

ARTIKEL

PENGARUH PENERAPAN STRUKTUR ORGANISASI HIBRID, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP PENINGKATAN MOTIVASI KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA DOKTER RUMAH SAKIT TNI-AD DI JAWA BARAT

NUR PUDYASTUTI PRATIWI
NPM: 179010047



PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2022

ABSTRAK

Kinerja sumber daya manusia di bidang kesehatan khususnya kinerja dokter salah satunya berkaitan dengan faktor motivasi. Secara teoritis beberapa faktor yang diketahui dapat mempengaruhi peningkatan motivasi adalah struktur organisasi, gaya kepemimpinan, dan pengembangan karir. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa Penerapan Struktur Organisasi Hibrid, Kepemimpinan Transformasional, dan Pengembangan Karier terhadap Peningkatan Motivasi Kerja serta implikasinya pada Kinerja Dokter Rumah Sakit TNI-AD di Jawa Barat.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan pendekatan deskriptif dan verifikatif dengan metode survei *cross-sectional* dan eksplanatif. Penelitian ini menggunakan teknik sampling "*proportionate cluster random sampling*" dengan jumlah sampel 105 dokter yang ditentukan menggunakan rumus Slovin. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan LISREL 8.7.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penerapan Struktur Organisasi Hibrid, Kepemimpinan Transformasional, dan Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Dokter secara masing-masing maupun bersama-sama. Pengaruh terbesar terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Dokter adalah berasal dari Kepemimpinan Transformasional. Selanjutnya Peningkatan Motivasi Kerja Dokter tersebut diketahui berpengaruh terhadap Kinerja Dokter menurut penelitian ini.

Kata Kunci : Struktur Organisasi Hibrid, Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karier, Peningkatan Motivasi Kerja, Kinerja Dokter.

ABSTRACT

Human resources performance in health sector, especially doctor's performance is related to motivation as one of the factors. Theoretically, several factors that are known to influence work motivation improvement are organizational structure, leadership style, and career development. This study aims to determine and analyze Hybrid Organizational Structure Implementation, Transformational Leadership, and Career Development on Work Motivation Improvement and its Implications on Doctors' Performance in Indonesian Army Hospital in West Java.

This research was a quantitative research that used a descriptive and verificative approach with a cross-sectional survey method and explanatory. This study used a sampling technique "proportionate cluster random sampling" with 105 samples of doctors which was determined using the Slovin formula. The analytical method in this study used Structural Equation Modeling (SEM) with LISREL 8.7.

The results show that Hybrid Organizational Structure Implementation, Transformational Leadership, and Career Development affected Doctor's Work Motivation Improvement partially or simultaneously. The biggest influence on Doctor's Work Motivation Improvement comes from Transformational Leadership. Furthermore, Doctor's Work Motivation Improvement has a strong effect on Doctor's Performance according to this study.

Keywords: Hybrid Organizational Structure, Transformational Leadership, Career Development, Work Motivation Improvement, and Doctors Performance.

I. PENDAHULUAN

Pembangunan Indonesia 2020-2024 ditujukan untuk membentuk SDM yang berkualitas dan berdaya saing, yaitu SDM yang sehat dan cerdas, adaptif, inovatif, terampil, dan berkarakter. Sasaran akhir pembangunan kesehatan yang akan dicapai pada tahun 2025 adalah meningkatnya derajat kesehatan masyarakat sebagai investasi bagi pembangunan SDM yang produktif secara sosial dan ekonomis. Langkah pemerintah meningkatkan pembangunan kesehatan, salah satunya melalui upaya penguatan pelayanan kesehatan.

Salah satu masalah dalam pelayanan kesehatan berkaitan dengan mutu sumber daya manusia kesehatan terkait kualitas, kuantitas, pemerataan, dan kinerja SDM kesehatan (Rasidin, 2018). Kinerja SDM kesehatan berkaitan dengan kinerja organisasi pelayanan kesehatan, salah satunya RS. Menurut Supinganto (2020), RS merupakan sebuah organisasi bidang kesehatan dan tulang punggung pelayanan kesehatan, kinerjanya dipengaruhi salah satunya oleh faktor kinerja SDM kesehatan di RS tersebut.

Menurut Asmara I (2020), secara garis besar pencapaian kinerja SDM sendiri dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Menurut S. Langgeng Ratnasari (2019), faktor motivasi dipengaruhi faktor eksternal dan internal. Termasuk ke dalam faktor eksternal antara lain : kepemimpinan; lingkungan organisasi (kondisi lingkungan kerja, budaya, dan struktur organisasi); kompensasi dan jaminan karier. Sementara itu yang termasuk ke dalam faktor internal: jenis kelamin; konsep diri/ kematangan pribadi; pendidikan; keinginan dan harapan pribadi; kebutuhan yang terpenuhi. Berdasarkan keterangan tersebut di atas, struktur organisasi, kepemimpinan, dan jaminan karier (jaminan terhadap pengembangan karier) adalah tiga diantara banyak faktor eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi.

Febri E.B.S dan Stefanus Supriyanto (2019) menerangkan bahwa rumah sakit di Indonesia dibagi menjadi dua yaitu RS pemerintah dan RS swasta. Salah satu yang termasuk RS pemerintah yaitu RS TNI dengan kekhasan yang berkaitan dengan pengaruh unsur militer di dalamnya. RS TNI terbanyak di wilayah Indonesia adalah RS TNI-AD. Struktur organisasi RS TNI AD merupakan Daftar Susunan Personil Pokok (DSPP) Kesdam dan RS yang berdasarkan pada Keputusan Kepala Staf TNI-AD Nomor Kep/69/XII/2004 tentang Organisasi dan Tugas Kesehatan Komando Daerah Militer dan telah disesuaikan dengan tujuan pencapaian dari tugas pokok pelayanan kesehatan di RS TNI AD. Berdasarkan hal itu, maka struktur organisasi yang sesuai pada RS TNI AD adalah campuran lini, staf, fungsional dan divisional.

Rumah sakit TNI-AD untuk wilayah Jawa Barat terdiri dari lima RS dan memiliki jumlah pegawai terbanyak dibandingkan dengan wilayah lain, karena jumlah personil TNI-AD wilayah ini yang memang tinggi sehingga memerlukan antisipasi pelayanan kesehatan dengan tenaga kesehatan yang tinggi juga, khususnya dokter. Gambaran kinerja RS TNI-AD wilayah Jawa Barat mayoritas adalah sedang atau yang diidentikkan dengan belum sepenuhnya optimal. Kinerja RS TNI-AD tersebut dipengaruhi aspek sistem pelayanan, operasional, dan mutu pelayanan. Kinerja RS yang sedang juga menggambarkan kurangnya kualitas dalam ketiga aspek tersebut. Aspek sistem pelayanan meliputi pelayanan medis, gawat darurat, keperawatan, rekam medis, struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, administrasi dan manajemen, serta kepemimpinan. Aspek operasional meliputi pertumbuhan pelayanan, pola kerja, efisiensi pelayanan, serta kuantitas dan pengembangan SDM. Aspek mutu pelayanan meliputi ketepatan, profesionalisme, kecepatan sikap pelayanan, kepedulian, loyalitas, motivasi, kepuasan karyawan, kompensasi, komitmen dan kinerja pegawai (Arief, 2017).

Mengingat bahwa kinerja RS-TNI AD dipengaruhi oleh beberapa aspek/faktor yang telah disebutkan sebelumnya, maka penulis berusaha menggaris bawahi aspek/faktor yang hendak dilihat secara lebih lanjut dan dinilai cukup besar berkaitan dengan kondisi kinerja RS TNI-AD, yakni kinerja pegawai, khususnya dokter. Selain itu, aspek/faktor seperti struktur organisasi khususnya bentuk hibrid, kepemimpinan khususnya transformasional, pengembangan karier, serta peningkatan motivasi yang juga dinilai berkaitan dengan kinerja dokter.

