

Determinants of Work Motivation for Manado Adventist Hospital Health Workers during the Covid-19 Pandemic

Determinan Motivasi Kerja Tenaga Kesehatan Rumah Sakit Advent Manado di Masa Pandemi Covid-19

Christa J. Egeten,¹ Jimmy Posangi,² Joshua Runtuwene³

¹Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat Pascasarjana Universitas Sam Ratulangi, Manado, Indonesia

²Bagian Farmakologi Fakultas Kedokteran Universitas Sam Ratulangi, Manado, Indonesia

³Fakultas Kedokteran Universitas Sam Ratulangi, Manado, Indonesia

Email: christajunitaeket@gmail.com

Received: March 18, 2022; Accepted: May 12, 2022; Published on line: May 19, 2022

Abstract: Work motivation is a set of attitudes and values that influence an individual to achieve more detailed things according to his/her goal. This study aimed to obtain the determinants of work motivation of health workers at Manado Adventist Hospital during the Covid-19 pandemic. This was a quantitative study. Population consisted of all health workers totaling 238 meanwhile samples were 70 people. Data were analyzed using the chi square test and logistic regression test. The results showed that physical working condition was 64.3% good and 35.7% poor; interpersonal relationship was 44.3% good and 55.7% poor; company policy was 30% good and 70% poor; salary was 62.9% good and 37.1% poor; and work motivation was 44.3% good and 55.7% poor. The chi square test showed that there were significant relationships between physical working condition and work motivation ($p=0.013$); interpersonal relationship and work motivation ($p=0.000$); company policy and work motivation ($p=0.019$); salary and work motivation ($p=0.028$). The logistic regression test confirmed that interpersonal relationship had the closest relationship with work motivation. In conclusion, work motivation determinants in this study are physical working condition, interpersonal relationship, company policy, and salary. Interpersonal relationship has the closest relationship to work motivation.

Keywords: physical working conditions; interpersonal relation; policies; salary; work motivation

Abstrak: Motivasi kerja yaitu serangkaian sikap dan juga nilai yang memengaruhi individu untuk menggapai hal yang lebih detail sesuai dengan tujuannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui determinan motivasi kerja tenaga kesehatan Rumah Sakit Advent Manado di masa pandemi Covid-19. Jenis penelitian ialah kuantitatif. Populasi ialah seluruh tenaga kesehatan berjumlah 238 orang dengan sampel berjumlah 70 orang. Analisis statistik menggunakan uji *chi square* dan regresi logistik. Hasil penelitian mendapatkan variabel kondisi kerja fisik baik sebesar 64,3% dan kurang baik 35,7%. Hubungan interpersonal didapatkan kategori baik 44,3% dan kurang baik 55,7%. Kebijakan perusahaan didapatkan kategori baik 30% dan kurang baik 70%. Gaji didapatkan kategori baik 62,9% dan kurang baik 37,1%. Motivasi kerja didapatkan kategori baik 44,3% dan kurang baik 55,7%. Hasil uji *chi square* menegaskan adanya hubungan bermakna antara: kondisi kerja fisik dengan motivasi kerja ($p=0,013$); hubungan interpersonal dengan motivasi kerja ($p=0,000$); kebijakan perusahaan dengan motivasi kerja ($p=0,019$); dan gaji dengan motivasi kerja ($p=0,028$). Hasil uji regresi logistik menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang paling berhubungan erat dengan motivasi kerja. Simpulan penelitian ini ialah determinan motivasi kerja yang didapatkan ialah kondisi kerja fisik, hubungan interpersonal, kebijakan perusahaan, dan gaji. Hubungan interpersonal yang paling berhubungan kuat dengan motivasi kerja.

Kata kunci: kondisi kerja fisik; hubungan interpersonal; kebijakan; gaji; motivasi kerja

PENDAHULUAN

Covid-19 merupakan penyakit menular yang disebabkan oleh *coronavirus* tipe baru dengan gejala umum antara lain batuk, demam, kelemahan, kejang dan diare.¹ Sejumlah pasien dengan pneumonia yang misterius dilaporkan untuk pertama kalinya di Wuhan, Cina pada Desember 2019.² Virus penyebab ini dinamai *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2* (SARS-CoV-2) dan dapat menginfeksi dengan cepat dari manusia satu ke manusia melalui kontak langsung.^{3,4}

Kejadian kasus Covid-19 terus bertambah setiap harinya sehingga tenaga kesehatan sebagai garis depan semakin tertekan karena beban kerjanya meningkat, serta khawatir akan kesehatan mereka dan keluarganya.⁵ Hal yang dapat menyebabkan tenaga kesehatan akan mengalami peningkatan kecemasan, salah satunya ialah kurangnya alat pelindung diri (APD) di tempat kerja.⁶ Tenaga kesehatan berisiko mengalami gangguan psikologis saat merawat pasien Covid-19 karena perasaan depresi dengan penyebab utamanya ialah perlindungan terhadap diri sendiri yang masih kurang sebagai kebutuhan tenaga kesehatan.⁷

