

PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PERFORMA KERJA KARYAWAN DI BAGIAN *FRONTLINE* MENURUT PERSEPSI PASIEN NON BPJS DI RUMAH SAKIT PANTI WILASA CITARUM SEMARANG

Samuel Krisna Aldi Saputra¹, Sintikhewati Yenly Sucipto^{1,3}, Sutedjo²

¹Prodi Sarjana Administrasi RS, STIKES Bethesda YAKKUM

²RS.Panti Wilasa Citarum Semarang

³Email: sintikhewati@stikesbethesda.ac.id

ABSTRAK

Pendahuluan: Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan menuntut karyawan *frontline* berlaku profesional untuk menjaga mutu pelayanan. Namun, data keluhan pasien menunjukkan masih adanya ketidakpuasan terhadap performa karyawan *frontline* di RS Panti Wilasa Citarum. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap performa kerja karyawan bagian *frontline* menurut persepsi pasien non-BPJS.

Metode: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross sectional*. Data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada 61 karyawan *frontline* (satpam, petugas pendaftaran, administrasi keuangan pasien) serta 100 pasien non-BPJS, kemudian dianalisis menggunakan regresi logistik ordinal dengan bantuan SPSS versi 26.

Hasil: Hasil penelitian menunjukkan seluruh karyawan *frontline* memiliki motivasi kerja tinggi (100%) dan menilai lingkungan kerja dalam kategori baik (100%). Seluruh pasien non-BPJS juga menilai performa kerja karyawan *frontline* dalam kategori baik (100%). Uji regresi membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap performa kerja (koefisien 0,094; $p = 0,017 < 0,05$). Sebaliknya, lingkungan kerja berpengaruh negatif tetapi signifikan terhadap performa kerja (koefisien -0,115; $p = 0,027 < 0,05$). Secara simultan, motivasi dan lingkungan kerja berkontribusi sebesar 44,7% terhadap performa kerja.

Pembahasan: Motivasi internal karyawan menjadi faktor pendorong utama peningkatan performa, sedangkan kenyamanan berlebihan pada lingkungan kerja justru dapat menurunkan dorongan untuk bekerja optimal. Dengan demikian, peningkatan motivasi kerja perlu lebih diprioritaskan dibanding hanya mengandalkan perbaikan lingkungan kerja.

Kata Kunci: Motivasi, Lingkungan kerja, Performa Kerja

THE EFFECT OF MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEES' WORK PERFORMANCE IN THE FRONTLINE SECTION ACCORDING TO THE PERCEPTION OF NON-BPJS PATIENTS AT PANTI WILASA CITARUM HOSPITAL SEMARANG

ABSTRACT

Introduction: Hospitals as health care institutions require professional frontline staff to maintain service quality. However, patient complaint data indicate that dissatisfaction with frontline employees' performance at Panti Wilasa Citarum Hospital still exists. This study aimed to analyze the effect of work motivation and work environment on the performance of frontline employees based on the perception of non-BPJS patients.

Research Method: This research employed a quantitative approach with a cross-sectional design. Data were collected using questionnaires distributed to 61 frontline employees (security officers, registration staff, and patient finance administration) and 100 non-BPJS outpatients. Data analysis was performed using ordinal logistic regression with SPSS version 26.

Research Results: The results showed that all frontline employees had high work motivation (100%) and perceived their work environment as good (100%). Likewise, all non-BPJS patients rated the frontline employees' performance in the good category. Regression analysis revealed that work motivation had a positive and significant effect on employee performance (coefficient 0.094; $p = 0.017 < 0.05$), while work environment had a negative yet significant effect (coefficient -0.115; $p = 0.027 < 0.05$). Simultaneously, motivation and work environment contributed 44.7% to frontline performance.

Discussion: The findings suggest that internal motivation plays a crucial role in enhancing employee performance, whereas excessive comfort in the work environment may reduce the drive to work optimally. Therefore, strengthening employee motivation should be prioritized over relying solely on improvements in the work environment.

Keywords: Motivation, Work Environment, Job Performance

PENDAHULUAN

Rumah Sakit merupakan tempat di mana layanan kesehatan disediakan secara menyeluruh untuk individu melalui berbagai tipe pelayanan seperti promotif, preventif, kuratif, rehabilitatif, dan paliatif. Mereka menyediakan layanan rawat inap, rawat jalan, serta penanganan darurat.¹ Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2021 mengenai rumah sakit, jenis-jenis pelayanan yang tersedia dibagi menjadi dua kategori, yaitu rumah sakit umum dan rumah sakit khusus.² Rumah sakit umum menangani berbagai macam penyakit dan menawarkan layanan kesehatan secara komprehensif dalam semua sektor medis. Jenis pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit umum mencakup layanan medis dan pendukung, perawatan keperawatan dan kebidanan, serta pelayanan non-medis. Secara keseluruhan, rumah sakit memiliki peranan yang sangat penting dalam sistem kesehatan dengan memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.³

Pelayanan prima di rumah sakit dapat diartikan sebagai layanan terbaik yang diberikan oleh staf rumah sakit untuk memenuhi atau bahkan melebihi ekspektasi pengguna layanan rumah sakit. Ekspektasi ini ditentukan oleh pengalaman sebelumnya mengenai layanan atau produk yang telah digunakan, informasi tentang layanan yang diterima dari berbagai sumber, atau janji yang diberikan, serta faktor internal dari pihak pengguna layanan itu sendiri.⁴ Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, ada cara untuk membuat pasien puas, yaitu dengan memberikan pelayanan yang maksimal dan meningkatkan atau mempertahankan indikator-indikator yang ada dalam pelayanan prima, sehingga diharapkan dapat menciptakan rasa puas bagi pasien.⁵

