

## ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA

Tiara Namora Tarigan<sup>1</sup>, Soengeng Wahyoedi<sup>2</sup>, Eka Desy Purnama<sup>3</sup>  
Universitas Kristen Krida Wacana<sup>1,2,3</sup>  
tiaranamora@gmail.com<sup>1</sup>

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh organizational citizenship behavior dan motivasi kerja terhadap kinerja tenaga kesehatan yang dimediasi oleh burnout di Rumah Sakit Seto Hasbadi Bekasi. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi sebanyak 150 orang. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *total sampling* sehingga didapat jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 150 responden. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan, a) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja dengan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $17.168 > 1.976$  dan nilai probabilitas 0.000 yaitu berada dibawah 0.005; b) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja dengan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $9.491 > 1.976$  dan nilai probabilitas 0.000 yaitu berada dibawah 0.005; c) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *burnout* terhadap kinerja dengan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $10.884 > 1.976$  dan nilai probabilitas 0.000 yaitu berada dibawah 0.005. Simpulan pada penelitian ini yaitu, a) *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja; b) Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja; c) *Burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja; d) pengaruh langsung *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja memiliki nilai lebih besar dari pengaruh tidak langsung *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja melalui *burnout*; e) Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja melalui *burnout* memiliki nilai lebih besar dari pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja.

**Kata Kunci:** *Burnout*, Kinerja, Motivasi Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*

### ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of organizational citizenship behavior and work motivation on the performance of health workers mediated by burnout at Seto Hasbadi Hospital, Bekasi. The research method used in this research is descriptive with a quantitative approach. The population is 150 people. The sampling technique used total sampling so that the number of samples in this study was 150 respondents. Data analysis technique using path analysis. The results of the study show, a) there is a positive and significant effect of organizational citizenship behavior on performance with  $t_{count} > t_{table}$ , namely  $17,168 > 1,976$  and a probability value of 0,000, which is below 0,005; b) there is a positive and significant effect of work motivation on performance with  $t_{count} > t_{table}$ , namely  $9,491 > 1,976$  and a probability value of 0,000, which is below 0,005; c) there is a positive and significant effect of burnout on performance with  $t_{count} > t_{table}$ , namely  $10,884 > 1,976$  and a probability value of 0,000, which is below 0,005. The conclusions in this study are, a) *Organizational Citizenship Behavior* has a positive and significant effect on performance; b) *Work Motivation* has a positive and significant effect on performance;

c) *Burnout has a positive and significant effect on performance; d) the direct effect of Organizational Citizenship Behavior on performance has a greater value than the indirect effect of Organizational Citizenship Behavior on performance through burnout; e) The indirect effect of work motivation on performance through burnout has a greater value than the direct effect of work motivation on performance.*

**Keywords:** *Burnout, Performance, Work Motivation, Organizational Citizenship Behavior*

## **PENDAHULUAN**

Dalam suasana bekerja, setiap individu pasti memiliki masalah terlepas dari jabatan yang dipegangnya. Salah satu masalah yang sedang krusial di dunia kerja saat ini adalah *burnout*. Hal ini karena *burnout* seringkali menghambat laju kinerja para tenaga kesehatan yang akhirnya merugikan perusahaan. *Burnout* seringkali muncul dalam dunia kerja di rumah sakit dikarenakan rutinitas serta tekanan yang tinggi dalam kesehariannya.