Dalam upaya memperoleh gambaran tentang kinerja dokter, peningkatan motivasi, struktur organisasi hibrid, kepemimpinan transformasional, dan pengembangan karier di RS TNI-AD wilayah Jawa Barat, maka peneliti melakukan pra survei terhadap 30 orang dokter melalui pengisian kuesioner dengan hasil yang menunjukkan bahwa kinerja dokter belum optimal, peningkatan motivasi pegawai tidak baik, penerapan struktur organisasi hibrid belum efektif, kepemimpinan transformasional tidak efektif, dan pengembangan karier pegawai yang tidak baik.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka pertimbangan pokok penelitian yang diajukan mengenai pengaruh penerapan struktur organisasi hibrid, kepemimpinan transformasional, dan pengembangan karier terhadap peningkatan motivasi kerja serta implikasinya pada kinerja dokter RS TNI-AD di Jawa Barat adalah:

1. Bagaimana penerapan struktur organisasi hibrid, kepemimpinan transformasional, dan pengembangan karier di RS TNI-AD wilayah Jawa Barat.
2. Bagaimana peningkatan motivasi kerja dokter di RS TNI-AD Jawa Barat
3. Bagaimana kinerja dokter di RS TNI-AD wilayah Jawa Barat
4. Seberapa besar pengaruh penerapan struktur organisasi hibrid, kepemimpinan transformasional, dan pengembangan karier terhadap peningkatan motivasi

- kerja dokter di RS TNI-AD wilayah Jawa Barat
5. Seberapa besar pengaruh penerapan struktur organisasi hibrid terhadap peningkatan motivasi kerja dokter di RS TNI-AD wilayah Jawa Barat
 6. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan motivasi kerja dokter di RS TNI-AD wilayah Jawa Barat
 7. Seberapa besar pengaruh pengembangan karier terhadap peningkatan motivasi kerja dokter di RS TNI-AD wilayah Jawa Barat
 8. Seberapa besar pengaruh peningkatan motivasi kerja terhadap kinerja dokter di RS TNI-AD wilayah Jawa Barat

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji :

1. Penerapan struktur organisasi hibrid, kepemimpinan transformasional, dan pengembangan karier di RS TNI-AD wilayah Jawa Barat
2. Peningkatan motivasi kerja dokter di RS TNI-AD wilayah Jawa Barat
3. Kinerja dokter di RS TNI-AD wilayah Jawa Barat
4. Besarnya pengaruh penerapan struktur organisasi hibrid, kepemimpinan transformasional, dan pengembangan karier terhadap peningkatan motivasi kerja dokter di RS TNI-AD wilayah Jawa Barat
5. Besarnya pengaruh penerapan struktur organisasi hibrid terhadap peningkatan motivasi kerja dokter di RS TNI AD wilayah Jawa Barat
6. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan motivasi kerja dokter di RS TNI-AD wilayah Jawa Barat
7. Besarnya pengaruh pengembangan karier terhadap peningkatan motivasi kerja dokter di RS TNI-AD wilayah Jawa Barat
8. Besarnya pengaruh peningkatan motivasi kerja terhadap kinerja dokter di RS TNI-AD wilayah Jawa Barat

Manfaat Teoritis

- a. Memperkuat studi penerapan struktur organisasi hibrid dengan peningkatan motivasi kerja.
- b. Memperkuat studi kepemimpinan transformasional dengan peningkatan motivasi kerja.
- c. Memperkuat studi pengembangan karier dengan peningkatan motivasi kerja.
- d. Memperkuat studi peningkatan motivasi kerja dokter terhadap kinerja dokter.
- e. Berkontribusi pada pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manfaat Praktis

- a. Dapat dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi manajemen RS TNI-AD Jabar perihal struktur organisasi, gaya kepemimpinan, pengembangan karier, peningkatan motivasi kerja, dan kinerja dokter.
- b. Dapat menjadi masukan berharga bagi perumusan strategi berikutnya dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja dan kualitas pelayanan kesehatan di RS TNI AD Jawa Barat sehingga tercapai tujuan RS.

II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

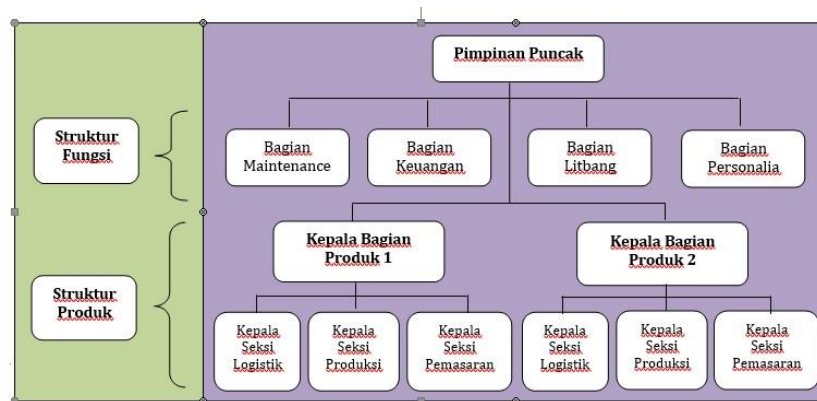
2.1 Kajian Pustaka

Teori Struktur Organisasi Hibrid

Menurut Richard L Daft (2020), "*Hybrid organizational structure is a mixed organizational structure that combines the characteristics of various approaches tailored to specific strategic needs*". Menurut Lisa von der Heydte (2020), "*Hybrid*

organization structure is structure in which two or more of basic organization forms are used together". Rich Dionne (2018) menyatakan bahwa struktur organisasi hibrid merupakan "An organizational structure combines the efficiency of a functional structure-with clearly delineated areas of responsibility and groups of people with similar skill sets completing similar tasks-with the flexibility of a project-based organizational structure".

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi hibrid adalah struktur yang menggabungkan karakteristik dua atau lebih bentuk organisasi yang digunakan bersama dan disesuaikan dengan tujuan serta sasaran organisasi.



Gambar 2.1
Struktur Organisasi Hibrid
Sumber : berbagai sumber yang diolah

Dimensi dan Indikator Struktur Organisasi Hibrid

Berdasarkan rangkuman karakteristik struktur organisasi hibrid menurut Richard L Daft (2020), maka dapat ditentukan dimensi dan indikator struktur organisasi hibrid sebagai berikut :

1. Kombinasi Struktur (*Structure combination*)
Struktur yang merupakan kombinasi dua atau lebih struktur organisasi bentuk dasar. Melalui penggabungan ini didapatkan struktur yang cukup kompleks, multidimensi, dapat diambil kekuatannya dan dihindari beberapa kelemahannya.
2. Fleksibilitas (*Flexibility*)
Struktur organisasi hibrid menawarkan fleksibilitas yang tinggi bagi organisasi sehingga dapat digunakan dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, terdapat hubungan yang sehat antara atasan dan bawahan, serta lebih meningkatkan efisiensi organisasi dan efektifitas kerja.
3. Spesifikasi Tim (*Team spesifications*)
Pada struktur organisasi hibrid masing-masing tim/divisi memiliki tugas yang spesifik sehingga terdapat kejelasan peran dan tanggung jawab setiap anggota timnya juga. Selain itu, pimpinan tim/divisi dapat lebih spesifik memberikan pengarahan yang baik bagi anggotanya.
4. Berbagi Ilmu Pengetahuan (*Sharing of knowledge*)
Dalam struktur organisasi hibrid, kelompok dibentuk dengan mempertimbangkan spesialisasi serta layanan. Dengan demikian karyawan yang memiliki keterampilan berbeda tetap berbaur bersama, saling berbagi ilmu pengetahuan dan pengalaman, memberikan kesempatan belajar sehingga saling melengkapi.

Teori Gaya Kepemimpinan Transformasional

Davis dan Newstrom dalam Ahmad Susanto (2016) menyatakan "Gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang

dipersepsikan atau dijadikan acuan oleh bawahan tersebut”. Menurut Goleman (2017), “*Leadership style is a method used by a person to influence another person or group in an effort to achieve a certain goal*”.

Menurut Burn and Bass dalam Peter G Northouse (2021) “*Transformational leadership is a process where leaders and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation, encourages people to collaborate rather than working as individuals*”. Pendekatan gaya kepemimpinan transformasional berpusat pada visi misi memimpin menuju kesuksesan organisasi. Kepemimpinan ini memberi arahan mengubah kepentingan bawahan menuju kepentingan tim/kelompok, menginspirasi, meyakinkan dan membimbing anggota tim mencapai hasil yang diharapkan sehingga mampu menggerakkan bawahan dari pemikiran statis ke pemikiran pertumbuhan, pencapaian, dan pengembangan.

Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Burn and Bass dalam Peter G Northouse (2021) mengusulkan empat komponen dalam kepemimpinan seseorang dengan konsep “4i” yang selanjutnya disebut sebagai dimensi dan indikator tipe kepemimpinan transformasional :

a. *Idealized influence.*

Merupakan perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini mengandung makna saling berbagi risiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis.

b. *Inspirational motivation.*

Tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin (antusiasme dan optimism). Termasuk di dalamnya adalah perilaku yang mampu mengartikulasikan ekspektasi yang jelas, dan mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi.

c. *Intellectual stimulation.*

Merupakan proses seorang pemimpin untuk meningkatkan kesadaran pengikutnya terhadap berbagai masalah dan mempengaruhi pengikutnya untuk memecahkan masalah itu dengan perspektif yang baru. Pemimpin berupaya menggali ide baru dan solusi kreatif dari orang yang dipimpinnya. Pemimpin juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.

d. *Individualized consideration*

Direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya.