Kualitas SDM menjadi elemen penting untuk mencapai pelayanan yang prima di rumah sakit. Sumber daya manusia yang paling berpengaruh dan diharapkan memiliki performanya baik adalah yang

bekerja di bagian *frontline*. Sumber daya manusia yang berada di bagian *frontline* atau yang selanjutnya dikenal sebagai *Frontliner* adalah petugas atau karyawan yang bertugas di garda depan dan berinteraksi langsung dengan pelanggan (*customer*).⁶ Kehadiran *frontliner* di setiap lembaga pelayanan publik memiliki peranan yang sangat signifikan. Saat petugas *frontline* melaksanakan tugasnya dengan sepenuh hati, tidak hanya layanan yang menjadi lebih ramah, tetapi juga citra perusahaan atau rumah sakit akan meningkat di mata para pelanggan. Sebaliknya, jika petugas *frontliner* bersikap kurang akrab atau tidak menyenangkan kepada pelanggan, maka reputasi rumah sakit juga akan terganggu.⁶ Di rumah sakit yang tergolong sebagai *frontliner*, terdapat pada petugas di loket pendaftaran, administrasi keuangan Pasien (AKP), serta satpam.⁶ Kualitas interaksi yang mereka lakukan dengan pasien dapat berdampak pada pengalaman keseluruhan pasien, mulai dari penerimaan di awal, penyelesaian keluhan, hingga penyampaian informasi yang diperlukan oleh pasien.⁶ Oleh karena itu, petugas *frontliner* harus memiliki performa kerja yang baik. Berdasarkan studi pendahuluan di RS Panti Wilasa Citarum selama Januari-Agustus 2024, tercatat 104 keluhan pasien, terdiri dari 23 keluhan pada layanan *frontline* dan 81 keluhan pada layanan *non-frontline*. Sebagian besar keluhan *frontline* berkaitan dengan sikap tidak ramah serta komunikasi yang kurang jelas dari petugas, sehingga

HASIL

Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum, melibatkan 61 karyawan di bagian *frontline* seperti pendaftaran, administrasi keuangan pasien

menunjukkan masih adanya ketidakpuasan terhadap performa kerja SDM di bagian *frontline*. Adanya penelitian ini akan menunjukkan analisis pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap performa kerja karyawan bagian *frontline* menurut persepsi pasien non bpjs di Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif analitik dan rancangan cross-sectional. Populasi penelitian meliputi 61 karyawan *frontline* (pendaftaran, administrasi keuangan pasien, dan satpam) serta 3.239 pasien non-BPJS rawat jalan di RS Panti Wilasa Citarum. Sampel penelitian terdiri dari 61 karyawan *frontline* (total sampling) dan 100 pasien non-BPJS (purposive sampling dengan menggunakan rumus slovin margin of error 10%) yang dipilih berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Variabel independen penelitian ini adalah motivasi kerja (X1) dan lingkungan kerja (X2), sedangkan variabel dependen adalah performa kerja karyawan *frontline* (Y). Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, dengan skala Likert. Analisis data dilakukan menggunakan uji univariat untuk distribusi data, bivariat dengan uji t, serta multivariat menggunakan regresi logistik ordinal untuk menguji pengaruh simultan motivasi dan lingkungan kerja terhadap performa kerja, dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26.

(AKP), dan satpam, dan 100 pasien non BPJS di instalasi rawat jalan. Data dikumpulkan melalui kuisioner untuk memperoleh informasi mengenai Motivasi, lingkungan kerja, dan performa kerja.

Analisis Univariat

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Pasien non BPJS

Karakteristik Responen 1 (Pasien)	Frekuensi (n)	Persen (%)
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	64	64,0
Perempuan	38	38,0
Umur		
Remaja (17-18 tahun)	25	25,0
Dewasa (19-59 tahun)	58	58,0
Lansia (> 60 tahun)	17	17,0
Pendidikan Terakhir		
Pendidikan Wajib (SD, SMP, SMA)	38	38,0
Pendidikan Tinggi (D1, D2, D3, S1,S2)	62	62,0
Status Pekerjaan		
Bekerja	80	80,0
Tidak Bekerja	20	20,0
Status Pasien		
Pasien Baru	38	38,0
Pasien Lama	62	62,0

Berdasarkan data karakteristik diatas, pada pasien non BPJS rawat jalan didominasi usia dewasa (19–59 tahun) 58 orang (58%) sedangkan usia remaja (17-18 tahun) yaitu 25 orang (25%) dan paling sedikit pada usia lansia (>60 tahun) 17 orang (17%). Berdasarkan jenis kelamin mayoritas pasien berjenis kelamin laki-laki yaitu 64 orang (64%) sedangkan perempuan 38 orang (38%). Berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar pasien non

BPJS berpendidikan tinggi sebanyak 62 orang (62%) sedangkan yang berpendidikan wajib sebanyak 38 orang (38%). Berdasarkan status pekerjaan mayoritas pasien non BPJS adalah aktif bekerja sebanyak 80 orang (80%) sedangkan yang tidak bekerja 20 orang (20%), dan Berdasarkan status pasien di dominasi sebanyak 62 orang (62%) merupakan pasien lama sedangkan pasien baru hanya 38 orang (38%).