*Burnout* adalah suatu gejala kelelahan fisik, emosional, sikap dan perilaku, perasaan ketidakpuasan terhadap diri serta ketidakpercayaan akan kemampuan diri dan kurangnya hasrat pencapaian pribadi yang timbul akibat stres kerja berkepanjangan, reaksi keadaan yang menyertai seseorang ketika menghadapi stres tersebut dan merupakan respon dari interpersonal stressors dalam pekerjaan (Fraga, 2019). *Burnout* akan berdampak negatif pada diri individu dan organisasi dalam hal ini rumah sakit, antara lain menyebabkan rendahnya atau menurunnya job performance tenaga kesehatan. Semakin banyak stres kerja yang dialami maka tenaga kesehatan akan semakin mungkin mengalami *burnout* dan kinerja tenaga kesehatan akan semakin tidak maksimal. Peneliti mengkaitkan *burnout* dengan beragam masalah kesehatan mental dan fisik, keburukan rumah tangga dan hubungan sosial meningkatnya pergantian dan ketidak hadirannya. Kejenuhan kerja (*burnout*) merupakan akibat stres kerja dan beban kerja yang paling umum. Gejala khusus pada kejenuhan kerja ini antara lain kebosanan, depresi, pesimisme, kurang konsentrasi, kualitas kerja buruk, ketidakpuasan, absen, dan sakit.

Selama tiga dekade terakhir, perhatian dari para akademisi dan praktisi untuk menelaah lebih lanjut gagasan perilaku *organizational citizenship behaviour* (OCB) semakin meningkat, khususnya di bidang perilaku organisasi (Takeuchi et al, 2018). Dalam literatur perilaku organisasi menyatakan bahwa OCB merupakan alat manajerial

yang berharga untuk organisasi, memiliki efek positif pada kinerja individu, kelompok, maupun organisasi jika dikelola dengan benar (Chiaburu et al, 2019). Menurut Organ et al., (2016), OCB sebagai kesediaan karyawan untuk mengambil peran (*role*) yang melebihi peran utamanya dalam suatu organisasi, sehingga disebut sebagai perilaku peran ekstra (*extra-role*). OCB adalah perilaku individu yang dilakukan atas kehendaknya sendiri meskipun tidak tercantum dalam uraian tugas, dan tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward, yang pada umumnya dapat meningkatkan fungsi organisasi secara efektif dan efisien (Organ, 2016).

Keberhasilan suatu organisasi apabila anggotanya tidak hanya mengerjakan tugas utamanya saja, akan tetapi juga mau melakukan tugas ekstra, seperti kemauan untuk bekerjasama, saling membantu, memberi masukan, berperan aktif, memberi pelayanan ekstra, serta mau memanfaatkan waktu kerjanya secara efektif (Robbins et al, 2016). Oleh karena itu, OCB dikenal dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan performa suatu organisasi.

Berdasarkan tugas tenaga kesehatan yang padat dan banyak resiko, disertai dengan masih kurangnya tenaga kesehatan di Rumah Sakit Seto Hasbadi, maka dapat dikatakan bahwa untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan lebih optimal, tenaga kesehatan tidak hanya melakukan pekerjaan sesuai dengan uraian tugas yang telah ditetapkan dalam SOP (*Standard Operational Procedure*) tetapi juga memerlukan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Selain itu, cara lain yang bisa digunakan untuk memperbaiki kinerja tenaga kesehatan adalah melalui pemberian motivasi. Motivasi penting karena merupakan hal yang dapat menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku para tenaga kesehatan agar mau bekerja lebih giat dalam upaya mencapai hasil kerja yang maksimal. Motivasi kerja dapat memberikan energi untuk menggerakkan segala potensi yang dimiliki tenaga kesehatan sehingga bisa membantu rumah sakit dalam mencapai tujuannya. Masalah motivasi pada rumah sakit harus dijadikan perhatian yang serius dalam manajemen sumber daya manusianya.

Dari hasil pengamatan secara langsung, motivasi kerja tenaga kesehatan masih rendah. Beberapa fenomena yang menunjukkan rendahnya motivasi kerja tenaga kesehatan di Rumah Sakit Seto Hasbadi yakni, masih belum maksimalnya tingkat kedisiplinan tenaga kesehatan, itu terlihat dari kehadiran 4 bulan terakhir

dari ketentuan jumlah hari kerja dengan jumlah kehadiran para tenaga kesehatan. Masih ada tenaga kesehatan yang kurang disiplin dalam jam kerja seperti masuk kerja terlambat dan keluar atau pulang sebelum jam kerja.