Teori Pengembangan Karier

Pengertian pengembangan karier menurut AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2017) adalah “Perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karier pribadinya”. Menurut M. Busro (2018), “Pengembangan karier merupakan suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan kariernya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi”. Hal itu senada dengan pendapat Sumanto (2020) yang menyatakan bahwa “Pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karier”.

Dimensi dan Indikator Pengembangan Karier

Dimensi dan indikator pengembangan karier menurut Muhammad Busro (2018), adalah sebagai berikut :

1. Kejelasan karier

Dimensi kejelasan karier diukur dari indikator penetapan tujuan karier yang realistis, kenaikan pangkat secara jelas, adanya jenjang karier yang jelas, kesempatan menjadi pimpinan atau wakil pimpinan, serta kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang ada.

2. Pengembangan diri

Dimensi pengembangan diri diukur dari indikator kesempatan mengikuti berbagai pelatihan, melanjutkan pendidikan, mengikuti berbagai seminar/ diskusi, mengikuti berbagai kursus kompetensi untuk mendapatkan sertifikat keahlian, adanya mentor dan sponsor.

3. Perbaikan mutu pekerja

Dimensi perbaikan mutu pekerja diukur dari indikator peningkatan ketaatan diri terhadap organisasi, kesetiaan/loyalitas terhadap organisasi, dedikasi diri terhadap organisasi, serta peningkatan kehandalan yang sebanding dengan lama kerja

Teori Motivasi

Frederick Herzberg dalam Busro (2018) mengemukakan bahwa "Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu Robbins dan Judge (2018) mendefinisikan "*Motivation as a process that explains the strength, direction, and persistence of a person in an effort to achieve goals*".

Robbins dan Judge (2018) mengklasifikasikan teori motivasi menjadi dua, yaitu teori awal motivasi dan teori motivasi kontemporer. Teori awal motivasi meliputi : teori hierarki kebutuhan Maslow, teori X dan Y Douglas McGregor, teori dua faktor dari Frederick Herzberg, teori kebutuhan McClelland. Teori motivasi kontemporer meliputi : teori penentuan nasib sendiri, teori keterlibatan pada pekerjaan, teori penetapan tujuan, teori efikasi diri, teori penguatan, teori keadilan/keadilan organisasi, teori ekspektansi.

Teori Dua Faktor Frederick Herzberg

Teori ini dikembangkan oleh seorang ahli psikologi yang bernama Frederick Herzberg. Herzberg melakukan wawancara pada responden yang masing-masing diminta menceritakan sesuatu yang terjadi, baik itu yang memuaskan ataupun tidak memuaskan. Kemudian hasil wawancara itu dianalisis untuk menentukan faktor mana yang memberikan kepuasan atau yang tidak memberikan kepuasan. Setelah hasil tersebut dianalisis, Herzberg mengkategorikan dalam dua faktor yakni faktor motivasional dan faktor pemeliharaan (*hygiene*). Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah faktor pendorong yang bersifat intrinsik (bersumber dalam diri seseorang), sedangkan faktor pemeliharaan (*hygiene*) adalah faktor yang bersifat ekstrinsik (bersumber dari luar diri) (Herzberg, 2017).

Dimensi dan Indikator Peningkatan Motivasi Kerja

Menurut F. Herzberg dalam Busro (2018: 60-61), dimensi dan indikator motivasi kerja dibagi sebagai berikut ini :

1. Peningkatan *motivasional* atau intrinsik

Meliputi indikator : peningkatan prestasi, peningkatan pengakuan, peningkatan pekerjaan itu sendiri, peningkatan tanggung jawab, peningkatan pengembangan potensi individu, peningkatan promosi, dan peningkatan pertumbuhan personal.

2. Peningkatan *Hygiene* atau ekstrinsik

Meliputi indikator : peningkatan gaji/upah, peningkatan kondisi kerja, peningkatan kebijakan dan administrasi, peningkatan hubungan antar pribadi, peningkatan kualitas supervisi, peningkatan kebutuhan yang mencerminkan harga diri, peningkatan keamanan pekerjaan, dan peningkatan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Teori Kinerja

Y Demir Uslu, dkk (2020) menyatakan bahwa “*Performance is the degree of output that is approaching the expected goals and behaviours in compliance with pre determinant standars as a requirement of any task*”. Maksudnya yaitu bahwa kinerja pegawai merupakan hasil unjuk kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pegawai juga didefinisikan sebagai hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Kinerja bersifat jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, serta memiliki tingkatan pada individu, kelompok, dan organisasi. Tingkat kinerja karyawan dijadikan parameter efektivitas dan efisiensi suatu organisasi untuk pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Kinerja individu-individu (karyawan) akan berkontribusi pada kinerja kelompok, dan kinerja kelompok-kelompok akan berkontribusi pada kinerja organisasi.

Penilaian kinerja adalah sebuah proses dalam organisasi /perusahaan untuk mengevaluasi dan menilai kinerja individu/ karyawan. Penilaian kinerja merupakan pekerjaan yang sangat penting bagi seorang manajer, dimana seorang manajer dituntut bukan hanya dapat menilai kinerja karyawan, namun juga dapat mengkomunikasikan hasil penilaiannya kepada bawahannya, serta dapat memberikan informasi kepada organisasi/perusahaan terkait penilaian kinerja karyawannya.

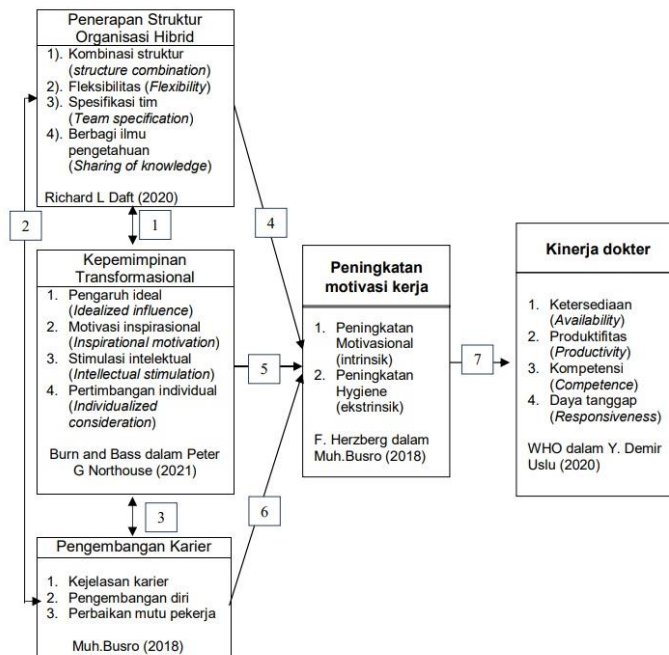
Dimensi dan Indikator Pengukuran Kinerja Dokter

Pada bidang Kesehatan khususnya dalam penilaian kinerja dokter terdapat dimensi dan indikator menurut WHO dalam Y Demir Uslu, dkk (2020) berikut ini :

- a. *Availability* (ketersediaan)
 - 1). *Planning*, 2). *Deployment* yakni penyebaran tenaga dokter, 3). *Production of staff (pre service/post graduate training)*, 4). *Skill mix*, 5). Ketersediaan dokter dengan terpenuhinya *attendance and compliance*.
- b. *Productivity* (produktivitas)
Indikatornya meliputi : 1). *Service quality* (kualitas pelayanan), 2). *Service quantity*, 3). *Service effectiveness*, dan 4). *Time management*.
- c. *Competence* (kompetensi)
Mencakup kombinasi : 1). *Ability*, 2). *Knowledge*, 3). *Skill*, 4). *Attitude* (perilaku), 5). *Effective communication*, 6). *Information management*, dan 7). *Medicolegal aspects*.
- d. *Responsiveness* (daya tanggap)
Indikatornya meliputi 1). *Accountability*, 2). *Promptness*, 3). *Updates diagnostic*, 4). *Holistic therapy*, 5). *Patient safety*, 6). *Client satisfaction*.

2.2 Paradigma Penelitian

Berikut ini merupakan gambaran paradigma penelitian yang lahir dari kerangka pemikiran penulis menurut berbagai teori dan penelitian terdahulu yang telah relevan:



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan alur pemikiran dan paradigma penelitian yang telah dijelaskan, maka peneliti menetapkan hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh penerapan struktur organisasi hibrid, kepemimpinan transformasional, pengembangan karier terhadap peningkatan motivasi kerja.
2. Terdapat pengaruh penerapan struktur organisasi hibrid terhadap peningkatan motivasi kerja.
3. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan motivasi kerja.
4. Terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap peningkatan motivasi kerja.
5. Terdapat pengaruh peningkatan motivasi kerja terhadap kinerja.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan metode survei dengan studi *cross-sectional* dan bersifat eksplanatif. Metode penelitian ini bertujuan memberikan penjelasan tentang hubungan antara fenomena atau variabel serta mencari kejelasan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif yang kemudian dilanjutkan dengan analisis verifikatif menggunakan SEM LISREL.