Ketersediaan APD untuk tenaga kesehatan masih kurang, sehingga banyak tenaga kesehatan yang telah terpapar virus ini dan bahkan beberapa di antaranya meninggal dunia.⁶ Respon psikologis yang dialami oleh tenaga kesehatan terhadap pandemi penyakit menular semakin meningkat dikarenakan oleh perasaan cemas tentang kesehatan diri mereka sendiri dan penyebarannya terhadap keluarga mereka.⁵ Kecemasan merupakan kekhawatiran yang tidak jelas yang dirasakan oleh seseorang dengan perasaan tidak pasti dan tidak berdaya.⁸ Rasa panik dan rasa takut ialah bagian dari aspek emosional, sedangkan aspek mental atau kognitif yaitu timbulnya gangguan terhadap perhatian, rasa khawatir, ketidakteraturan dalam berpikir, dan merasa bingung. Kejadian Covid-19 ini jelas menyebabkan tenaga kesehatan merasa tertekan dan khawatir.⁹

Cheng et al⁵ menyatakan bahwa 13 partisipan dalam penelitiannya mengalami kecemasan karena persediaan APD masih

belum terpenuhi pada saat melakukan tindakan kepada pasien. Tenaga kesehatan ialah kelompok yang sangat rentan terinfeksi Covid-19 karena berada di garda terdepan dalam penanganan kasus ini. Oleh karena itu mereka harus dibekali APD lengkap sesuai dengan protokol WHO sehingga kecemasan yang dialami dapat berkurang. Menurut *Inter-Agency Standing Committee* (IASC),¹⁰ penyebab tenaga kesehatan mengalami kecemasan yaitu adanya tuntutan pekerjaan yang tinggi, termasuk waktu kerja yang lebih lama, jumlah pasien yang meningkat, semakin sulit mendapatkan dukungan sosial karena adanya stigma masyarakat terhadap petugas garis depan, APD yang membatasi gerak, kurang informasi tentang paparan jangka panjang terhadap orang-orang yang terinfeksi, dan rasa takut petugas garis depan akan menularkan Covid-19 pada keluarga dan kerabat karena bidang pekerjaannya.

Ariasti dan Handayani¹¹ meneliti hubungan tingkat kecemasan dengan motivasi kerja perawat di RSUD dr. Soeratto Gemo-long dan menyatakan bahwa hasil uji *Rank Spearman* program SPSS versi 18.0 dengan $\alpha=1\%$ (0.01) memperoleh angka koefisien korelasi (r)= 0,552. Hasil nilai signifikansi untuk penelitian ini ialah 0,001 ($\alpha<0,05$) yang dapat diartikan terdapat hubungan bermakna antara tingkat kecemasan dengan motivasi kerja. Motivasi kerja yaitu serangkaian sikap dan juga nilai yang memengaruhi individu untuk menggapai hal yang lebih detail sesuai dengan tujuan seseorang.¹²

Faktor yang lainnya yang berhubungan dengan motivasi kerja ialah hubungan interpersonal. Menurut Muhammad,¹³ hubungan interpersonal adalah komunikasi yang secara langsung mengarah pada perubahan dan perkembangan organisasi yang hanya dapat terjadi melalui pengembangan sumber daya manusia (SDM) di lingkungan masing-masing. Untuk mencapai tujuan organisasi maka diperlukan sebuah komunikasi yang baik di antaranya komunikasi antar pribadi dimana terdapat jalinan pengertian dalam komunikasi tersebut sehingga dapat dimengerti serta dilaksanakan antara pihak yang satu dengan pihak yang lain. Komunikasi ini sangat berperan dalam suatu organisasi untuk

mencapai tujuannya. Bila tidak terdapat komunikasi, para pegawai tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya, pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan para penyelia tidak dapat memberikan instruksi, komunikasi juga membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar.

Penelitian Gustyawan¹⁴ mendapatkan bahwa komunikasi interpersonal yang sangat baik memengaruhi kinerja karyawan di Divisi Sekretaris Perusahaan PT Dirgantara Indonesia (Persero). Hal ini juga ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,687. Melalui pengujian koefisien determinasi diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan di Divisi Sekretaris Perusahaan PT Dirgantara Indonesia (Persero) sebesar 47,2%, sedangkan sisanya sebesar 52,8% disebabkan oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Variabel selanjutnya yang berhubungan dengan motivasi ialah kebijakan perusahaan yaitu salah satu wujud umum perencanaan tetap dari fungsi perencanaan (*planning*) dalam manajemen. Kebijakan (*policy*) merupakan pedoman umum pembuatan keputusan. Kebijaksanaan merupakan batas bagi keputusan, menentukan apa yang dapat dibuat dan menutup apa yang tidak dapat dibuat. Dengan cara ini, kebijaksanaan menyalurkan pemikiran para anggota organisasi agar konsisten dengan tujuan organisasi.¹⁵ Umpung et al¹⁶ menyatakan bahwa terdapat hubungan erat antara kebijakan Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) dengan motivasi kerja pegawai puskesmas.