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Karyawan di bagian *Frontline*

Karakteristik Responen 1 (<i>Frontliner</i>)	Frrekuensi (n)	Persen (%)
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	33	33,0
Perempuan	28	28,0
Umur		
Remaja (17-18 tahun)	6	9,8
Dewasa (19-44 tahun)	47	77,0
Pra Lanjut Usia (45-57 tahun)	8	13,1
Lama Bekerja		
1-5 Tahun	27	44,3
5-10 Tahun	18	29,5
10-20 Tahun	16	26,2
Motivasi		
Tinggi	60	98,4
Rendah	1	1,6
Lingkungan Kerja		
Baik	61	100,0
Tidak Baik	0	0
Performa Kerja		
Baik	100	100,0
Tidak Baik	0	0

Berdasarkan data karakteristik karyawan di bagian *frontline* di dominasi berusia dewasa (19-44 tahun) yaitu 47 orang (77%), diikuti Pra Lanjut Usia (45-57 tahun) sebanyak 8 orang (13,1%) sedangkan remaja (17-18 tahun) hanya 6 orang (9,8%). Berdasarkan jenis kelamin mayoritas karyawan berjenis kelamin laki-laki yaitu 33 orang (33%) sedangkan perempuan hanya 28 orang (28%). Berdasarkan lama bekerja, karyawan di bagian *frontline* di dominasi lama bekerja (1-5 tahun) sebanyak 27 orang (44,3%), lalu di ikuti lama bekerja (5-10 tahun) sebanyak 18 orang (29,5%), dan lama bekerja (10-20 tahun) ada 16 orang (26,2%).

Analisis Data Bivariat

Tabel 3. Hasil Analisis Motivasi terhadap Performa Kerja

Variabel independen	Koefisien (B)	Std. Error	Wald	Sig. (p)	Interpretasi
Motivasi Kerja (TotalX1)	0,094	0,039	5,648	0,017	Positif dan signifikan

Koefisien positif (+0,094) menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, semakin besar peluang karyawan memiliki performa kerja yang lebih baik menurut persepsi pasien.

Tabel diatas juga menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di bagian *frontline*, sebanyak 60 orang mempunyai motivasi kerja tinggi (98,4%), sementara ada 1 orang (1,6%) yang mempunyai motivasi rendah. Penilaian terhadap lingkungan kerja mengungkapkan bahwa seluruh karyawan di bagian *frontline* 61 orang (100%) menilai lingkungan kerja baik. Penilaian performa kerja karyawan di bagian *frontline* menurut persepsi pasien non BPJS mengungkapkan bahwa seluruh pasien non BPJS 100 pasien (100%) menilai performa kerja karyawan di bagian *frontline* baik.

Tabel 4 Hasil Analisis Lingkungan Kerja terhadap Performa Kerja

Variabel independen	Koefisien (B)	Std. Error	Wald	Sig. (p)	Interpretasi
Lingkungan Kerja (TotalX2)	-0,115	0,052	4,883	0,027	Negatif dan signifikan

Koefisien negatif (-0,115) menunjukkan bahwa persepsi lingkungan kerja yang kurang baik menurunkan peluang karyawan memiliki performa kerja yang tinggi. Nilai p = 0,027 (<

Nilai p = 0,017 (< 0,05) berarti pengaruhnya signifikan secara statistik. Artinya, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap performa kerja karyawan *frontline*.

Analisis Multivariat

Berdasarkan hasil analisis regresi logistik ordinal, variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap performa kerja karyawan *frontline* ($B = 0,094$; $\text{Wald} = 5,648$; $p = 0,017$). Artinya, semakin tinggi motivasi kerja, semakin besar kemungkinan karyawan menunjukkan performa yang lebih baik. Sebaliknya, variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan namun negatif terhadap performa ($B = -0,115$; $\text{Wald} = 4,883$; $p = 0,027$), yang menunjukkan bahwa kondisi kerja

0,05) menunjukkan bahwa pengaruhnya signifikan secara statistik. Artinya, lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap performa kerja karyawan *frontline*.

yang terlalu nyaman dapat mengurangi dorongan untuk bekerja optimal. Secara simultan, hasil Omnibus Test menunjukkan nilai signifikansi 0,038 (< 0,05), sehingga model regresi dinyatakan layak karena variabel motivasi dan lingkungan kerja bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap performa kerja. Nilai Nagelkerke R^2 sebesar 0,103 mengindikasikan bahwa kedua variabel hanya menjelaskan 10,3% variasi performa, sementara sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian.