Definisi dan Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Jenis	Definisi Operasional
1.	Penerapan Struktur Organisasi Hibrid (X ₁)	Variabel bebas	Menurut Richard L Daft (2020) : “Hybrid organizational structure is a mixed organizational structure that combines the characteristics of various approaches tailored to specific strategic needs”.
2.	Kepemimpinan Transformasional (X ₂)	Variabel bebas	Menurut Burn and Bass dalam Peter G Northouse (2021) : “Transformational leadership is a process where leaders and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation, encourages people to collaborate rather than working as individuals”.

3.	Pengembangan Karier (X ₃)	Variabel bebas	Menurut M. Busro (2018) : pengembangan karier merupakan suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan kariernya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.
4.	Peningkatan Motivasi Kerja (Y)	Variabel intervening	Menurut Frederick Herzberg dalam Busro (2018:49) yang mengemukakan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela mengerahkan kemampuan/keahlian/keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan kegiatan mencapai tujuan organisasi.
5.	Kinerja Dokter (Z)	Variabel terikat	Menurut WHO dalam Y Demir Uslu (2020) yang menyatakan bahwa kinerja dokter adalah : <i>"The degree of output that is approaching the expected goals and behaviours in compliance with pre determinant standars as a requirement of any task"</i> .

Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data primer dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Kuesioner yang berisi daftar pernyataan dibagikan pada responden, kemudian responden diminta memilih sendiri salah satu jawaban yang telah disediakan. Untuk memudahkan pengisian kuisisioner, daftar pertanyaan disediakan lima tipe pilihan jawaban menurut skala Likert. Sebelum kuesioner digunakan sebagai pengumpul data, terlebih dahulu diuji cobakan untuk memperoleh validitas dan reliabilitas. Selain itu, untuk mendeskripsikan penelitian ini dilengkapi pula dengan data sekunder yang diperoleh dengan cara mengutip catatan, dokumentasi atau laporan yang berkaitan dengan objek yang diteliti.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dokter RS TNI AD wilayah Jawa Barat, yaitu sebanyak 320 orang dokter. Dari total populasi tersebut kemudian dipilih dahulu kriteria inklusi menurut ketentuan memiliki standar pendidikan yang sama yaitu profesi dokter, memiliki basic pengetahuan manajemen kesehatan yang setara, memiliki masa kerja lebih dari satu tahun, dan merupakan dokter tetap.

Menurut kriteria tersebut, dari seluruh dokter spesialis dan dokter umum kemudian dieksklusikan 177 orang sehingga diperoleh jumlah sebanyak 143 orang dokter. Selanjutnya, dari sejumlah 143 orang dokter tersebut dilakukan teknik sampling *proportionate cluster random sampling*, dimana besarnya sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan batas toleransi kesalahan 5% dan didapatkan sejumlah 105 sampel. Jumlah sampel disesuaikan dengan analisis data *Structural Equation Modeling* (SEM) yang akan digunakan dengan syarat besar sampel 100-200 atau lima kali indikator (Loehlin, 2016).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Deskriptif

No	Variabel	Tanggapan Responden Mengenai Variabel
1.	Penerapan Struktur Organisasi Hibrid	Rekapitulasi rata-rata 3,167, standar deviasi 0,373 dengan dua nilai rata-rata terendah 2,933 dan 2,952 dari seluruh indikator yaitu "Multiprofesi" dari dimensi Spesifikasi tim dan "Efisiensi" dari dimensi Fleksibilitas. Variabel Penerapan Struktur Organisasi Hibrid dinyatakan dalam kategori cukup baik atau dapat diidentikkan dengan cukup efektif.
2.	Kepemimpinan Transformasional	Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai variabel Kepemimpinan Transformasional memili rata-rata 3,293 dan standar deviasi 0,364 dengan dua nilai rata-rata terendah 3,152 dan 3,133 dari seluruh indikator yaitu "Ide

		Kreatif dan Inovasi” dari dimensi Stimulasi Intelektual dan “Pendengar yang Baik (<i>Good Listener</i>)” dari dimensi Pertimbangan Individual. Berdasarkan hasil tersebut maka variabel Kepemimpinan Transformasional dinyatakan dalam kategori cukup baik atau dapat diidentikkan dengan cukup efektif.
3.	Pengembangan Karier	Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai variabel Pengembangan Karier memiliki rata-rata 3,212 dan standar deviasi 0,412 dengan dua nilai rata-rata terendah 2,962 dan 2,914 dari seluruh indikator yaitu “Kehandalan” dan “Ketaatan” dimana keduanya berasal dari dimensi Perbaikan Mutu Pekerja. Berdasarkan hasil tersebut maka variabel Pengembangan Karier dinyatakan dalam kategori cukup baik.
4.	Peningkatan Motivasi Kerja	Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai variabel Peningkatan Motivasi Kerja memiliki rata-rata 3,138 dan standar deviasi 0,357 dengan dua nilai rata-rata terendah 2,962 dan 2,914 dari seluruh indikator yaitu “Peluang Pengembangan Potensi Individu (<i>Opportunity for Advancement</i>)” dan “Prestasi (<i>Achievement</i>)” yang keduanya berasal dari dimensi Motivasional atau Intrinsik. Berdasarkan hasil tersebut maka variabel Peningkatan Motivasi Kerja dinyatakan dalam kategori cukup baik.
5.	Kinerja Dokter	Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai variabel Kinerja Dokter memiliki rata-rata 3,370 dan standar deviasi 0,407 dengan dua nilai rata-rata terendah 3,048 dan 3,038 dari seluruh indikator yaitu “Penyebaran (<i>Deployment</i>)” serta “Kehadiran dan Kepatuhan (<i>Attendance and compliance</i>)” yang keduanya berasal dari dimensi Ketersediaan (<i>Availability</i>). Berdasarkan hasil tersebut maka variabel Kinerja Dokter dinyatakan dalam kategori cukup baik atau dapat diidentikkan dengan cukup optimal.

Hasil Verifikatif

Analisis Koefisien Korelasi

Tahap pertama analisis verifikatif adalah melakukan analisis korelasi untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan antara variabel bebas yang diperoleh. Nilai koefisien korelasi terbesar adalah koefisien korelasi antara variabel Kepemimpinan Transformasional dan Penerapan Struktur Organisasi Hibrid dengan nilai korelasi sebesar 0,645 atau 64,5% yang masuk ke dalam kategori Kuat menurut Lilik Sugiharti (2021).

Analisis Konstruk Variabel

Analisis model pengukuran dalam rangkaian analisis SEM yaitu *confirmatory factor analysis* (CFA). Pada analisis CFA ini akan didapatkan nilai *loading factor*. Indikator dengan *loading factor* yang tinggi memiliki kontribusi yang lebih tinggi untuk menjelaskan konstruk latennya, sebaliknya pada indikator dengan *loading factor* rendah memiliki kontribusi yang lemah untuk menjelaskan konstruk latennya. Pada sebagian besar referensi bobot faktor sebesar 0,50 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten.

Pada variabel Penerapan Struktur Organisasi Hibrid, dimensi Spesifikasi Tim memiliki *loading factor* tinggi dan terbesar namun nilai rata-ratanya cukup rendah sehingga memerlukan upaya peningkatan. Pada variabel Kepemimpinan Transformasional, dimensi Pengaruh Ideal memiliki *loading factor* tinggi dan terbesar dan nilai rata-ratanya juga cukup tinggi sehingga dapat dipertahankan. Pada variabel Pengembangan Karier, dimensi Perbaikan Mutu Pekerja memiliki *loading factor* tinggi dan terbesar namun nilai rata-ratanya yang cukup rendah sehingga memerlukan upaya peningkatan. Pada variabel Peningkatan Motivasi Kerja, dimensi Motivasional atau Intrinsik memiliki *loading factor* tinggi dan terbesar namun nilai rata-ratanya rendah sehingga memerlukan upaya peningkatan. Pada variabel Kinerja Dokter,

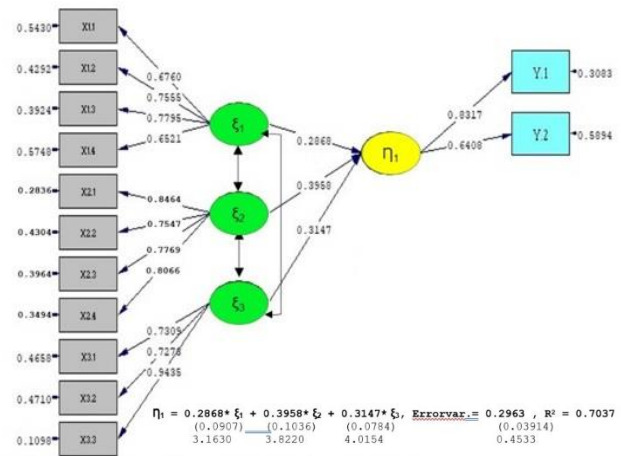
dimensi Ketersediaan (*Availability*) memiliki *loading factor* tinggi dan terbesar namun nilai rata-ratanya rendah sehingga perlu peningkatan.