Kemudian juga masih dijumpainya tenaga kesehatan yang bekerja kurang optimal sehingga masih ada kesalahan dalam melaksanakan tugas yang memerlukan waktu perbaikan, seperti kesalahan membuat jadwal dokter dan kesalahan biodata pasien, hal ini menunjukkan kurangnya semangat tenaga kesehatan untuk berprestasi atau lebih sukses dalam bekerja. Selain itu masih rendahnya tanggung jawab tenaga kesehatan dalam melaksanakan tugas. Hal ini dapat dilihat dari pemanfaatan waktu kerja yang belum efektif. Rendahnya motivasi kerja tenaga kesehatan diduga menyebabkan rendahnya kinerja tenaga kesehatan di Rumah Sakit Seto Hasbadi.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dilakukan kajian guna mengetahui pengaruh *organizational citizenship behaviour (OCB)*, dan motivasi kerja terhadap kinerja tenaga kesehatan yang dimediasi oleh *burnout* di Rumah Sakit Seto Hasbadi Bekasi.

## **KAJIAN TEORI**

### ***Burnout***

Setiap individu memiliki kemungkinan untuk berada pada titik terendahnya atau titik lemahnya karena suatu hal yang melelahkan. Kelelahan secara fisik maupun psikologis itulah yang disebut dengan *burnout*. Maslach et al., (2020) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi yang merupakan aspek dari *burnout*, a) *exhaustion* (kelelahan) adalah reaksi pertama terhadap stres dari tuntutan pekerjaan atau perubahan besar; b) *cynicism* (sinisme), mengacu pada respons negatif seperti bermusuhan atau bersikap dingin dan berjarak terhadap pekerjaan dan orang-orang disekitarnya sehingga sering kali kehilangan idealism; c) *ineffectiveness* (ketidakefektifan) mengacu pada penurunan perasaan kompetensi dan produktivitas di tempat kerja. Aspek-aspek tersebut tidak jauh berbeda dengan pendapat yang disampaikan oleh Pines et al (1989) yang menyatakan bahwa aspek-aspek *burnout* yaitu, a) kelelahan fisik; b) kelelahan emosi; c) kelelahan mental.

Faktor yang mempengaruhi *burnout*, pertama faktor internal atau individual berupa, a) demografi yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, status perkawinan, etnis; b) kepribadian terdiri dari beberapa yaitu konsep diri rendah, perilaku Tipe A, individu yang introvert, *locus of control* eksternal, individu yang fleksibel, perfeksionis. Kedua, faktor eksternal berupa, a) faktor pekerjaan (*role conflict and role ambiguity* (Peran Konflik dan peran Ambiguitas)), beban kerja, kurangnya kontrol); b) faktor organisasi (dukungan, konflik, terganggunya sistem komunitas dalam pekerjaan Iklim kerja yang bersifat kompetitif, individual, dan mengutamakan prestasi, *isolation* (isolasi)).

### **Indikator *Burnout***

#### ***Physical Exhaustion***

Kekurangan energi pada diri seseorang dengan merasa kelelahan dalam kurun waktu yang panjang dan menunjukkan keluhan fisik seperti sakit kepala, mual, susah tidur, dan mengalami perubahan pada nafsu makan yang diekspresikan dengan kurang bergairah dalam bekerja, lebih banyak melakukan kesalahan, merasa sakit padahal tidak terdapat kelainan pada fisiknya (Baron et al, 2019).

#### ***Emotional Exhaustion***

Merupakan suatu indikator dari kondisi burnout yang berwujud perasaan sebagai hasil dari excessive psychoemotional demands yang ditandai hilangnya perasaan dan perhatian, kepercayaan, minat dan semangat (Pines et al., 1989). Orang yang mengalami kelelahan emosional atau emotional exhaustion ini akan merasa hidupnya kosong, lelah dan tidak dapat lagi mengatasi tuntutan pekerjaannya.