Variabel lain yang berhubungan dengan motivasi kerja ialah salah satu usaha yang dapat dilakukan perusahaan untuk menciptakan kondisi tersebut di antaranya melalui program insentif penyemangat kerja, dalam arti sebagai pendorong untuk meningkatkan motivasi, kinerja, dan kepuasan karyawan, karena kinerja dan produktivitas akan meningkat yang diakibatkan karyawan yang

bekerja dengan optimal.¹⁷ Gaji adalah imbalan kepada pegawai yang diberikan atas tugas-tugas administrasi dan pimpinan yang jumlahnya biasanya tetap secara bulanan.¹⁸ Sampurno et al¹⁹ meneliti tentang pengaruh gaji, tunjangan, dan bonus terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT BPD Jawa Timur Jember dan menyatakan bahwa gaji memengaruhi motivasi kerja dan juga kinerja karyawan.

Motivasi dalam memberikan pelayanan kesehatan di masa pandemi ini merupakan sesuatu yang menarik untuk dijadikan bahan penelitian, khususnya di Sulawesi Utara dengan peningkatan jumlah kasus Covid-19 yang terus meningkat. Rumah Sakit Advent Manado sebagai salah satu rumah sakit swasta di Sulawesi Utara ikut berpartisipasi dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada semua orang yang berisiko terpapar Covid-19 termasuk tenaga kesehatannya. Hal ini yang mendorong penulis untuk mengetahui motivasi tenaga kesehatan yang bekerja di rumah sakit ini pada masa pandemi Covid-19 sebagai tujuan utama penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Advent Manado pada bulan September 2021. Jenis penelitian ialah deskriptif dengan desain potong lintang. Sampel penelitian ialah 70 orang tenaga kesehatan diperoleh dengan teknik *simple random sampling*.

Variabel bebas yaitu kondisi kerja fisik, hubungan interpersonal, kebijakan perusahaan dan gaji sedangkan variabel terikat yaitu motivasi kerja. Variabel diukur menggunakan kuesioner yang sudah tervalidasi dan terelaborasi. Cara ukur ialah responden mengisi kuesioner yang terdiri dari beberapa pertanyaan meliputi variabel yang ada pada tenaga kesehatan. Hasil ukur dikategorikan menjadi dua, yaitu kategori Baik (\geq mean) dan kategori Kurang Baik ($<$ mean) berdasarkan total skor yang diperoleh dari setiap jawaban responden sebanyak 70 kemudian diambil nilai rerata.

Analisis data hasil penelitian menggunakan analisis univariat, analisis bivariat (*chi-square test*), dan analisis multivariat (regresi logistik).

HASIL PENELITIAN

Pada penelitian ini terdapat 70 tenaga kesehatan yang terdiri dari 26 orang laki-laki dan 44 orang perempuan. Tabel 1 memperlihatkan distribusi frekuensi responden berdasarkan karakteristik usia. Kelompok usia terbanyak ialah 31-40 tahun sebesar 45,7% sedangkan kelompok usia yang terendah ialah 51-60 tahun sebesar 4,3%.

Tabel 1. Distribusi responden berdasarkan usia

Usia responden (tahun)	n	%
18-30	20	28,6
31-40	32	45,7
41-50	15	21,4
51-60	3	4,3
Total	70	100

Tabel 2 memperlihatkan distribusi responden berdasarkan kondisi kerja fisik, hubungan interpersonal, kebijakan perusahaan, gaji, dan motivasi kerja.

Tabel 3-6 memperlihatkan hasil uji bivariat dan Tabel 7 memperlihatkan hasil uji multivariat pada penelitian ini.

BAHASAN

Motivasi Kerja, Kondisi Kerja Fisik, Kebijakan Perusahaan, dan Gaji

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja sudah baik. Rusmitasari dan Mudayana²⁰ melaporkan bahwa motivasi kerja tenaga kesehatan puskesmas termasuk dalam kategori baik/tinggi. Hasil yang senada juga dilaporkan oleh Nurbaeti dan Hartika²¹ yaitu motivasi kerja tenaga ASN di Puskesmas Walenrang Kabupaten Luwu sebagian besar masuk kategori baik.

Tabel 2. Distribusi responden berdasarkan kondisi kerja fisik, hubungan interpersonal, kebijakan perusahaan, gaji, dan motivasi kerja

Variabel bebas	Baik		Kurang baik	
	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
Kondisi kerja fisik	45	64,3	25	35,7
Hubungan interpersonal	31	44,3	39	55,7
Kebijakan perusahaan	21	30	49	70
Gaji	44	62,9	26	31,7
Motivasi kerja	31	44,3	39	55,7

Tabel 3. Hubungan antara kondisi kerja fisik dengan motivasi kerja

Kondisi Kerja Fisik	Motivasi Kerja						Nilai p
	Baik		Kurang Baik		Total		
	n	%	n	%	n	%	
Baik	25	35,7	20	28,6	45	64,3	0,013
Kurang Baik	6	8,6	19	27,1	25	35,7	
Total	31	44,3	39	55,7	70	100	