1. Pengaruh Penerapan Struktur Organisasi Hibrid, Kepemimpinan Transformasional, dan Pengembangan Karier Terhadap Peningkatan Motivasi

Persamaan yang peneliti gunakan dalam analisis jalur pada model struktural 1 analisis SEM adalah sebagai berikut :

$$\eta_1 = \gamma_{11} \xi_1 + \gamma_{12} \xi_2 + \gamma_{13} \xi_3 + \zeta_1$$

Setelah peneliti melakukan perhitungan dengan analisis SEM menggunakan LISREL 8.70 maka peneliti memperoleh hasil model struktural 1 di samping sebagai berikut :



Sumber: Hasil olah data Lisrel (2022)

Gambar 4.2
Koefisien Jalur Penerapan Struktur Organisasi Hibrid, Kepemimpinan Transformasional, dan Pengembangan Karier Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja

Berdasarkan persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa variabel Peningkatan Motivasi Kerja dipengaruhi secara positif oleh Penerapan Struktur Organisasi Hibrid dengan koefisien jalur sebesar 0,2868, dipengaruhi secara positif oleh Kepemimpinan Transformasional dengan koefisien jalur sebesar 0,3958, dan dipengaruhi secara positif oleh Pengembangan Karier dengan koefisien jalur sebesar 0,3147. Kemudian juga dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Peningkatan Motivasi Kerja dengan hasil pengaruh terbesar adalah variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 29,59%.

Pengujian Hipotesis Simultan dan Parsial Penerapan Struktur Organisasi Hibrid, Kepemimpinan Transformasional, dan Pengembangan Karier terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Dokter

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 79,9569 sedangkan F_{tabel} untuk $F_{0.05,3,105}$ sebesar 2,6946 sehingga H_0 ditolak, artinya dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara linear antara Penerapan Struktur Organisasi Hibrid, Kepemimpinan Transformasional, dan Pengembangan Karier terhadap Peningkatan Motivasi Kerja, atau dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara Penerapan Struktur Organisasi Hibrid, Kepemimpinan Transformasional, dan Pengembangan Karier Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja.

Untuk koefisien jalur ξ_1 terhadap $\eta_1 = 0,2868$, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,1630 yang lebih besar dari t_{tabel} atau $t_{0.05.105} = 1,9837$, sehingga H_0 ditolak atau dengan kata lain Penerapan Struktur Organisasi Hibrid berpengaruh terhadap Peningkatan Motivasi Kerja sebesar 0,2868. Untuk koefisien jalur ξ_2 terhadap $\eta_1 = 0,3958$, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,8220 yang lebih besar dari t_{tabel} atau $t_{0.05.105} = 1,9837$, sehingga H_0 ditolak atau dengan kata lain Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Peningkatan Motivasi sebesar 0,3958. Untuk koefisien jalur ξ_3

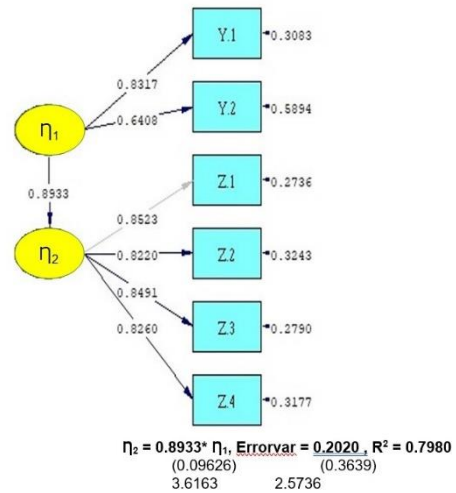
terhadap $\eta_1 = 0,3147$, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4,0154 yang lebih besar dari t_{tabel} atau $t_{0.05.105} = 1,9837$, H_0 ditolak atau dengan kata lain Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Peningkatan Motivasi Kerja sebesar 0,3147.

2. Pengaruh Peningkatan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dokter

Persamaan yang peneliti gunakan dalam analisis jalur pada model struktural 2 analisis SEM adalah sebagai berikut :

$$\eta_2 = \beta_{21} \eta_1 + \zeta_2$$

Setelah peneliti melakukan perhitungan dengan analisis SEM menggunakan LISREL 8.70 maka peneliti memperoleh hasil model struktural 2 di samping sebagai berikut :



Sumber: Hasil olah data Lisrel (2022)

Gambar 4.2
Koefisien Jalur Penerapan
Struktur Organisasi Hibrid, Kepemimpinan
Transformasional, dan Pengembangan Karier
Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja

Berdasarkan persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa variabel Kinerja Dokter dipengaruhi secara positif oleh variabel Peningkatan Motivasi Kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,8933, artinya jika Peningkatan Motivasi Kerja meningkat maka Kinerja Dokter akan meningkat sebesar 0,8933 satuan.

Pengujian Hipotesis Peningkatan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dokter

Untuk koefisien jalur η_1 terhadap $\eta_2 = 0,8933$, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,6163 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai t_{tabel} atau $t_{0.05.105} = 1,9833$ sehingga dikarenakan $t_{hitung} = 3,6163$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,9833$, maka H_0 ditolak atau dengan kata lain Peningkatan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Dokter sebesar 0,8933, sehingga setiap kenaikan Peningkatan Motivasi Kerja maka akan meningkatkan Kinerja Dokter sebesar 0,8933 satuan.

Pembahasan Deskriptif

1. Penerapan Struktur Organisasi Hibrid (ξ_1) di RS TNI-AD Jawa Barat

Gambaran penerapan struktur organisasi hibrid di Rumah Sakit TNI-AD wilayah Jawa Barat termasuk dalam kategori cukup baik. Dimensi yang memiliki nilai *loading factor* terbesar adalah dimensi Spesifikasi Tim dengan nilai *loading factor* yang tergolong tinggi namun nilai rata-ratanya cukup rendah sehingga perlu menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan menurut analisis model kuadran.

Indikator dengan nilai terendah dalam dimensi Spesifikasi Tim yaitu indikator Spesifikasi Tugas dan Multiprofesi. Rendahnya indikator Spesifikasi Tugas tersebut dikarenakan masih kurang jelasnya spesifikasi tugas/*job description* dalam struktur organisasi sehingga berpotensi terjadi rangkap jabatan. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan indikator ini adalah dengan meningkatkan spesifikasi tugas,

memperjelas pelaksanaan tugas dan menghindari rangkap jabatan di lain departemen untuk hindari konflik kepentingan. Sementara itu, rendahnya indikator Multiprofesi dikarenakan kurangnya perekrutan tenaga kerja yang meliputi berbagai jenis profesi dalam struktur organisasi, di mana untuk sebuah jabatan memerlukan spesialisasi dan pangkat tertentu. Oleh sebab itu beberapa bagian masih kurang variasi profesi. Upaya untuk meningkatkan indikator ini adalah meningkatkan rekrutmen melalui pengadaan jalur mitra, sipil, dan militer, serta melakukan penempatan pegawai dengan memperhatikan variasi profesi sesuai kebutuhan.

2. Kepemimpinan Transformasional (ξ_2) di RS TNI-AD Jawa Barat

Gambaran mengenai penerapan gaya kepemimpinan transformasional di RS TNI-AD Jawa Barat termasuk dalam kategori cukup baik. Dimensi yang memiliki nilai *loading factor* terbesar adalah dimensi Pengaruh Ideal dengan nilai *loading factor* yang tergolong tinggi dan nilai rata-rata yang tinggi sehingga dapat terus dipertahankan ataupun lebih ditingkatkan untuk hasil yang lebih baik lagi.