#### ***Diminished Personal Accomplishment***

Merupakan indikator dari kurangnya aktualisasi diri, rendahnya motivasi kerja dan penurunan rasa percaya diri. Seringkali kondisi ini terlihat pada kecenderungan dengan rendahnya prestasi yang dicapainya (Cordes et al., 2001).

#### ***Depersonalization***

*Depersonalization* adalah tendensi kemanusiaan terhadap sesama yang merupakan pengembangan dari sikap sinis terhadap karier, dan kinerjanya sendiri (Cordes et al., 2001). Seseorang yang mengalami masalah depersonalisasi merasa tidak ada satupun aktivitas yang dilakukannya bernilai atau berarti. Sikap ini ditunjukkan

melalui perilaku masa bodoh, bersikap sinis, tidak berperasaan dan tidak memperhatikan kepentingan orang lain.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian yang dilakukan dalam penulisan tesis ini bersifat deskriptif Asosiatif dengan pendekatan Kuantitatif. Penelitian deskriptif hanya terbatas pada usaha mengungkapkan suatu masalah dan keadaan sebagaimana adanya, sehingga hanya sebatas penyingkapan fakta, dari penelitian deskriptif tersebut dan dapat diketahui suatu atau kejadian yang menjadi permasalahan besarnya yang ada di lokasi penelitian. Sehingga dapat memberikan solusi yang diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan tersebut dan pengolahan datanya bersifat kuantitatif. Di mana jenis data yang digunakan berbentuk *numeric* (sistem angka).

## **HASIL PENELITIAN**

### **Data Penelitian**

#### **Karakteristik Responden**

#### **Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Data responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada Tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase %
1	Laki-laki	73	48.7%
2	Perempuan	77	51.3%
	Jumlah	150	100%

Berdasarkan tabel 1 di atas nampak bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas adalah perempuan yaitu sebanyak 77 orang atau sebesar 51.3%, dan sisanya responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 73 orang atau sebesar 48.7%.

#### **Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Data responden berdasarkan masa kerja ditunjukkan pada Tabel 2 sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
**Data Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Usia Responden	Jumlah Responden	Persentase %
1	6-10 Tahun	39	26%
2	11-15 Tahun	51	34%
3	16-20 Tahun	46	30.7%
4	> 20 Tahun	14	9,3%
	Jumlah	150	100%

Berdasarkan Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas telah bekerja di Rumah Sakit Seto Hasbadi selama 11-15 tahun yaitu sebanyak 51 orang atau sebesar 34%, kemudian responden berkerja selama 16-20 tahun sebanyak 46 orang atau sebesar 30.7%, responden bekerja selama 6-10 tahun sebanyak 39 orang atau sebesar 26%, dan sisanya adalah responden yang telah bekerja >20 tahun yaitu sebanyak 14 orang atau sebesar 9.3%.

### **Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Data responden berdasarkan pendidikan ditunjukkan pada Tabel 3 sebagai berikut:

**Tabel 3.**  
**Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase %
1	D3	18	12 %
2	D4	32	21.3%
3	S1	72	48%
4	S2	28	18.7%
	Jumlah	150	100%

Berdasarkan tabel 3 diatas dapat dilihat bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas berjenjang pendidikan S1 yaitu sebanyak 72 orang atau sebesar 48%, kemudian responden berjenjang pendidikan D4 sebanyak 32 orang atau sebesar 21.3%, selanjutnya responden dengan jenjang S2 yaitu sebanyak 28 orang atau sebesar 18.7%, dan sisanya responden dengan jenjang pendidikan pendidikan D3 sebanyak 18 orang atau sebesar 12%.