PEMBAHASAN

Motivasi Kerja Karyawan *Frontline*

Motivasi kerja dalam penelitian ini didefinisikan sebagai dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi perilaku, kinerja, dan komitmen tenaga kesehatan di bagian *frontline* (pendaftaran, administrasi keuangan pasien/AKP, dan satpam) Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki motivasi kerja tinggi, mencerminkan dorongan kuat dalam menjalankan tugas pelayanan, meskipun terdapat satu responden laki-laki di bagian AKP dengan masa kerja 5–10 tahun yang menunjukkan motivasi rendah. Motivasi kerja diukur melalui 10 indikator, yakni kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, produktivitas, partisipasi, inisiatif, pencapaian tujuan, kreativitas, kehadiran, respon terhadap feedback, dan perasaan dihargai. Pada indikator kepuasan kerja, sebanyak 95,13% responden merasa puas, sejalan dengan *Job Characteristics Model* yang menekankan pentingnya variasi keterampilan, identitas dan signifikansi tugas, otonomi, serta umpan balik untuk meningkatkan motivasi intrinsik.⁷ Tingkat komitmen organisasi juga tinggi (88,6%), sesuai teori tiga komponen komitmen (afektif, normatif, dan berkelanjutan) yang mendorong keterikatan emosional, moral, dan rasional karyawan.^{8–10} Sementara itu, produktivitas kerja (93,4%) berada pada kategori sangat baik, mencerminkan keselarasan antara faktor struktural dan psikologis, meskipun sebagian kecil responden (6,6%) menilai masih ada hambatan terkait beban kerja atau dukungan teknis.⁷

Indikator lainnya juga memperkuat gambaran tingginya motivasi kerja. Partisipasi dalam pekerjaan mencapai (88,5%), menunjukkan keterkaitan psikologis karyawan terhadap tugas, sejalan dengan penelitian bahwa *job involvement* berpengaruh positif terhadap performa,¹¹ Inisiatif (91,3%) mendukung teori *Personal Initiative* dan *McGregor's Theory Y* yang menekankan dorongan internal untuk bertindak mandiri.^{12,13} Pencapaian tujuan (95,9%) selaras dengan *Goal-Setting Theory* yang menegaskan pentingnya tujuan spesifik, menantang, dan disertai umpan balik,^{14,15} Kreativitas (89,6%) juga menunjukkan hasil positif, sesuai *Self-Determination Theory* yang menekankan motivasi intrinsik dan otonomi dalam memicu inovasi,^{16–18} kehadiran karyawan tergolong baik (86,1%), sejalan dengan *Job Characteristics Theory* yang menekankan makna kerja terhadap keterlibatan,⁷ respon terhadap feedback (97,9%) mencerminkan keterbukaan

terhadap evaluasi, mendukung *Goal Orientation Theory* yang menekankan orientasi pembelajaran.¹⁹ Perasaan dihargai (93,5%) memperkuat motivasi, sesuai dengan *Organizational Support Theory*.²⁰ Analisis tabulasi silang juga menunjukkan bahwa seluruh kelompok karyawan berdasarkan usia, jenis kelamin, lama kerja, dan bagian kerja memiliki motivasi kerja tinggi (100%), sejalan dengan teori *Motivation through the design of work* yang menekankan pentingnya variasi keterampilan, identitas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.²¹ Secara keseluruhan, motivasi kerja karyawan *frontline* berada pada kategori baik hingga sangat baik, menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas pelayanan dan kepuasan pasien di rumah sakit.

Lingkungan Kerja Karyawan *Frontline*

Lingkungan kerja di Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang dalam penelitian ini didefinisikan sebagai keseluruhan kondisi fisik dan non-fisik yang memengaruhi proses kerja karyawan *frontline*, mencakup aspek pencahayaan, ventilasi, kebersihan, fasilitas, hubungan kerja, komunikasi, serta dukungan atasan. Hasil penelitian menunjukkan seluruh responden (100%) menilai lingkungan kerja berada pada kategori baik, sejalan dengan penelitian bahwa lingkungan kerja yang positif meningkatkan kenyamanan dan performa kerja.^{22,23} Hal ini juga didukung oleh studi tentang *positive work environment* yang menekankan kontribusi langsung lingkungan kerja terhadap mutu layanan dan kesejahteraan tenaga kesehatan.²⁴ Secara lebih rinci, lingkungan kerja diukur melalui 11 indikator, terdiri dari lima aspek fisik (ruang, tata letak, kebisingan, peralatan, material) dan enam aspek non-fisik (hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, kerja sama tim, suasana kerja, sistem imbalan, rasa aman).

Pada aspek fisik, mayoritas responden menilai ruang kerja (95,9%) dan tata letak (91,8%) sudah mendukung produktivitas, sesuai kajian tentang *Physical Work Environments* dan teori ergonomi yang menekankan pengaturan ruang dan interaksi kerja.^{25–27} Tingkat kebisingan juga dinilai kondusif (86,1%), sesuai standar WHO agar tidak mengganggu konsentrasi.^{28,29} Peralatan (95,9%) dan material kerja (94,3%) dianggap memadai, mendukung efisiensi dan motivasi sesuai *Job Demands-Resources Model* (JD-R).^{30–32} Pada aspek non-fisik, mayoritas responden menilai hubungan dengan rekan kerja (94,3%) dan atasan (90,95%) baik, sejalan dengan JD-R Model dan teori Leader-

Member Exchange (LMX).^{30,33,34} Kerja sama tim (91,8%) dan suasana kerja (96,75%) juga dinilai positif, mendukung efektivitas layanan dan kesejahteraan psikologis.³⁵⁻³⁷ Sistem imbalan (86,1%) dinilai adil, sejalan dengan *Equity Theory* dan studi terkait kompensasi tenaga kesehatan.³⁸ Rasa aman (95,1%) juga terpenuhi, sesuai teori *Psychosocial Safety Climate* (PSC) yang menekankan pentingnya iklim kerja aman bagi keterikatan dan stabilitas perfroma.³⁹ Analisis tabulasi silang menunjukkan bahwa seluruh kelompok karyawan berdasarkan usia, jenis kelamin, lama kerja, maupun bagian kerja menilai lingkungan kerja dalam kategori baik (100%). Hal ini konsisten dengan JD-R Model yang menekankan keseimbangan antara tuntutan kerja dan ketersediaan sumber daya, baik fisik maupun non-fisik, untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kesejahteraan.³⁰ Data survei kepuasan karyawan pada tahun 2025 juga memperkuat temuan ini, menunjukkan bahwa Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum berhasil menciptakan lingkungan kerja kondusif bagi seluruh lapisan karyawan.