Dua indikator yang menjadi perhatian dalam dimensi Pengaruh Ideal yaitu Panutan (*Role Model*) serta Kebanggaan dan Kepercayaan karena nilainya yang terkecil. Indikator Panutan menunjukkan rata-rata nilai yang baik meskipun kecil dibanding indikator lain karena pimpinan dianggap merupakan panutan/*role model* dengan sikap keteladanan yang baik dan sesuai bagi pegawai. Pola keteladanan semacam ini perlu dipertahankan, diteruskan, maupun ditingkatkan oleh pimpinan selanjutnya agar indikator Panutan tetap baik dan semakin baik. Sementara itu indikator Kebanggaan dan Kepercayaan memiliki nilai rata-rata yang cukup baik meskipun kecil dibanding indikator lain karena karena pemimpin dianggap cukup mampu menumbuhkan rasa bangga dan percaya pegawai selama bergabung bersamanya. Indikator ini dapat dipertahankan maupun ditingkatkan dengan cara mendorong jajaran pimpinan untuk lebih berprestasi dan berkomitmen terhadap kemajuan organisasi sehingga bisa menumbuhkan rasa bangga dan percaya pegawai dengan lebih baik lagi.

3. Kondisi Pengembangan Karier (ξ_3) Dokter di RS TNI-AD Jawa Barat

Gambaran mengenai Pengembangan Karier dokter di Rumah Sakit TNI-AD wilayah Jawa Barat termasuk dalam kategori cukup baik. Dimensi dari variabel Pengembangan Karier (ξ_3) yang memiliki nilai *loading factor* terbesar diantara yang lain adalah dimensi Perbaikan Mutu Pekerja dengan nilai *loading factor* yang tergolong tinggi. Artinya dimensi tersebut merupakan faktor pembentuk yang berkontribusi kuat terhadap variabel Pengembangan Karier. Sementara itu, dimensi ini memiliki nilai rata-rata yang rendah jika dibandingkan dengan rata-rata variabel. Kedua hal ini menunjukkan bahwa indikator dalam dimensi Perbaikan Mutu Pekerja perlu menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan menurut analisis model kuadran.

Indikator dengan nilai terendah dalam dimensi Perbaikan Mutu Pekerja yaitu indikator Ketaatan dan Kehandalan. Kedua indikator ini merupakan prioritas utama untuk ditingkatkan. Rendahnya indikator Ketaatan tersebut dikarenakan adanya keterbatasan waktu dokter yang dihadapkan pada berlebihnya lingkup pelayanan/praktek di dalam dan luar instansi sehingga mempengaruhi tingkat ketaatan dokter, contohnya ketaatan mengisi rekam medis. Perlu upaya peningkatan indikator dengan pengarahannya kembali tentang perlunya dan manfaat ketaatan dalam melaksanakan tugas secara disiplin serta mendorong dokter melakukan penyesuaian waktu dengan beban kerja di dalam dan luar instansi.

Sementara itu, rendahnya indikator Kehandalan dari dimensi Perbaikan Mutu Pekerja dikarenakan masih dijumpainya permasalahan SDM dari individu dokter sendiri terkait kehandalan yang membuat pelaksanaan tugasnya belum optimal.

Sebagai upaya untuk meningkatkan indikator tersebut, maka perlu mendorong dokter untuk ikut serta dalam pelatihan peningkatan kehandalan yang mendukung pelayanan.

4. Gambaran Peningkatan Motivasi Kerja Dokter (η_1) di RS TNI-AD Jawa Barat

Gambaran mengenai variabel Peningkatan Motivasi Kerja (η_1) di Rumah Sakit TNI-AD Jabar termasuk cukup baik. Dimensi dari variabel Peningkatan Motivasi Kerja Dokter (η_1) yang memiliki nilai *loading factor* terbesar adalah dimensi Motivasional/Intrinsik dengan nilai *loading factor* yang tergolong tinggi. Namun dimensi ini memiliki nilai rata-rata rendah sehingga perlu menjadi prioritas untuk ditingkatkan.

Indikator dengan nilai terendah dalam dimensi Motivasional/ Intrinsik yaitu indikator Peluang Pengembangan Potensi Individu (*Opportunity for Advancement*) dan Prestasi (*Achievement*). Rendahnya indikator Peluang Pengembangan Potensi Individu (*Opportunity for Advancement*) tersebut dikarenakan peluang yang dibuka RS TNI-AD untuk mengembangkan potensi dokter belum sepenuhnya terbuka lebar. Perlu upaya membuka peluang yang lebih besar bagi dokter untuk berinovasi atau berkeaktifan dalam menyelesaikan pekerjaannya serta lebih terbuka lagi terhadap ide baru terkait hal medis maupun non medis sepanjang tidak melanggar etika profesi/RS. Sementara itu, rendahnya indikator Prestasi (*Achievement*) dari dimensi Motivasional/Intrinsik dikarenakan peluang penghargaan atas prestasi yang dicapai dokter masih kurang terbuka lebar meskipun sudah ada. Sebagai upaya untuk meningkatkan indikator tersebut, maka perlu membuka peluang yang lebih besar bagi dokter berprestasi untuk mendapat penghargaan atas prestasinya berupa pemberian simbolis trofi/sertifikat penghargaan agar lebih meningkatkan dorongan kerjanya.

5. Gambaran Kinerja Dokter (η_2) di RS TNI-AD Jawa Barat.

Gambaran mengenai variabel Kinerja Dokter (η_2) di Rumah Sakit TNI-AD Jabar termasuk cukup baik. Dimensi dari variabel ini yang memiliki nilai *loading factor* terbesar adalah dimensi Ketersediaan (*Availability*) dengan nilai *loading factor* yang tergolong tinggi namun rata-ratanya rendah sehingga indikator dalam dimensi Ketersediaan (*Availability*) perlu menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan. Rendahnya indikator Penyebaran (*Deployment*) dikarenakan penempatan /penyebaran dokter belum sepenuhnya mempertimbangkan kesesuaian antara beban kerja dengan jumlah dokter di bagian tertentu. Agar indikator ini dapat meningkat maka perlu upaya pemerataan tenaga dokter yang disesuaikan dengan beban kerja pada bagian yang dibutuhkan. Sementara itu, rendahnya indikator Kehadiran dan Kepatuhan (*Attendance and Compliance*) dikarenakan dokter kurang berpartisipasi dalam melakukan absensi dengan sarana yang telah disediakan RS akibat dari jam kerja dokter yang tidak menentu/banyak berubah terkait keadaan *emergency*. Untuk meningkatkan indikator ini maka perlu membuat sistem absensi yang praktis dan fleksibel yang dapat meningkatkan keterlibatan absensi dokter.

Pembahasan Verifikatif

1. Pengaruh Penerapan Struktur Organisasi Hibrid, Kepemimpinan Transformasional, dan Pengembangan Karier terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Dokter Rumah Sakit TNI-AD wilayah Jawa Barat

Berdasarkan hasil perhitungan, didapatkan Penerapan Struktur Organisasi Hibrid, Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karier berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap Peningkatan Motivasi Kerja sebesar 70,37%. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh yang kuat menurut kriteria Chin dalam N.W Ekawati (2021). Kemudian 29,63% selebihnya dipengaruhi oleh

variabel atau faktor lain. Variabel lain itu diantaranya adalah Budaya Organisasi, Komitmen Dokter, Kompensasi, Pola Kerja, dan lain lain.

Dari ketiga variabel bebas tersebut, pengaruh terbesar adalah Kepemimpinan Transformasional yaitu sebesar 29,59%. Ini artinya Peningkatan Motivasi Kerja Dokter di RS TNI-AD wilayah Jawa Barat sangat dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional. Terbentuknya Peningkatan Motivasi Kerja ini sangat didominasi oleh Kepemimpinan Transformasional, sehingga Kepemimpinan Transformasional ini memberikan kontribusi yang paling besar pada Peningkatan Motivasi Kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian L.B Andersen (2016), Purit Pongpearchan (2016), Nur M Ridha (2019), dan Munir R (2020) yang sama-sama menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Lebih khusus lagi dalam penelitian yang dilakukan oleh K Tyler Chrest (2020) dan Haiyun Chu (2021) diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja dokter di pusat pelayanan kesehatan/RS.

Sementara itu, pengaruh terkecil terhadap Peningkatan Motivasi Kerja adalah Penerapan Struktur Organisasi Hibrid yaitu sebesar 19,92%. Ini berarti bahwa Penerapan Struktur Organisasi Hibrid di Rumah Sakit TNI-AD wilayah Jawa Barat memiliki pengaruh terhadap Peningkatan Motivasi Kerja yang belum cukup kuat dibanding pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karier. Hal itu menunjukkan bahwa masih terdapat hambatan dalam Penerapan Struktur Organisasi Hibrid sehingga pengaruhnya belum optimal.