### **Data Responden Berdasarkan Pekerjaan**

Data responden berdasarkan pekerjaan ditunjukkan pada Tabel 4 sebagai berikut:

**Tabel 4.**  
**Data Responden Berdasarkan Profesi**

No	Pekerjaan	Jumlah Responden	Persentase %
1	Tenaga Medis	60	40 %
2	Paramedis	90	60 %
	Jumlah	150	100%

Berdasarkan tabel 4 di atas dapat dilihat bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas berprofesi sebagai paramedis antara lain perawat, bidan, psikologi klinik, farmasi, apoteker, kesmas, gizi, biomedika, radiographer, ahli laboratorium, dan lain lain. Responden dengan profesi paramedis sebanyak 90 orang atau sebesar 90%. Sedangkan untuk tenaga medis sebanyak 60 orang atau 40%.

### Deskripsi Variabel

Deskripsi *organizational citizenship behaviour* ditunjukkan pada Tabel 5 sebagai berikut:

**Tabel 5.**  
***Organizational Citizenship Behaviour***

NO	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
<i>Altruism</i>						
1.	Saya bersedia membantu rekan kerja yang sedang sibuk ( <i>overload</i> ) dan membutuhkan bantuan.	0	4	19	77	50
<i>Conscientiousness</i>						
2.	Saya mematuhi peraturan rumah sakit meskipun tidak ada yang mengawasi.	0	0	4	104	42
<i>Civic Virtue</i>						
3.	Saya ikut hadir dalam setiap pertemuan-pertemuan meskipun tidak terlalu penting, tapi dapat mengangkat <i>image</i> rumah sakit.	0	0	12	102	36
<i>Courtesy</i>						
4.	Saya menjaga hubungan agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dengan rekan kerja dan juga atasan.	0	1	34	82	33
<i>Sportsmanship</i>						
5.	Saya tidak suka mencari-cari kesalahan rumah sakit.	0	2	29	74	45

Deskripsi motivasi kerja ditunjukkan pada Tabel 6 sebagai berikut:

**Tabel 6.**  
**Motivasi Kerja**

NO	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
<i>Pengakuan/ Penghargaan</i>						
1.	Saya mendapat dukungan dalam melaksanakan pekerjaan dari atasan dan teman sejawat.	0	0	2	78	70
<i>Prestasi</i>						
2.	Prestasi yang saya capai saat ini sudah sangat memuaskan.	0	0	1	90	59
<i>Tanggung Jawab</i>						
3.	Setiap tugas yang telah dibuat dan ditetapkan oleh atasan, saya melakukan dengan penuh tanggung jawab.	0	0	6	79	65
<i>Promosi/ Kenaikan Pangkat</i>						
4.	Setiap tenaga kesehatan yang bekerja dengan baik, atasan saya akan mempromosikan tenaga kesehatan tersebut ke level selanjutnya	0	0	10	96	44
<i>Hubungan Antar Pribadi</i>						
5	Saya menjalin hubungan yang harmonis dengan atasan dan sesama teman sejawat dengan saling mendukung.	0	2	7	89	52
<i>Gaji</i>						
6	Pemberian gaji dapat memotivasi saya dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.	0	0	17	92	41
<i>Supervisi</i>						
7	Atasan saya selalu memberikan penjelasan tentang perkembangan/ info terbaru tentang tenaga kesehatan..	0	18	45	72	15
<i>Kondisi Kerja</i>						
8	Fasilitas di tempat saya bekerja sangat mendukung dalam kelancaran bekerja.	0	22	50	66	12

Variabel *burn out* ditunjukkan pada Tabel 7 sebagai berikut:

**Tabel 7.**  
**Burn Out**

NO	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
<i>Physical Exhaustion</i>						
1.	Saya merasa bekerja terlampau keras dalam pekerjaan saya.	0	1	19	96	34
2.	Saya merasakan kelelahan fisik di akhir jam kerja saya.	0	0	9	99	42
3.	Saya merasakan sakit-sakitan pada tubuh saya setelah bekerja seharian.	0	1	13	108	28
<i>Mental Exhaustion</i>						
4.	Secara emosional saya merasa lelah setelah melayani pasien.	0	1	17	96	36
5.	Saya merasa dituntut untuk melakukan pekerjaan dalam kondisi apapun.	0	0	14	77	59
6.	Beban pekerjaan yang banyak	0	0	12	94	44

	membuat saya jenuh dan bosan.					
<i>Low Of Personal Accomplishment</i>						
7.	Saya tidak mendapatkan banyak kepuasan dari hasil kinerja saya seperti sebelumnya.	0	108	10	32	0
8.	Saya tidak mendapatkan hal yang berharga dalam pekerjaan saya.	0	111	13	26	0
<i>Depersonalization</i>						
9.	Saya tidak peduli terhadap sesama rekan kerja.	16	99	34	11	0
10.	Kerjasama tim membuat saya tidak leluasa dalam bekerja.	16	86	45	3	0

Variabel kinerja ditunjukkan pada Tabel 8 sebagai berikut:

**Tabel 8.**  
**Kinerja**

NO	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
<i>Kualitas</i>						
1.	Saya merasa bahwa hasil kualitas kerja saya sesuai dengan kemampuan yang saya miliki.	0	4	20	79	47
<i>Kuantitas</i>						
2.	Saya mampu melampaui batas capaian target pekerjaan yang dibebankan pada saya.	0	0	4	108	38
<i>Ketepatan Waktu</i>						
3.	Saya selalu mengoptimalkan tenaga dan pikiran atau konsentrasi saya secara penuh untuk efektivitas bekerja.	0	1	27	78	44
<i>Kehadiran</i>						
4.	Saya selalu mendapat bantuan dari rekan kerja yang lain jika mengalami kesulitan dalam penyelesaian tugas kerja.	0	0	10	103	37
<i>Kerjasama</i>						
5.	Hubungan antar sesama pegawai saat ini sudah terjalin dengan baik.	0	0	21	86	43

## PEMBAHASAN

### Variabel *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja

Dalam penelitian ini ada beberapa nilai-nilai OCB yang dinilai dari tenaga kesehatan yaitu sikap altruisme (*Altruism*), kesadaran (*Conseintiousness*), moral kemasyarakatan (*Civic Virtue*), kesopanan (*Courtesy*), dan sikap sportif (*Sportmanship*), antar sesama tenaga kesehatan di tempat kerja. Pada pernyataan altruisme sebanyak 77 responden menjawab setuju, 50 responden menjawab sangat setuju, 19 responden menjawab ragu, dan 4 responden menjawab tidak setuju. Berdasarkan hal ini, maka

mayoritas tenaga kesehatan di Rumah Sakit Seto Hasbadi bersedia membantu rekan kerja yang sedang mengalami *overload* dan membutuhkan bantuan.

### **Variabel Motivasi Kerja Terhadap Kinerja**

Pada penelitian ini, terdapat beberapa penilaian yang diberikan pada motivasi kerja yaitu, pengakuan atau penghargaan, prestasi kinerja, tanggung jawab, promosi, hubungan antar kinerja, gaji, supervise dan kondisi kerja. Pada poin penghargaan terdapat 78 responden menjawab setuju, 70 responden menjawab sangat setuju, dan 2 responden menjawab ragu ragu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketika tenaga kesehatan mendapat dukungan dalam melaksanakan pekerjaan dari atasan dan teman sejawat dapat memberi motivasi terhadap kinerja yang diberika. Pada poin prestasi, terdapat 59 responden menjawab sangat setuju, 90 responden menjawab setuju, dan 1 responden menjawab ragu. Responden merasa prestasi yang dicapai sejauh ini sudah memuaskan. Pada poin tanggung jawab, terdapat 65 responden menjawab sangat setuju, 79 responden menjawab setuju, dan 6 menjawab ragu-ragu. Mayoritas responden berpendapat bahwa setiap tugas yang diberikan oleh atas dapat dilakukan dengan penuh rasa tanggung jawab.