Performa Kerja Karyawan *Frontline*

Performa kerja dalam penelitian ini diukur dari penilaian atau persepsi pasien yang telah mendapatkan layanan karyawan *frontline*. Seluruh responden pasien non BPJS (pembayaran mandiri) di Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum menilai performa kerja karyawan *frontline* dalam kategori baik. Konsistensi penilaian positif terlihat dari tabulasi silang antara karakteristik responden dengan performa kerja, yang menunjukkan hasil serupa di semua kelompok. Temuan ini dapat dijelaskan melalui pendekatan *Service Quality* (SERVQUAL) dan *Role Performance Theory*, yang menekankan keandalan, empati, serta tanggung jawab sebagai faktor penting pembentuk persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan.⁴⁰ Data lapangan memperkuat hal ini, di mana pasien menyatakan kepuasan atas kecepatan pelayanan, akurasi informasi, serta sikap ramah dan proaktif staf. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa pelayanan yang cepat, tepat, dan komunikatif berkontribusi terhadap loyalitas pasien serta citra positif rumah sakit. Dengan demikian, performa kerja yang dinilai baik oleh pasien tidak hanya mencerminkan kompetensi individu, tetapi juga keberhasilan sistem kerja kolektif yang ditopang budaya organisasi, pelatihan berkelanjutan, serta komitmen terhadap pelayanan publik. Adapun performa kerja karyawan *frontline* menurut persepsi pasien non BPJS mencakup empat indikator, yaitu kualitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama tim, dan inisiatif.

Pada indikator kualitas kerja, 97,5% responden menyatakan setuju sementara 2,5% kurang setuju, yang menunjukkan bahwa mayoritas menilai hasil kerja karyawan telah sesuai standar dalam hal ketepatan, efisiensi, dan konsistensi. Kualitas kerja yang tinggi ini penting karena berpengaruh langsung terhadap kepuasan pasien, citra layanan, dan keberhasilan operasional organisasi. Hal ini sejalan dengan teori SERVQUAL yang menegaskan lima dimensi utama kualitas layanan: *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *tangibles*.⁴⁰ Dalam penelitian ini, pelayanan rapi dan tertib dari petugas pendaftaran mencerminkan *reliability* dan *tangibles*; kejelasan informasi dari administrasi keuangan pasien (AKP) menggambarkan *responsiveness* dan *reliability*; sedangkan sikap ramah satpam menunjukkan *assurance* dan *empathy*. Temuan ini selaras dengan penelitian tentang Analisis Kualitas Pelayanan Tenaga Administrasi Rumah Sakit yang menyimpulkan bahwa kualitas administrasi berkontribusi signifikan terhadap kepuasan pasien, terutama melalui dimensi SERVQUAL.⁴¹ Dengan demikian, kualitas kerja karyawan *frontline* di Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum telah menunjukkan performa tinggi yang tercermin dari ketepatan, efisiensi, dan profesionalitas. Indikator ketepatan waktu juga mendapat penilaian positif, di mana 95,3% responden setuju dan 4,7% kurang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan pekerjaan sebagian besar sesuai jadwal, mendukung kelancaran proses kerja, serta mencerminkan disiplin dan profesionalisme. Ketepatan waktu berkaitan erat dengan *discipline-based performance* yang menilai performa berdasarkan konsistensi kehadiran, kepatuhan jadwal, dan kecepatan respons.³⁶ Studi tentang *Timeliness in Ambulatory Care Treatment* menunjukkan bahwa ketepatan waktu pelayanan di fasilitas rawat jalan berkontribusi signifikan terhadap pengalaman dan kepuasan pasien, bahkan ketika pasien tidak selalu menyadari aspek teknis waktu tunggu.⁴² Dengan demikian, ketepatan waktu pelayanan karyawan *frontline* menjadi cerminan efisiensi sistem kerja dan profesionalitas rumah sakit. Kerja sama tim juga memperoleh apresiasi, dengan 96% responden setuju dan 4% kurang setuju. Mayoritas pasien menilai adanya koordinasi yang solid serta komunikasi yang mendukung antaranggota tim dalam menjalankan tugas. Temuan ini sejalan dengan Robbins dan Judge yang menekankan bahwa komunikasi, koordinasi, serta dukungan tim berkontribusi pada efektivitas kerja sekaligus meminimalkan potensi konflik.³⁶ Penelitian *Integrating*