2. Pengaruh Penerapan Struktur Organisasi Hibrid Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Dokter Rumah Sakit TNI-AD wilayah Jawa Barat.

Berdasarkan hasil analisis verifikatif diketahui bahwa secara parsial, Penerapan Struktur Organisasi Hibrid memiliki pengaruh signifikan terhadap Peningkatan Motivasi Kerja dengan nilai pengaruh langsung yang lebih kecil dari pengaruh tidak langsungnya, sehingga ini merupakan variabel yang tidak dominan. Berdasarkan kriteria uji yang telah dipaparkan sebelumnya, didapatkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya Penerapan Struktur Organisasi Hibrid berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Peningkatan Motivasi Kerja.

Variabel Penerapan Struktur Organisasi Hibrid adalah variabel yang memiliki pengaruh terhadap Peningkatan Motivasi Kerja secara parsial terkecil. Hal ini dapat dimengerti karena meskipun penerapan Penerapan Struktur Organisasi Hibrid di RS TNI-AD wilayah Jawa Barat sudah cukup lama sejak 2004 namun tidaklah mudah untuk dilaksanakan secara efektif dan efisien pada kondisi lingkungan RS TNI-AD yang tidak lepas dari jalur komando serta kepangkatan militer.

Untuk meningkatkan pengaruh Penerapan Struktur Organisasi Hibrid terhadap Peningkatan Motivasi Kerja, maka Rumah Sakit TNI-AD di wilayah Jawa Barat perlu mengambil langkah : 1). Meningkatkan spesifikasi tugas sesuai job deskripsi per bagian dan menghindari rangkap jabatan, 2). Meningkatkan variasi profesi yang dapat dialokasikan ke dalam susunan struktur organisasi sesuai bidangnya, 3). Meningkatkan budaya saling melengkapi antar pegawai di RS TNI-AD Jawa Barat dalam menjalankan pekerjaan sesuai keilmuan, 4). Meningkatkan pengarah rutin setiap pimpinan terhadap pegawai mengenai susunan struktur dan jalannya pekerjaan dalam organisasi di RS TNI-AD wilayah Jawa Barat agar berjalan lebih efektif dan efisien.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Dokter Rumah Sakit TNI-AD wilayah Jawa Barat.

Berdasarkan hasil analisis verifikatif diketahui bahwa secara parsial, Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap Peningkatan Motivasi Kerja dengan nilai pengaruh langsung yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya, sehingga variabel ini dominan. Berdasarkan kriteria uji yang telah dipaparkan sebelumnya, didapatkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Peningkatan Motivasi Kerja.

Variabel Kepemimpinan Transformasional adalah variabel yang memiliki pengaruh terhadap Peningkatan Motivasi Kerja secara parsial terbesar. Artinya, Peningkatan Motivasi Kerja Dokter sangat dipengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional. Hal ini dapat dimengerti karena penerapan Kepemimpinan Transformasional di lingkungan TNI-AD relatif lebih mudah untuk diterapkan mengingat adanya budaya militer yang melekat.

Untuk mempertahankan dan lebih meningkatkan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Motivasi Kerja, maka Rumah Sakit TNI-AD di wilayah Jawa Barat perlu mengambil langkah : 1). Terus menjaga wibawa dan kinerja pimpinan serta menjamin penerapan aturan penghormatan pegawai terhadap pimpinan berjalan dengan baik, 2). Menjaga komitmen pimpinan dalam berbagi resiko pekerjaan dengan pegawai secara proporsional, 3). Mempertahankan keteladanan positif dari diri pimpinan untuk diteruskan maupun lebih ditingkatkan oleh pimpinan saat ini dan selanjutnya, 4) Mendorong para pimpinan untuk berprestasi serta berkomitmen terhadap kemajuan organisasi.

4. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Dokter Rumah Sakit TNI-AD wilayah Jawa Barat.

Berdasarkan hasil analisis verifikatif diketahui bahwa secara parsial, Pengembangan Karier memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Peningkatan Motivasi Kerja namun nilai pengaruh langsungnya lebih kecil daripada pengaruh tidak langsungnya, sehingga disimpulkan variabel ini tidak dominan. Berdasarkan kriteria uji yang telah dipaparkan sebelumnya, didapatkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya Pengembangan Karier berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Peningkatan Motivasi Kerja.

Pernyataan tersebut diperkuat dari hasil penelitian terdahulu yaitu menurut E. Yusuf. I (2021) yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan, lingkungan kerja, dan pengembangan karier karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja yang kemudian mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian tersebut didukung juga oleh penelitian lain dari I Wayan Manggis (2018) yang salah satu hasilnya diperoleh bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi yang selanjutnya memengaruhi kinerja pegawai.

Variabel Pengembangan Karier adalah variabel yang memiliki pengaruh terhadap Peningkatan Motivasi Kerja secara parsial terbesar kedua. Hal ini dapat dimengerti karena penerapan Pengembangan Karier relatif lebih mudah di lingkungan TNI-AD termasuk RS TNI-AD, selain perihal kepangkatan yang sudah diatur oleh perundang-undangan juga didukung oleh sistem pengaturan pengembangan karier yang cukup baik melalui penyalarsan karier individu dengan kebutuhan organisasi, serta tersedianya peluang posisi jabatan yang cukup.

Untuk meningkatkan pengaruh Pengembangan Karier maka Rumah Sakit TNI-AD di wilayah Jawa Barat perlu mengambil langkah : 1). Menjaga agar implementasi yang berkaitan dengan peluang jabatan dan kenaikan pangkat dokter berjalan sesuai perundangan yang berlaku, 2). Meningkatkan pengarahannya kembali

akan pentingnya ketaatan dan disiplin dalam menjalankan tugas serta mendorong dokter melakukan penyesuaian waktu dengan beban kerja di dalam dan luar instansi, 3). Mendorong dokter ikut serta dalam pelatihan peningkatan kehandalan yang mendukung pelayanan.

5. Pengaruh Peningkatan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dokter Rumah Sakit TNI-AD wilayah Jawa Barat.

Peningkatan Motivasi Kerja memberikan kontribusi sebesar 79,80%. Berdasarkan kriteria uji yang telah dipaparkan mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya Peningkatan Motivasi Kerja Dokter berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dokter. Pernyataan ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu di lingkungan kesehatan menurut Hartati (2019) yang memperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan remunerasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi yang selanjutnya juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dokter. Selain itu, Anwar P.M (2016) juga meneliti tentang hubungan antara motivasi kerja dokter terhadap kinerja dokter. Diperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dokter.

Variabel Peningkatan Motivasi Kerja adalah variabel yang memiliki pengaruh kuat terhadap Kinerja Dokter. Hal ini dapat dimengerti karena Peningkatan Motivasi Kerja Dokter di lingkungan TNI-AD, termasuk RS TNI-AD terjaga dengan baik oleh adanya budaya kekeluargaan dan kebersamaan dalam militer serta adanya dorongan naluriah pegawai/dokter sebagai warga negara Indonesia untuk menjadi bagian dari TNI-AD itu sendiri.

Untuk mempertahankan dan lebih meningkatkan pengaruh kuat Peningkatan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dokter, maka Rumah Sakit TNI-AD di wilayah Jawa Barat perlu mengambil langkah :1). Mempertahankan kemampuan pengaturan beban kerja dokter secara fleksibel menyesuaikan dengan kehidupan pribadi, 2). Mempertahankan kemampuan RS dalam menghargai profesi dokter secara baik dengan mendengar masukan positif dokter bagi kemajuan RS, 3). Melakukan penyesuaian pengembangan potensi dokter baik pendidikan maupun keterampilan, 4) Menambah pemberian penghargaan atas prestasi yang dicapai dokter agar dapat lebih meningkatkan dorongan kerja.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kondisi Penerapan Struktur Organisasi Hibrid, Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karier RS TNI-AD di Jawa Barat cukup baik menuju baik.
2. Kondisi Peningkatan Motivasi Kerja Dokter RS TNI-AD di Jawa Barat adalah cukup baik menuju baik.
3. Kinerja Dokter RS TNI-AD di Jawa Barat adalah cukup baik menuju baik.
4. Penerapan Struktur Organisasi Hibrid, Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karier berpengaruh secara bersama-sama terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Dokter RS TNI-AD di Jawa Barat.
5. Penerapan Struktur Organisasi Hibrid berpengaruh terhadap Peningkatan Motivasi Kerja dengan nilai terkecil karena penerapan tersebut tidaklah mudah dilaksanakan secara efektif dan efisien pada kondisi RS TNI-AD yang memiliki jalur komando serta kepangkatan militer.
6. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Peningkatan Motivasi Kerja dengan posisi terbesar karena penerapan kepemimpinan tersebut relatif lebih mudah mengingat adanya budaya militer yang melekat.

7. Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Peningkatan Motivasi Kerja dokter dengan posisi kedua terbesar karena penerapan Pengembangan Karier relatif lebih mudah di RS TNI-AD dengan adanya kepegangannya yang sudah diatur oleh perundangan, sistem penyalarsan karier individu dengan organisasi, maupun peluang posisi jabatan yang cukup.
8. Peningkatan Motivasi Kerja Dokter berpengaruh terhadap Kinerja Dokter karena Peningkatan Motivasi Kerja di RS TNI-AD terjaga dengan baik oleh adanya budaya kekeluargaan dan kebersamaan dalam militer serta adanya dorongan naluriah/semangat juang sebagai WNI untuk jadi bagian dari TNI-AD itu sendiri.

Saran

1. Manajemen RS TNI-AD Jawa Barat harus mampu mengintegrasikan dan mensinergikan Penerapan Struktur Organisasi Hibrid, Kepemimpinan Transformasional, dan Pengembangan Karier secara lebih baik untuk dapat mendukung Peningkatan Motivasi Kerja Dokter yang lebih baik.
2. Upaya peningkatan Penerapan Struktur Organisasi Hibrid : 1). Meningkatkan budaya tolong menolong dan saling melengkapi, 2). Pengarahan rutin pimpinan dalam rapat bulanan kepada pegawai tentang struktur dan efisiensi jalannya RS.
3. Upaya peningkatan Kepemimpinan Transformasional: 1). Menjaga wibawa dan kinerja pimpinan serta selalu mengingatkan tentang aturan penghormatan atasan, 2). Menjaga komitmen berbagi risiko dengan bersama menghadapi tantangan RS.
4. Peningkatan Pengembangan Karier: 1). Memastikan pemegang jabatan struktural sesuai kepegangannya dan jabatan fungsional sesuai spesialisasinya, 2). Memastikan kenaikan pangkat/golongan sesuai syarat waktu dan eligibel pegawai.
5. Upaya peningkatan Peningkatan Motivasi Kerja: 1). Pengaturan beban kerja dokter sesuai jumlah dokter, jam kerja, tindakan, dan jumlah pasien, di mana pelaksanaan tugas dapat saling bergantian antar dokter sesuai kehidupan pribadi 2). Mempertahankan kemampuan RS dalam menghargai profesi dokter secara baik dengan mendengar masukan positif dokter bagi kemajuan RS.
6. Perlu dilakukan penelitian lanjutan yang melibatkan variabel lain diantaranya budaya organisasi, komitmen dokter, kompensasi, maupun pola kerja; ruang lingkup daerah penelitian diperluas di seluruh di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

I. Buku-Buku

- Anwar P Mangkunegara. 2017. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama.
- Arief Kurniawan. 2017. *Visi dan Pencapaian RSAD Dr. Ismoyo Kendari; Konsep Peningkatan Kinerja Pelayanan Kesehatan dan Pengembangan Rumah Sakit. Kendari : RSAD. Dr. Ismoyo.*
- Banfield, P and Kay, R. 2018. *Introduction to Human Resource Management*. London : Oxford University Press.
- Byrne, Barbara M. 2016. *Structural Equation Modeling with AMOS :Basic Concept, Application, and Programming*. London : Routledge.
- Daft, Richard L. 2016. *Understanding Management*. United States : Cengage Learning.

- Febri E.B.S dan Stefanus Supriyanto. 2019. *Manajemen Rumah Sakit*. Sidoarjo : Zifatama Jawara.
- Herzberg, Frederick, et al. 2017. *Motivation to Work*. New Jersey :Wiley Publisher.
- Husaini Usman. 2019. *Kepemimpinan Efektif : Teori, Kepemimpinan,dan Praktik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Muhammad Busro. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenadamedia Group.
- Northouse, Peter G. 2021. *Leadership : Theory and Practice 9th ed*. California : Sage Publication.
- Philips, J.J; et al. 2016. *Accountability in Human Resource Management : Connecting HR to Business Results*. New York : Routledge.
- Modeling Soft System Methodology. Bogor : PT Penerbit IPB Press.
- Rudani, Ramesh B. 2020. *Principles of Management, 2nd ed*. New Delhi : McGraw Hill Education (India) Private Limited.
- Robbins, Stephen P. 2018. *Organizational Behaviour. Edisi Terjemahan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Samsul Nizar. 2019. *Kepemimpinan Pendidikan dalam Perspektif Hadis : Telaah Historis Filosofis*. Jakarta : Kencana.
- Singgih Santoso. 2017. *Konsep Dasar dan Aplikasi SEM dengan AMOS 24*. Jakarta : Penerbit PT. Elex Media Komputindo.
- Singh, Riann and Ramdeo, Shalini. 2020. *Leading Organizational Development and Change : Principles and Contextual Perspectives*. Berlin ; Springer Nature.
- Solberg V S H, and Ali S R. 2017. *The Handbook of Career and Workforce Development: Research, Practice, and Policy*. USA : Taylor & Francis.
- Umiarso. 2018. *Kepemimpinan Transformasional Profetik Kajian Paradigmatik Ontos Integralistik di Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta : Kencana.
- Uslu, Y Demir. 2020. *Multidimensional Perspectives and Global Analysis of Universal Health Coverage*. Pennsylvania : IGI Global.

II. Jurnal dan Disertasi

- Adjei, Kofi A, et al. 2016. *The Impact of Motivation on the Work Performance of Health Workers (Korle Bo Teaching Hospital) : Evidence from Ghana*. HPR Journals, Vol. 1, Issue 2, page 47-52.
- Andersen, L.B, et al. 2016. *Leadership and Motivation : A Qualitative Study of Transformational Leadership and Public Service Motivation*. *International Review of Administration Science*. Journal of Aarhus University.
- A.O, Vicky and F, Mercy. 2019. *Motivation and Employee Performance at Avenue Hospital Kisumu County-Kenya*. *Business Management Dynamics Journal*, Vol.9, No.5, page 20-36.
- Behboudi, MR. 2016. *Examining the Impact of Organizational Structure on Career of Employees in Public and Private Organization*. *Medwell Journals*. University of Hormozga
- Charles B P dan Nopa G. 2018. *The Influence of Work Motivation, Organizational Culture and Career Development on Employee Performance in PT. Titis Sampurna Inspection*. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, Vol. 3, Issue 6, page 629-640.
- Chrest, K T. 2020. Dissertation. *Employee Motivation Related to Leadership Style in Ambulatory Healthcare Settings*. Franklin University Columbus.

- Chu, Haiyun, et al. 2021. *The Impact of Transformational Leadership on Physicians' Performance in China : A Cross-Level Medaition Model*. Frontiers in Psychology Journal, Vol.12, page 1-9.
- Correia, T., Denis, J.L. *Hybrid Management, Organizational Configuration, and Medical Professionalism: Evidence from the Establishment of A Clinical Directorate in Portugal*. 2016. BMC Health Service Research. Vol.16, No. 161.
- Dicky SS and Lenny CN. 2019. *The Effect of Transformational Leadership and Training to Employee Performance Mediated Through The Development of A Career*. Internatioanl Journal of Innovative Science and Research Technology, Vol.4, Issue 5.
- E Yusuf I. 2021. Disertasi. *Pengaruh Pemberdayaan Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening*.
- Gyansah, ST and Guantai, HK. 2018. *Career Development in Organizations : Placing the Organization and the Employee on the Same Pedestal to Enhance Maximum Productivity*. European Journal of Business and Management, Vol.10, No.14, page 40-45.
- Han, Cheng Lit. 2016. *The Relationship between Decentralized Organizational Structure and Employees' Motivation in an Information Technology Services Industry*. Academia Journal, Vol.16, issue 1, page 33-39.
- Hartati. 2019. *Analisis Dampak Remunerasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi (Persepsi Dokter Spesialis di Instalasi Kebidanan dan Anak RSUD Dr M Djamil Padang)*. Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol.8, No.1, HAL 48-66.
- Hee, Choon Ong. 2016. *Motivation and Job Performance among Nurses in the Health Tourism Hospital in Malaysia*. Econ Journals, Vol. 6, Issue 4, page 668-672.
- I Wayan Manggis.2018. *The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Works as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village*. International Journal of Contemporary Research and Review.
- Jacobsen, D.I. 2021. *Motivational Differences : Comparing Private, Public, and Hybrid Organizations*. Public Organizational Journal, Vol.2, No.1, page 561-572.
- Lim, J.Y and Moon, K.K. 2020. *Transformational Leadership and Employees' Helping Behaviour in Public Organization : Does Organization Structure Matter?.* SAGE journals, Vol.50, issue 4, page 485-508.