Tabel 4. Hubungan antara hubungan interpersonal dengan motivasi kerja

Hubungan Interpersonal	Motivasi kerja						Nilai p
	Baik		Kurang Baik		Total		
	n	%	n	%	n	%	
Baik	22	31,4	9	12,9	31	44,3	0.000
Kurang Baik	9	12,9	30	42,9	39	55,7	
Total	31	44,3	39	55,7	70	100	

Tabel 5. Hubungan antara kebijakan perusahaan dengan motivasi kerja

Kebijakan Perusahaan	Motivasi kerja						Nilai p
	Baik		Kurang Baik		Total		
	n	%	n	%	n	%	
Baik	14	20	7	10	21	30	0.019
Kurang Baik	17	24,3	32	45,7	49	70	
Total	31	44,3	39	55,7	70	100	

Tabel 6. Hubungan antara gaji dengan motivasi kerja

Gaji	Motivasi kerja						Nilai p
	Baik		Kurang Baik		Total		
	n	%	n	%	n	%	
Baik	24	34,3	20	28,6	44	62,9	0.028
Kurang Baik	7	10	19	27,1	26	37,1	
Total	31	44,3	39	55,7	70	100	

Tabel 7. Hasil Uji Regresi Logistik

Variabel	B	Sig	Exp (B)	95%	
				Lower	Upper
Kondisi kerja fisik	1,183	0,080	3,265	0,870	12,258
Hubungan interpersonal	2,090	0,002	8,084	2,091	31,261
Kebijakan instansi	0,048	0,949	1,049	0,243	4,526
Gaji	0,701	0,290	2,016	0,550	7,392

Hal ini menunjukkan bahwa para tenaga kesehatan telah memiliki dorongan dan keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan baik demi mencapai tujuan puskesmas yang telah ditetapkan.

Selanjutnya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi masuk kategori cukup. Mondy²² menyatakan bahwa kompensasi merupakan hal yang penting bagi pegawai maupun organisasi, baik bersifat finansial maupun nonfinansial. Jasa pelayanan JKN yang diperoleh pegawai puskesmas merupakan salah satu bentuk kompensasi finansial. Kompensasi masih masuk dalam kategori cukup karena adanya keinginan kompensasi secara finansial lagi karena berhubungan dengan keadaan pandemi *Covid-19*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi kerja masuk kategori cukup. Hasil penelitian Jamria²³ menunjukkan bahwa kondisi kerja dalam hal ini sarana prasarana di puskesmas Mapane masih belum terpenuhi dengan

semestinya. Hal ini dapat dilihat dengan belum terpenuhi fasilitas seperti AC/ kipas angin dalam ruangan.

Liunsili et al²⁴ menunjukkan bahwa pengadaan sarana dan prasarana puskesmas mulai ada peningkatan itu terlihat dari fasilitas kesehatan setiap tahunnya ada penambahan, akan tetapi masih ada fasilitas, sarana dan prasarana pada puskesmas ini yang masih belum ada seperti kendaraan ambulans, kendaraan puskesmas keliling, rumah dinas tenaga medis, dan juga obat-obatan dan fasilitas medik yang sering mengalami kekurangan persediaan yang dikarenakan distribusi oleh pihak dinas pendidikan seing mengalami keterlambatan. Menurut peneliti, puskesmas juga merupakan faktor yang mendukung berlangsungnya sistem pelayanan kesehatan, puskesmas sebagai penyedia pelayanan kesehatan masyarakat dituntut untuk bertanggung jawab terhadap kondisi kerja dalam hal ini kelengkapan

sarana dan prasarana yang dibutuhkan sesuai perkembangannya. Oleh karena itu, ketersediaan fasilitas sarana dan prasarana menjadi sangat penting, sehingga puskesmas harus melakukan pembenahan dan perbaikan untuk memberikan pelayanan terbaik dan memberikan kenyamanan bagi masyarakat. Penyediaan sarana dan peralatan kerja yang lengkap juga harus mencakup dukungan organisasi yang baik, dukungan struktur organisasi, penyediaan teknologi, penyediaan tempat dan lingkungan kerja yang nyaman, penyediaan kondisi dan syarat kerja, peluang membangun hubungan kerja yang harmonis serta menyediakan kecukupan anggaran.

Kemenkes RI²⁵ menyatakan bahwa pada masa pandemi Covid-19 ini puskesmas harus tersedia sarana dan prasarana seperti tersedianya sarana cuci tangan seperti wastafel dengan air mengalir, sabun cair agar setiap pengunjung/pasien melakukan cuci tangan pakai sabun (CTPS) saat datang dan pulang dari puskesmas. Selain itu, harus tersedia APD yang sesuai dan sistem ventilasi yang memadai sehingga konsentrasi droplet nuklei menurun. Sistem ventilasi campuran mengombinasikan antara ventilasi alamiah dan penggunaan peralatan mekanis. WHO merekomendasikan ventilasi alamiah, boleh dikombinasi dengan mekanikal ventilasi seperti kipas angin untuk mengarahkan dan menolak udara yang tercemar menuju area ruangan yang dipasang *exhaust van*/jendela/lubang angin sehingga dapat membantu mengeluarkan udara. Posisi duduk petugas juga diatur agar aliran udara bersih dari arah belakang petugas ke arah pasien atau memotong antara pasien dan petugas.