teamwork, clinician occupational well-being and patient safety juga menegaskan bahwa koordinasi tim yang baik berhubungan dengan meningkatnya keselamatan pasien dan menurunnya risiko insiden medis di rumah sakit.⁴³ Oleh karena itu, kerja sama tim yang terjalin di antara karyawan frontline Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum dapat dikatakan efektif dan terkoordinasi dengan baik. Pada indikator inisiatif, 91% responden setuju dan 9% kurang setuju, menunjukkan bahwa mayoritas pasien menilai staf proaktif serta bersedia bertindak mandiri dalam menyelesaikan tugas. Inisiatif ini merupakan bagian dari *organizational citizenship behavior* (OCB), yakni perilaku karyawan yang melampaui tugas formal sebagai wujud profesionalitas dan kepedulian terhadap pasien.³⁶ Studi terbaru tentang *Relationship between staff experience and patient outcomes in hospital settings* menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, termasuk keterlibatan aktif dan kerja sama tim, berkorelasi positif dengan kepuasan kerja sekaligus menurunkan risiko burnout di kalangan tenaga kesehatan.⁴⁴ Dengan demikian, sikap proaktif karyawan *frontline* Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum tidak hanya meningkatkan efektivitas operasional, tetapi juga memperkuat kualitas layanan kepada pasien. Hasil tabulasi silang lebih lanjut menunjukkan bahwa seluruh responden, tanpa memandang usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, pekerjaan, status pasien baru atau lama, maupun status pekerjaan, konsisten menilai performa karyawan *frontline* dengan kategori baik (100%). Penilaian seragam ini menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan mampu memenuhi ekspektasi pasien dari berbagai latar belakang. Temuan ini dapat dipahami melalui Teori Dua Faktor Herzberg yang membedakan faktor *hygiene* (seperti lingkungan kerja nyaman, prosedur jelas, dan hubungan kerja baik) serta faktor motivator (seperti pengakuan, rasa tanggung jawab, dan pencapaian bermakna).⁴⁵ Dalam konteks penelitian ini, faktor *hygiene* memberi fondasi kerja yang kondusif, sementara faktor motivator mendorong staf untuk tampil optimal. Dengan demikian, performa kerja yang dinilai baik oleh seluruh pasien mencerminkan tidak hanya sistem kerja yang mendukung secara struktural, tetapi juga adanya dorongan intrinsik karyawan untuk memberikan pelayanan yang ramah, cepat, dan profesional.

Pengaruh Motivasi kerja terhadap Performa Kerja

Penelitian ini mengungkapkan adanya pengaruh antara motivasi kerja terhadap

performa kerja karyawan *frontline* di Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang. Temuan ini konsisten dengan teori Herzberg yang menekankan bahwa faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab berperan penting dalam meningkatkan kepuasan sekaligus performa kerja.^{46,47} Teori David McClelland juga mendukung hasil penelitian ini, dengan menjelaskan bahwa kebutuhan berprestasi (*need for achievement*) serta dorongan untuk membangun relasi sosial (*need for affiliation*) dapat memacu individu untuk bekerja lebih optimal.^{46,47} Dalam konteks pelayanan kesehatan, motivasi kerja berfungsi sebagai bahan bakar utama yang mendorong karyawan untuk tetap profesional, responsif, serta berorientasi pada kepuasan pasien.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Performa Kerja

Penelitian ini mengungkapkan adanya pengaruh antara lingkungan kerja terhadap performa kerja karyawan *frontline* di Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang. Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori Herzberg, di mana lingkungan kerja dikategorikan sebagai faktor *hygiene*. Faktor ini berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan kerja, namun tidak secara langsung mendorong peningkatan performa.^{46,47} Dengan kata lain, meskipun lingkungan kerja dinilai baik dari sisi fisik maupun non-fisik, hal tersebut hanya menciptakan kondisi minimum agar karyawan tidak merasa terganggu. Namun, keberadaan faktor ini tidak serta-merta membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja lebih optimal. Selain itu, kondisi negatif ini juga dapat dihubungkan dengan dinamika motivasi internal. Karyawan *frontline* dalam pelayanan kesehatan sering dihadapkan pada tekanan kerja, ekspektasi pasien, serta tanggung jawab besar terhadap mutu layanan. Dalam situasi ini, faktor motivasi intrinsik seperti kebutuhan akan pencapaian, pengakuan, dan rasa tanggung jawab (sebagaimana dijelaskan oleh Herzberg dan McClelland) lebih berperan sebagai pendorong performa.^{46,47} Artinya, meskipun lingkungan kerja sudah memadai, apabila motivasi internal atau faktor pendorong utama tidak terpenuhi, kinerja karyawan tidak otomatis meningkat. Beberapa penelitian juga menegaskan bahwa persepsi terhadap lingkungan kerja yang terlalu tinggi bisa menimbulkan efek sebaliknya. Karyawan mungkin menjadi lebih nyaman dan kurang terdorong untuk berupaya melampaui standar, sehingga berdampak pada penurunan produktivitas relatif. Situasi ini menegaskan bahwa lingkungan kerja hanya bersifat sebagai pendukung, sementara performa optimal

sangat bergantung pada keterlibatan, motivasi, dan dorongan internal individu. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum, lingkungan kerja memang penting untuk menjaga kenyamanan dasar, tetapi bukan faktor utama yang menentukan performa kerja frontline. Fokus peningkatan performa sebaiknya diarahkan pada strategi peningkatan motivasi internal, pemberian tantangan bermakna, serta penguatan budaya organisasi yang mampu mendorong karyawan untuk melampaui standar pelayanan.

Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Performa Kerja

Hasil analisis mengindikasikan bahwa motivasi dan lingkungan kerja secara bersama memiliki pengaruh terhadap performa kerja karyawan di Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang. Secara teori, Maslow menjelaskan motivasi muncul dari pemenuhan kebutuhan berjenjang hingga aktualisasi diri, sementara Herzberg melalui *Two Factor Theory* menekankan pentingnya faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab dalam meningkatkan performa.^{45,47} Di sisi lain, Robbins dan Judge menegaskan bahwa lingkungan kerja meliputi aspek fisik maupun non-fisik, seperti fasilitas, komunikasi, dan budaya organisasi, yang berfungsi mendukung motivasi agar lebih efektif.⁴⁷ Penelitian terdahulu juga menunjukkan konsistensi hasil, misalnya di RSU Kota Tangerang Selatan, motivasi dan lingkungan kerja bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap performa

karyawan *frontline*.⁴⁷ Hasil serupa di mana motivasi dan lingkungan kerja terbukti memengaruhi performa petugas pendaftaran, satpam, dan administrasi keuangan pasien sebagai garda terdepan pelayanan.⁴⁷ Dengan demikian, motivasi tinggi dan lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi nyata tidak hanya pada peningkatan performa individu, tetapi juga pada mutu layanan dan efektivitas organisasi rumah sakit secara keseluruhan.

SIMPULAN

Mayoritas pasien non-BPJS rawat jalan merupakan usia dewasa 19–59 tahun (58%), laki-laki (64%), berpendidikan tinggi (62%), aktif bekerja (80%), serta 62% merupakan pasien lama. Di sisi lain, karyawan *frontline* sebagian besar berusia 19–44 tahun (77%), dengan komposisi gender relatif seimbang (54,1% laki-laki dan 45,9% perempuan), masa kerja 1–5 tahun (44,3%), serta berperan sebagai satpam (45,9%). Seluruh karyawan *frontline* (100%) menunjukkan motivasi kerja tinggi, menilai lingkungan kerja baik (100%), dan dinilai pasien memiliki performa kerja baik (100%). Analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap performa, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh negatif meskipun dinilai baik, karena kenyamanan berlebih dapat menurunkan dorongan untuk bekerja optimal. Secara simultan, motivasi dan lingkungan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap performa karyawan *frontline*.

DAFTAR PUSTAKA

1. Presiden RI. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 Tentang Kesehatan. Undang-Undang. 2023;(187315):1–300.
2. Peraturan Pemerintah. Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Bidang Perumahsakitan. 2021;(086146).
3. Kemenkes RI. Permenkes No 3 Tahun 2020 Tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit. Tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit [Internet]. 2020;(3):1–80.
4. Jimmy E. Kalesaran. Definisi Pelayanan Prima atau Service Excellence Harapan pelanggan terhadap pelayanan prima. Kesehatan.
5. Umar A, Yunus P, Blongkod S. Pelayanan Prima dengan Tingkat Kepuasan Pasien di Ruang Rawat Inap Interna RSUD Dr. Hasri Ainun Habibie Provinsi Gorontalo. Zaitun (Jurnal Ilmu Kesehatan). 2022;10(1):28.
6. Hackman and Oldham. Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. Procedia - Soc Behav Sci [Internet]. 2014;129(February 2016):46–52.
7. Purnamasari S, Rahmanita F, Lubis M. Kinerja Karyawan: Apakah Dipengaruhi Oleh Motivasi dan Komitmen Organisasi? J Arastirma [Internet]. 2023 Aug 1;3(2):297.
8. Devi Delawati, Irawati, Muhammad Nawab Alawi, Budi Ilham Maliki. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi

- Produksi Pt. Dui Esa Unggul. *J Media Akad* [Internet]. 2024 Feb 3;2(2).
9. Meyer JP, Allen NJ. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Hum Resour Manag Rev* [Internet]. 1991 Mar;1(1):61–89.
 10. Wijaya NHS, Haryokusumo D, Akbar MD. Employee involvement, job satisfaction, and in-role performance. *Diponegoro Int J Bus* [Internet]. 2021 Jun 25;4(1):42–8.
 11. Ahmad Nasrudin. McGregor's Theory X and Theory Y: Categories, Characteristics, and Implications [Internet]. Human Resources. 2025.
 12. Frese M, Fay D. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Res Organ Behav* [Internet]. 2001 Jan;23:133–87.
 13. Locke EA, Latham GP. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *Am Psychol*. 2002;57(9):705–17. Locke EA, Latham GP. Locke et al New dir goal setting 06.pdf. *Curr Dir Psychol Sci*. 2006;15(5):265–8.
 14. Saether EA. Creativity-Contingent Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity: The Importance of Fair Reward Evaluation Procedures. *Front Psychol*. 2020;11(June):1–9.
 15. Liu H, Jameel Ahmed S, Anjum MA, Mina A. Leader humility and employees' creative performance: the role of intrinsic motivation and work engagement. *Front Psychol*. 2024;15(January).
 16. Liu D, Jiang K, Shalley CE, Keem S, Zhou J. Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organ Behav Hum Decis Process* [Internet]. 2016 Nov;137:236–63.
 17. Imran MY, Elahi NS, Abid G, Ashfaq F, Ilyas S. Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Mediating Mechanism of Thriving and Flourishing. *J Open Innov Technol Mark Complex* [Internet]. 2020 Sep;6(3):82.
 18. Hackman JR, Oldham GR. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organ Behav Hum Perform* [Internet]. 1976 Aug;16(2):250–79.
 19. Sedarmayanti. *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung. 2017. 25 p.
 20. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. 2017;17:302.
 21. Maassen SM, van Oostveen C, Vermeulen H, Weggelaar AM. Defining a positive work environment for hospital healthcare professionals: A Delphi study. Alameddine M, editor. *PLoS One* [Internet]. 2021 Feb 25;16(2):e0247530.
 22. Oyedeleji BA, Ko YH, Lee S. Physical Work Environments: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *J Manage* [Internet]. 2025 Jul 28;51(6):2589–626.
 23. Moreno Chacón P, Selvam RM, Marimon F. On the Convergence of Collaborative and Social Economy: A Quality Model for the Combined Effects. *Sustainability* [Internet]. 2021 Feb 10;13(4):1907.
 24. Shetty RS, Kamath GB, Rodrigues LLR, Nandineni RD, Shetty SR. The Impact of the Physical Environment on Staff in Healthcare Facilities: A Systematic Literature Review. *Buildings* [Internet]. 2024 Sep 3;14(9):2773.
 25. World Health Organization. Who environmental noise guidelines for the european region. 2018;13(6):200–3.
 26. Elafifi, H. et al. The Effects of Hospital