Pada poin promosi atau kenaikan pangkat, terdapat 44 responden menjawab sangat setuju, 96 responden menjawab setuju, dan 10 responden menjawab ragu. Responden meyakini jika tenaga kesehatan yang bekerja dengan baik, maka akan mendapatkan *reward* bahkan dipromosikan ke level selanjutnya. Hal ini sangat memberi motivasi para tenaga kesehatan untuk memberikan performa terbaik mereka selama bekerja di rumah sakit. Pada poin hubungan antar pribadi, terdapat 52 responden menjawab sangat setuju, 96 responden menjawab setuju, 7 responden menjawab ragu, dan 2 responden menjawab tidak setuju. Mayoritas responden menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama rekan sejawat dan atasan mereka, sehingga mendapatkan dukungan selama bekerja. Namun terdapat beberapa orang yang tidak setuju akan hal tersebut, karena konflik dalam pekerjaan kadang tidak dapat dihindari dan mengakibatkan perselisihan antar sesama rekan kerja. Pada poin gaji, terdapat 41 responden menjawab sangat setuju, 92 responden menjawab setuju, dan 17 responden menjawab ragu ragu. Mayoritas responden sepakat jika pemberian gaji dan insentif yang

sesuai dapat memotivasi dalam melaksanakan pekerjaan lebih baik. Jika gaji yang diberikan cukup, maka dapat memberikan kesejahteraan para tenaga kesehatan.

Menurut Nurbaeti et al., (2014) *Motivation of Health Workers in Walenrang Community health Care center luwu Regency* terdapat hubungan bermakna antara insentif sengan motivasi kerja, apabila insentif terpenuhi makan akan mampu mendorong semangat kerja dari tenaga kesehatan dalam melaksanakan tugas karena tingkat motivasi yang dimiliki oleh seseorang dapat dinilai daro yang dicapai dan diinginkan. Karena hakikatnya, setiap orang menginginkan hasil kerja yang memuaskan atau minimal mampu memenuhi seluruh kebutuhannya.

Pada poin supervisi, terdapat 15 responden menjawab sangat setuju, 72 responden menjawab setuju, 45 responden menjawab ragu, 18 responden menjawab tidak setuju. Responden yang setuju merasa atasan mereka sudah memberikan penjelasan tentang perkembangan info terbaru tentang tenaga kesehatan. Namun terdapat beberapa responden yang merasa belum mendapat arahan yang jelas tentang tupoksi pekerjaan dan info terbaru tentang kesehatan. Apalagi ilmu kesehatan berkembang sangat pesat dan harus dapat disesuaikan dengan cepat dalam memberikan pelayanan yang baik. Atasan sebaiknya memberikan *upgrading* secara berkala kepada seluruh tenaga kesehatan sesuai dengan bagian masing-masing. Selanjutnya pada poin kondisi tempat kerja, 12 responden menjawab sangat setuju, 66 responden menjawab setuju, 50 responden menjawab ragu, 22 responden menjawab tidak setuju. Responden yang menjawab setuju merasa bahwa fasilitas di rumah Sakit Seto Hasbadi sangat mendukung dalam kelancaran bekerja. Namun sebanyak, 50 responden menjawab ragu, dan 22 responden menjawab tidak setuju. Hal ini dapat disebabkan, kurangnya fasilitas medis yang dibutuhkan ketika ingin melakukan tindakan medis. Seperti kelengkapan obat di ruang operasi, kelengkapan sarana pra sarana ruangan emergency dan *Intensive Care Unit*. Kelengkapan jenis obat di farmasi, dan beberapa pemeriksaan penunjang yang tidak tersedia di rumah sakit tersebut. Namun harus dapat dipahami, Seto Hasbadi merupakan rumah sakit tipe C di Kabupaten Bekasi Utara yang memberikan pelayanan kedokteran spesialis yang terbatas.