Kondisi Kerja Fisik dengan Motivasi Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kondisi kerja dengan motivasi kerja dimana hubungan antar variabel termasuk pada kategori kuat dan hubungan antar kedua variabel ini searah atau semakin tinggi kondisi kerja akan diikuti dengan semakin tinggi motivasi kerja atau sebaliknya. Chauhan et al²⁶ meneliti kondisi kerja dan motivasi kerja dan mendapatkan bahwa kondisi kerja berpengaruh positif

bermakna terhadap motivasi kerja. Al-Awda²⁷ meneliti hubungan kondisi kerja, gaji dan jaminan kerja terhadap motivasi kerja di antara petugas kesehatan untuk mengetahui tingkat motivasi petugas kesehatan. Temuan penelitian tersebut menunjukkan bahwa kondisi kerja berpengaruh positif dan bermakna terhadap motivasi kerja. Penelitian tersebut merekomendasikan agar manajemen layanan kesehatan harus lebih memberikan kondisi kerja yang baik. Motivasi dapat dipandang sebagai satu ciri yang ada pada tenaga kesehatan. Selama bekerja, motivasi kerja tenaga kesehatan mengalami perubahan sebagai hasil interaksi antara tenaga kesehatan dengan lingkungan kerjanya. Motivasi kerja dapat dipandang sebagai luaran dari tenaga kesehatan. Tenaga kesehatan mulai bekerja dengan derajat motivasi kerja tertentu, tergantung pada apa yang dialami selama bekerja dan bagaimana tenaga kesehatan mempersepsikan imbalan yang diberikan kepadanya atas hasil kerjanya. Produktivitas kerja tenaga kesehatan akan mengalami kenaikan atau penurunan dari motivasi kerjanya.²⁸ Motivasi merupakan faktor pendukung penting yang harus dimiliki oleh setiap orang karena motivasi yang baik dapat membawa seseorang melakukan suatu tindakan yang baik. Teori yang dikemukakan oleh Herzberg menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi dalam berkerja, yaitu faktor intrinsik (*motivator factors*) dan ekstrinsik (*hygiene factors*).²⁹

Kondisi kerja yang baik dapat meningkatkan kualitas hidup dalam bekerja yang berdampak pada produktivitas kerja tenaga kesehatan profesional yang baik pula sehingga motivasi kerja akan meningkat pula.³⁰ Kondisi kerja atau lingkungan puskesmas sangat menentukan keamanan kerja para tenaga kesehatan khususnya pada masa pandemi Covid-19.

Hubungan Interpersonal dengan Motivasi Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara hubungan interpersonal dengan motivasi kerja dimana hubungan antar variabel termasuk pada

kategori sedang dan hubungan antar kedua variabel ini searah atau semakin baik hubungan interpersonal akan diikuti dengan semakin tinggi motivasi kerja atau sebaliknya. Studi longitudinal dari Vasalampi et al³¹ menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang berbeda memainkan peran yang unik dan berbeda dalam tujuan pendidikan. Kehangatan dan keterlibatan afektif ibu secara khusus meningkatkan motivasi otonom remaja, dukungan afektif ayah secara langsung memprediksi tingkat kepuasan sekolah yang tinggi dan niat yang rendah untuk putus sekolah menengah atas. Peran penerimaan teman sebaya ada dua yaitu 1) terkait dengan motivasi otonom yang tinggi dalam tujuan pendidikan remaja, dan 2) secara langsung memprediksi kepuasan remaja dengan jalur pendidikan pilihannya.

Hasil penelitian Gamayanti³² juga menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara hubungan dengan rekan kerja dengan motivasi kerja tenaga kesehatan di puskesmas Banggae II Kabupaten Majene Provinsi Sulawesi Barat. Masuku³³ meneliti tentang analisis motivasi kerja dokter ASN di Kabupaten Kepulauan Sula dan menyatakan bahwa motivasi dokter dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya juga dipengaruhi oleh hubungan interpersonal, yaitu penerimaan oleh rekan kerja, kerjasama, dan penerimaan oleh masyarakat. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara umum informan menganggap bahwa penerimaan dan kerjasama dengan rekan kerjanya telah berjalan dengan baik termasuk juga dalam penyelesaian masalah yang dihadapi dalam melayani pasien. Begitu juga dengan penerimaan masyarakat, walaupun terdapat perbedaan budaya masyarakat setempat yang dapat mengganggu dokter dalam melaksanakan tugas. Dalam lingkungan kerja, setiap tenaga kesehatan dituntut untuk dapat melaksanakan pekerjaan sesuai jabatan yang dipegang dan beradaptasi dengan lingkungan serta rekan kerja yang memiliki karakter berbeda-beda.

