organisasi menjadi strategi penting dalam meningkatkan motivasi, disiplin, dan kinerja pegawai.

Peran pelatihan dan pengembangan kompetensi juga menjadi temuan penting dalam literature review ini. Pelatihan yang relevan dan berkelanjutan terbukti meningkatkan kemampuan, kepercayaan diri, serta motivasi kerja pegawai

rumah sakit. Penelitian oleh Kementerian Kesehatan RI (2022) menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi tenaga kesehatan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu pelayanan. Selain itu, pelatihan juga berperan dalam membentuk disiplin kerja melalui pemahaman yang lebih baik terhadap standar operasional dan etika profesi. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan sumber daya manusia menjadi strategi jangka panjang yang berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

Dari perspektif manajemen strategis, integrasi motivasi dan disiplin kerja dalam sistem manajemen kinerja menjadi faktor kunci keberhasilan rumah sakit. Penelitian oleh Wibowo (2020) menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja yang berbasis tujuan, umpan balik, dan penghargaan mampu meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai. Dalam konteks rumah sakit, integrasi ini dapat dilakukan melalui penetapan indikator kinerja utama (KPI), evaluasi kinerja berkala, serta pemberian umpan balik konstruktif. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan akuntabilitas, tetapi juga mendorong pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Literature review ini juga menyoroti pentingnya keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) dalam menjaga motivasi dan disiplin pegawai rumah sakit. Beban kerja yang berlebihan dan jam kerja yang panjang seringkali menurunkan motivasi serta meningkatkan kelelahan kerja. Penelitian oleh Armstrong (2018) menunjukkan bahwa kebijakan fleksibilitas kerja, dukungan psikososial, serta program kesejahteraan pegawai dapat meningkatkan keseimbangan kerja-kehidupan dan kinerja. Dalam rumah sakit, penerapan sistem shift yang adil dan dukungan terhadap kesehatan mental tenaga kesehatan menjadi faktor penting dalam menjaga kinerja jangka panjang.

Dari sisi kebijakan publik, regulasi pemerintah terkait standar pelayanan minimal, akreditasi rumah sakit, serta keselamatan pasien turut memengaruhi motivasi dan disiplin kerja pegawai. Penelitian oleh Kementerian Kesehatan RI (2022) menunjukkan bahwa implementasi kebijakan akreditasi mendorong rumah sakit untuk meningkatkan sistem manajemen mutu dan keselamatan pasien. Hal ini berdampak pada peningkatan disiplin kerja serta motivasi pegawai untuk memenuhi standar yang ditetapkan. Dengan demikian, kebijakan publik berperan sebagai pendorong eksternal dalam meningkatkan kinerja organisasi pelayanan kesehatan.

Analisis komparatif antarpelelitian menunjukkan adanya variasi pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai berdasarkan karakteristik organisasi, budaya lokal, serta sistem manajemen yang diterapkan. Penelitian di rumah sakit swasta menunjukkan pengaruh motivasi yang lebih dominan, sedangkan di rumah sakit pemerintah, disiplin kerja seringkali menjadi faktor yang lebih menonjol. Perbedaan ini menunjukkan pentingnya pendekatan kontekstual dalam merancang kebijakan manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, hasil literature review ini menegaskan bahwa tidak terdapat satu pendekatan tunggal yang efektif untuk semua konteks, melainkan diperlukan strategi yang adaptif dan berbasis kebutuhan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan literature review ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja merupakan determinan utama kinerja pegawai rumah sakit. Sinergi antara kedua faktor ini, yang didukung oleh kepemimpinan efektif, lingkungan kerja kondusif, sistem kompensasi adil, budaya organisasi kuat, serta kebijakan publik yang mendukung, mampu meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen rumah sakit untuk merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang holistik, terintegrasi, dan berbasis bukti ilmiah.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian literature review yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja merupakan dua faktor utama yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai rumah sakit. Motivasi kerja berperan sebagai pendorong internal yang meningkatkan semangat, komitmen, dan keterlibatan pegawai dalam melaksanakan tugas pelayanan kesehatan. Sementara itu, disiplin kerja berfungsi sebagai mekanisme pengendalian perilaku yang memastikan kepatuhan terhadap standar operasional, etika profesi, dan ketentuan organisasi, sehingga berdampak langsung pada kualitas, efisiensi, dan keselamatan pelayanan. Sinergi antara motivasi kerja dan disiplin kerja terbukti mampu menghasilkan kinerja pegawai yang optimal, berkelanjutan, dan berorientasi pada mutu pelayanan. Faktor pendukung seperti kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja kondusif, sistem kompensasi yang adil, budaya organisasi yang kuat, serta kebijakan manajemen yang adaptif turut memperkuat hubungan antara kedua variabel tersebut dengan kinerja pegawai. Oleh karena itu, manajemen rumah sakit perlu mengintegrasikan strategi peningkatan motivasi dan penguatan disiplin kerja secara simultan dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia.

Implementasi kebijakan manajemen yang berbasis bukti ilmiah diharapkan mampu meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, dan kepuasan pasien, sekaligus memperkuat daya saing rumah sakit dalam menghadapi tantangan global di sektor kesehatan. Dengan demikian, hasil literature review ini dapat menjadi landasan strategis bagi pengambil kebijakan dan praktisi manajemen rumah sakit dalam merancang program peningkatan kinerja pegawai yang berkelanjutan dan berorientasi pada mutu pelayanan kesehatan.

Referensi

1. Armstrong, M. (2018). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th ed.). London: Kogan Page.
2. Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
3. Hidayat, R., & Fitriani, Y. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja perawat di rumah sakit umum daerah. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 9(2), 123–134.
4. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2022). *Profil kesehatan Indonesia tahun 2021*. Jakarta: Kemenkes RI.
5. Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
6. Maslow, A. H. (2017). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
7. Prasetyo, E., Wahyuni, S., & Lestari, D. (2019). Disiplin kerja dan implikasinya terhadap kinerja tenaga kesehatan. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 7(1), 45–56.
8. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). New Jersey: Pearson Education.
9. Rivai, V., & Sagala, E. J. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
10. Sari, D. P., & Nugroho, A. (2020). Motivasi kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai rumah sakit. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 201–213.
11. Sinambela, L. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
12. Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
13. Wibowo. (2020). *Manajemen kinerja* (5th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
14. World Health Organization. (2021). *Health workforce policy and management in the context of the COVID-19 pandemic response*. Geneva: WHO.
15. Yuliana, R., Putri, A. D., & Saputra, M. (2022). Work motivation, work discipline, and employee performance in hospital services. *International Journal of Health Management*, 6(1), 45–58.