- Noise. Nurs Adm Q [Internet]. 2024 Oct;34(4):327–33.
27. Bakker AB, Demerouti E. Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. J Occup Health Psychol [Internet]. 2017 Jul;22(3):273–85.
28. Aboazoum, H. M. E., Nimran, U., & Musadieq MA. Effect of Work Environment and Work Facilities on Employee Performance through Job Satisfaction. J Adm Bisnis. 2019;(July 2007).
29. MJ E, EU A, NM P. Impact of Workplace Environment on Health Workers. Occup Med Heal Aff [Internet]. 2017;05(02).
30. Graen GB, Uhl-Bien M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. Leadersh Q [Internet]. 1995 Jun;6(2):219–47.
31. Fernando GD, Jain SS, Tripathy A. This cloud has a silver lining: Gender diversity, managerial ability, and firm performance. J Bus Res [Internet]. 2020 Sep;117:484–96.
32. Rosen MA, DiazGranados D, Dietz AS, Benishek LE, Thompson D, Pronovost PJ, et al. Teamwork in healthcare: Key discoveries enabling safer, high-quality care. Am Psychol. 2018;73(4):433–50.
33. Robbins, S. P., & Judge TA. Organizational Behavior. Organizational Behavior. 2017. 63 p.
34. Lucio-Villegas E. Book Review: Paulo Freire: His Faith, Spirituality, and Theology , by J. D. Kirylo, & D. Boyd. Adult Educ Q. 2019;69(3):NP20–1.
35. Ahmed NB, Birmah AN, Mustapha K. The Impact of Reward System on Employee Job Commitment: A Study of Health Workers in University of Ilorin Teaching Hospital. Univ J Manag Soc Sci. 2022;5(2):1–18.
36. Carolyn Evemy M. Research Outlook National Safety Council The Evolving Relationship Between EHS and Voluntary Turnover. Res Assoc Natl Saf Counc. 2024;
37. Shulystiawaty Desy Resky, Muhamjin Muhamjin, Irwan Irwan. Analisis Kualitas Pelayanan Tenaga Administrasi Rumah Sakit terhadap Kepuasan Pasien di Unit Instalasi Rawat Jalan di Rumah Sakit. J Educ Innov Public Heal [Internet]. 2024 Apr 30;2(2):134–48.
38. Real et al. Timeliness in Ambulatory Care Treatment. J Ambul Care Manage [Internet]. 2016 Apr;26(2):138–49.
39. Welp A, Manser T. Integrating teamwork, clinician occupational well-being and patient safety - Development of a conceptual framework based on a systematic review [Internet]. Vol. 16, BMC Health Services Research. BMC Health Services Research; 2016.
40. Herachwati N, Haqq ZN, Choirunnisa Z, Pramesti GA, Rahmandika HP. Revealing Indonesian healthcare workers' burnout, work engagement, and job satisfaction during the covid-19 pandemic: the lens of the job demands-resources model. Cogent Bus Manag [Internet]. 2024;11(1).
41. Herzberg R& J. Herzberg ' s Two-Factor Theory on Work Motivation: Does it Works for Todays Environment? herzberg two factor theory on work motivation: does its. Glob J Manag Perspect. 2018;2(5):18–22.
42. Palupi GA. Macam-macam Teori Motivasi Menurut Ahli: Maslow Hingga Herzberg. Tirto.id. 2022.
43. Kadji Y. Tentang Teori Motivasi. J Inov [Internet]. 2012;9(1):1–15.
44. Maslow AH. A theory of human motivation. Psychol Rev [Internet]. 1943 Jul;50(4):370–96.
45. Robbins SP. Organizational Behavior. Tenth Edition. Pearson Education Inc. 2006;
46. Sintia Desiana. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Non

- Medis di Rumah Sakit Umum (RSU) Kota Tangerang Selatan. J Publ Ilmu Manaj [Internet]. 2025 Mar 5;4(1):88–100.
47. Adawiyah AA, Jayanagara O. The Effect of Motivation and Work Environment on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction in Employees of Sukajadi Banyuasin Regional General Hospital. Eduvest - J Univers Stud [Internet]. 2025 Feb 26;5(2):3131–47.