Kebijakan Perusahaan dengan Motivasi Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kebijakan dengan

motivasi kerja dimana hubungan antar variabel termasuk pada kategori kuat dan hubungan antar kedua variabel ini searah atau semakin baik kebijakan maka motivasi kerja akan semakin baik atau sebaliknya. Jensen et al³⁴ menunjukkan bahwa kebijakan yang mengubah kondisi penyedia layanan publik garis depan sering terjadi. Penelitian yang menggunakan panel survei tiga gelombang di mana perubahan kebijakan regulasi terjadi antara dua putaran pertama pengumpulan data. Penelitian tersebut menemukan efek jangka pendek dan jangka panjang pada motivasi. Secara khusus, para dokter mengalami penurunan motivasi yang berkepanjangan untuk mengikuti peraturan. Hal yang berhubungan dengan tingkat ketertarikan mereka terhadap pembuatan kebijakan, kepentingan publik, dan pengorbanan diri, sedangkan tingkat kasih sayang mereka meningkat dalam jangka pendek. Hasil menunjukkan bahwa kebijakan regulasi yang membatasi kondisi kerja penyedia layanan publik garis depan memang dapat menghasilkan efek motivasi negatif yang bertahan lama. Carr³⁵ meneliti hubungan antara kebijakan dengan motivasi dan menunjukkan bahwa kebijakan yang salah akan menyebabkan menurunnya motivasi atau motivasi kerja akan bergerak ke arah negatif. Faktor utama yang menentukan motivasi kerja yaitu kebijakan. Kebijakan mencakup promosi jabatan/ jenjang karir yang jelas. Hal ini merupakan pendukung tercapainya tujuan instansi kesehatan dimana adanya motivasi dari tenaga kesehatan itu sendiri. Jika ingin meningkatkan prestasi kerja tenaga kesehatan, kita perlu memahami dan memperhatikan faktor-faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja petugas kesehatan.

Pada masa pandemi Covid-19 ini, kebijakan di rumah sakit harus dibuat sebaik mungkin sehingga dapat membuat tenaga kesehatan bekerja dengan optimal. Kebijakan yang dibutuhkan oleh tenaga kesehatan saat bekerja seperti pengaturan *shift* kerja yang baik dan pengelolaan stres kerja para tenaga kesehatan.

Menurut Kemenkes RI,³⁶ pengaturan *shift* kerja perlu dilakukan berdasarkan prinsip seperti menggunakan pola *shift* maju untuk

meminimalisasikan masalah adaptasi individu (siang-petang-malam), meminimalisasikan jumlah jam kerja >10 jam dalam satu *shift*, menjadwalkan setidaknya 11 jam libur di antara *shift* (setiap periode 24 jam), mempertimbangkan pemberian libur 2 hari setelah 3 kali *shift* 12 jam dan meminimalkan *shift* malam berturut-turut untuk membatasi penurunan tingkat kinerja yang disebabkan oleh ketidakseimbangan ritme sirkadian. Dalam rangka mengelola stres kerja para tenaga kesehatan maka dapat mengembangkan kebijakan seperti skrining pra dan pasca penyebaran wabah, persiapan dan pelatihan dalam mengelola stres sebelum penugasan dan berkelanjutan untuk mengatasi penyebab stres harian, pemantauan rutin atas kondisi staf di lapangan, dukungan khusus dan sesuai budaya untuk staf dan tim, serta dukungan praktis, emosional dan sesuai budaya untuk staf di akhir penugasan atau kontrak.

Gaji dengan Motivasi Kerja

Manurung³⁷ yang meneliti tentang dampak kompensasi terhadap motivasi kerja menunjukkan adanya hubungan antara kedua variabel tersebut. Penelitian oleh Indarti dan Hendriani³⁸ menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan bermakna sebesar 33,8% terhadap motivasi kerja dengan koefisien jalur 0,541.

Kompensasi merupakan pendapatan, jaminan bagi kelangsungan hidup pegawai serta mencerminkan ukuran nilai karya baik terhadap pegawai itu sendiri, keluarga maupun masyarakat. Salah satu tujuan pemberian kompensasi yaitu terciptanya kepuasan kerja pegawai, pegawai bekerja keras memenuhi kebutuhannya dan mencapai tujuan organisasinya. Kompensasi merupakan salah satu cara meningkatkan motivasi kerja pegawai. Menurut Werther dan Davis, kompensasi kerja merupakan apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam atau gaji periodik, didesain dan dikelola oleh bagian personalia. Kompensasi merupakan penghargaan atau ganjaran pada pekerja yang memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui pekerjaan.^{39,40} Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari

Fatimah⁴¹ yang menemukan adanya hubungan antara kompensasi dengan motivasi kerja. Kompensasi erat kaitannya dengan prestasi kerja seorang karyawan. Kompensasi merupakan salah satu faktor eksternal yang memengaruhi motivasi seseorang, disamping faktor eksternal lainnya, seperti jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung dalam organisasi tempat bekerja dan situasi lingkungan umumnya. Kompensasi merupakan motivator paling penting; untuk itu suatu organisasi dituntut untuk dapat menetapkan kebijakan imbalan/kompensasi yang paling tepat, agar kinerja petugas dapat terus ditingkatkan sekaligus untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Variabel yang Dominan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi kerja fisik, hubungan interpersonal, kebijakan instansi, dan gaji memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja, namun yang paling memberikan sumbangsih dari keempat variabel yang diteliti yakni hubungan interpersonal.

Hubungan interpersonal dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat membuat kinerja perawat kurang maksimal, terdiri dari pengaruh perasaan, kedekatan dan daya tarik, faktor interaksi yaitu persamaan perbedaan. Hampir di setiap hubungan interpersonal antara pribadi maupun tidak, yang menjadikan hubungan efektif sehingga kinerja yang dihasilkan akan maksimal karena adanya interaksi antara perawat yang baik.⁴² Berdasarkan wawancara di lapangan ditemukan bahwa kurangnya komunikasi atau hubungan kurang harmonis yang terjadi akibat pengaturan *shift* kerja yang tidak fleksibel selama pandemi Covid-19 membuat tenaga kesehatan merasa cemas dan lelah dalam memenuhi tugas pelayanan dengan meminta bantuan kepada rekan atau sesama yang juga secara ego dan kepribadian merasa perlu untuk menyelamatkan diri masing-masing selama pandemi agar terhindar dari paparan virus korona. Hal inilah yang harus dilakukan evaluasi baik antara rekan sekerja maupun atasan dan bawahan untuk mendapat keuntungan dan solusi bersama (*win-win solution*) agar masalah intern tidak akan berdampak

kepada pelayanan di suatu rumah sakit atau instansi yang ada.

SIMPULAN

Determinan motivasi kerja pada tenaga kesehatan di Rumah Sakit Advent Manado yaitu kondisi kerja fisik, hubungan interpersonal, kebijakan perusahaan, dan gaji. Sedangkan yang paling mempunyai hubungan kuat dengan motivasi kerja yaitu faktor hubungan interpersonal.

Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan tidak terdapat konflik kepentingan dalam studi ini.

DAFTAR PUSTAKA

1. Repici A, Maselli R, Colombo M, Gabbiadini R, Spadaccini M, Anderloni A, et al. Coronavirus (COVID-19) outbreak: What the department of endoscopy should know. *Gastrointestinal Endoscopy*. 2020;1-6. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.gie.2020.03.019>
2. Phelan LA, Katz R, Gostin LO. 2020. The novel coronavirus originating in Wuhan, China challenges for global health governance. *JAMA*. 2020;323(8):709-10. Available from: <https://doi.org/10.1001/jama.2020.1097>.
3. Li Q, Guan X, Wu P, Wang X, Zhou L, Tong Y, et al. Early transmission dynamics in Wuhan, China, of novel coronavirus-infected pneumonia. *NEJM*. 2020;382(13):1199-1207. Available from: <https://doi.org/10.1056/NEJMoa2001316>.
4. Rothe C, Schunk M, Sothmann P, Bretzel G, Froeschi G, Wallrauch C, et al. Transmission of 2019-nCoV infection from an asymptomatic contact in Germany. *N Engl J Med*. 2020;382(10):970-1. Doi: 10.1056/NEJMc2001468.
5. Cheng Q, Liang M, Li Y, He L, Guo J, Fei D, et al. 2020. Correspondence mental health care for medical staff in China during the COVID-19. *Lancet*. 2020;7:15-26. Available from: [https://doi.org/10.1016/S22150366\(20\)30078-X](https://doi.org/10.1016/S22150366(20)30078-X)
6. Ramadhan A. Vitalnya ketersediaan APD untuk melindungi tenaga kesehatan. Jakarta, 2020. Available from: <https://www.antaraneews.com/berita/1411158/vitalnya-ketersediaan-apduntuk-melindungi-tenaga-kesehatan>.
7. Lai J, Ma S, Wang Y, Cai Z, Hu J, Wei N, et al. Factors associated with mental health outcomes among health care workers exposed to coronavirus disease 2019. *JAMA*. 2020;3(3):1-12. Available from: <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.3976>.
8. Stuart GW. *Principle and Practice of Psychiatric Nursing* (10th ed). St Louis: Mosby Elsevier; 2013.
9. Ghufron MN, Risnawita R. *Teori-teori Psikologi*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media; 2014.
10. Inter-Agency Standing Committee (IASC). Catatan tentang aspek kesehatan jiwa dan psikososial wabah Covid-19. 2020. pp.1-20. Available from: [catatan-tentang-aspek-kesehatan-jiwa-dan-psikososial-wabah-covid-19](https://www.who.int/publications/i/item/9789240000659)
11. Ariasti D, Handayani AT. Hubungan tingkat kecemasan dengan motivasi kerja perawat di RSUD dr. Soeratto Gemolong. *JIK*. 2019;7(1):19-28.
12. Rivai V. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada; 2009.
13. Muhammad A. *Komunikasi Interpersonal*. Jakarta: Bumi Aksara; 2011.
14. Gustyawan R, Putri YR, Rachma, Ali DSF. Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan di divisi sekretaris perusahaan PT Dirgantara Indonesia (PERSERO). *E-Proceeding of Management*. 2005;2(2):2323-9
15. Purwanto ED, Utari W, Budiarto W. Pengaruh faktor kompensasi, pimpinan, teman sekerja, kebijakan organisasi, dan pekerjaan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik*. 2018;1(02):168-82.
16. Umpung FD, Pertiwi JM, Korompis G. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja tenaga kesehatan di puskesmas Kabupaten Minahasa Tenggara pada masa pandemi Covid 19. *IJPHCM*. 2020;1(4): 18-25.
17. Priansa DJ. *Perencanaan & Pengembangan SDM*, Bandung: Alfabeta; 2016.
18. Soemarso. *Akuntansi Suatu Pengantar*. Buku ke 2 (5th ed). Jakarta: Salemba Empat; 2009.
19. Sampurno B, Sumadi, Herlambang T. Pengaruh gaji, tunjangan, dan bonus terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. BPD Jawa Timur Jember. *JSMBI*. 2020;

- 10(2):194-205.
20. Rusmitasari H, Mudayana AA. Kepemimpinan dan motivasi kerja tenaga kesehatan di puskesmas Kota Yogyakarta. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Indonesia*. 2020; 15(1):47-51.
 21. Nurbaeti N, Hartika H. Motivasi kerja tenaga kesehatan di Puskesmas Walenrang Kabupaten Luwu. *Media Kesehatan Masyarakat Indonesia*. 2016;10(2):65-70.
 22. Mondy RW. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2 (10th ed)*. Jakarta: Penerbit Erlangga; 2008.
 23. Jamria J. Implementasi kebijakan Dinas Kesehatan dalam pemenuhan sarana prasarana Puskesmas Kelurahan Mapane Kecamatan Poso Pesisir Kabupaten Poso [Disertasi]. Poso: Universitas Sintuwu Maroso; 2018.
 24. Liunsili H, Kimbal M, Sumampow I. Kebijakan pemerintah Kota Bitung dalam meningkatkan sarana dan prasarana puskesmas Kecamatan Lembeh Utara. *Jurnal Eksekutif*, 2017;1(1):9-16.
 25. Kementerian Kesehatan RI. *Pedoman Pencegahan dan Pengendalian Coronavirus Disease (Covid-19)*. Jakarta: Kementerian Kesehatan RI; 2020.
 26. Chauhan R, Vashisht A, Tomar RS, Goswami R. The effect of reward and facilitating condition on employee motivation in postal sector. *J Couns Psychol*. 2020; 65(2):102-8
 27. Al-Awda M. Factors affecting on job motivation among nurses. *International Journal of Nursing & Clinical Practices*. 2020;5(1):101-10.
 28. Suhardi. *The Science of Motivation: Kitab Motivasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo; 2013.
 29. Wan Yusoff WF, Tan SK, Idris MTM. Herzbergs's two factors theory on work motivation: Does its work for todays environment? *GJCMP*. 2013;2(5):18-22.
 30. Nursalam. *Manajemen Keperawatan (4th ed)*. Jakarta: Salemba Medika; 2014.
 31. Vasalampi K, Kiuru N, Salmela-Aro K. 2018. The role of a supportive interpersonal environment and education-related goal motivation during the transition beyond upper secondary education. *Contemp Educ Psychol*. 2018;55(2):110-9
 32. Gamayanti NF. Faktor yang berhubungan dengan motivasi kerja tenaga kesehatan di Puskesmas Banggae II Kabupaten Majene Provinsi Sulawesi Barat [Skripsi]. Makassar: Universitas Hasanuddin; 2013.
 33. Masuku D. Analisis motivasi kerja dokter pegawai negeri sipil di Kabupaten Kepulauan Sula. *Media Kesehatan Masyarakat Indonesia*. 2016;9(4):197-204.
 34. Jensen UT, Kjeldsen AM, Vestergaard CF. (2020). How is public service motivation affected by regulatory policy changes? *International Public Management Journal*. 2020;23(4):465-95.
 35. Carr S. Dampened motivation as a side effect of contemporary educational policy: a self-determination theory perspective. *Oxford Review of Education*, 2020; 46(3):331-45.
 36. Kementerian Kesehatan RI. *Petunjuk Teknis Pelayanan Puskesmas pada Masa Pandemi Covid-19*. Jakarta: Direktorat Pelayanan Kesehatan Primer; 2020.
 37. Manurung EF. The effects of transformational leadership, competence and compensation on work motivation and implications on the performance of lecturers of Maritime College in DKI Jakarta. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. 2020; 7(6):112-26.
 38. Indarti S, Hendriani S. Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau. *Jurnal Ekonomi*. 2013; 19(02):1-14.
 39. Zainal RV, Ramly M, Mulis T, Arafah W. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik (3th ed)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada; 2014.
 40. Hasibuan SM. Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja. *Maneggio*. 2018; 1(1):71-80.
 41. Fatimah S. Faktor yang berhubungan dengan motivasi kerja tenaga kesehatan di Puskesmas Langsa Lama Kota Langsa Provinsi Aceh tahun 2018 [Tesis]. Langsa: Institut Kesehatan Helvetia; 2018.
 42. Suparwati R. Hubungan interpersonal dengan tingkat stres di ruang rawat inap dewasa RSUD PKU Muhammadiyah Bantul [Skripsi]. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Aisyiyah; 2015.