### **Variabel *Burnout* Terhadap Kinerja**

Pada penelitian ini terdapat beberapa poin yang dinilai, yaitu *Physical Exhaustion*, *Mental Exhaustion*, *Low of Personal Accomplishment*, dan *Depersonalization*.

Pada poin *physical exhaustion* atau kelelahan fisik, terbagi menjadi tiga pernyataan yang diberikan. Pada pernyataan pertama terdapat 34 responden menjawab sangat setuju, 96 pasien menjawab setuju, 19 pasien menjawab ragu, dan 1 pasien menjawab ragu. Kesimpulannya mayoritas responden merasa bekerja terlampau keras dalam pekerjaannya. Pada pernyataan kedua, terdapat 42 responden menjawab sangat setuju, 99 pasien menjawab setuju, dan 9 orang menjawab ragu ragu. Kesimpulannya mayoritas responden merasakan kelelahan fisik diakhir jam kerja mereka. Pada pernyataan ketiga, terdapat 28 responden menjawab sangat setuju, 108 menjawab setuju, 13 responden menjawab ragu, dan 1 responden menjawab tidak setuju. Kesimpulannya, mayoritas pasien merasa sakit-sakitan pada tubuh mereka setelah pulang bekerja.

Seperti yang kita tahu, rumah sakit menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2018 adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Namun terkadang bagian manajemen rumah sakit mengutamakan kualitas layanan bagi pasien sehingga menggeser perhatian terhadap kondisi penyedia pelayanan itu sendiri. Hal yang perlu diingat bahwa kepuasan kerja karyawan dan kepuasan pasien merupakan dua hal yang sama penting dalam dunia kesehatan. Hal ini didukung oleh penelitian Nooriftita (2021) Pengaruh *Workload* dan *Social Support* terhadap *Burnout* pada Tenaga Kesehatan di Masa Pandemi COVID-19 menjelaskan faktor kelelahan tenaga kesehatan akibat pekerjaan yang mempengaruhi burnout seperti beban kerja yang berlebih, waktu kerja yang lama, pilihan spesialisasi, panggilan tugas di malam hari yang terlalu sering, kurang tidur, dokumentasi komprehensif dalam rekam medis elektronik, waktu dirumah terkait dengan faktor pekerjaan, risiko tuntutan malpraktik, dan metode yang digunakan tenaga medis untuk menghadapi kematian atau penyakit pasien.

Pada poin *mental exhaustion*, terbagi menjadi tiga pernyataan yang diberikan. Pada pernyataan pertama, terdapat 36 responden menjawab sangat setuju, 96 responden

menjawab setuju, 17 responden menjawab ragu, dan 1 responden menjawab ragu. Kesimpulannya mayoritas responden merasa emosional merasa lelah setelah melayani pasien. Pada pernyataan kedua, terdapat 59 responden menjawab sangat setuju, 77 responden menjawab setuju, dan 14 responden menjawab ragu. Kesimpulannya mayoritas, responden merasa dituntut melakukan pekerjaan dalam kondisi apapun. Pada pernyataan ketiga, terdapat 44 responden menjawab sangat setuju, 94 responden menjawab setuju, dan 22 responden menjawab ragu-ragu. Kesimpulannya, mayoritas responden merasa beban pekerjaan yang banyak membuat jenuh dan bosan.

Pada *point low of personal accomplishment*, terdapat 108 responden menjawab tidak setuju, 32 responden menjawab setuju, dan 10 responden menjawab ragu. Mayoritas responden sudah mendapatkan kepuasan dari hasil kinerja mereka seperti sebelumnya. Namun terdapat beberapa responden merasa tidak puas dengan kinerja mereka. Selanjutnya, pada pernyataan kedua terdapat 111 responden menjawab tidak setuju, 26 responden menjawab setuju, dan 10 responden menjawab ragu. Kesimpulannya, mayoritas responden sudah menemukan hal yang berharga dalam pekerjaannya. Namun pada beberapa responden, merasa tidak mendapatkan hal berharga dalam pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian Maslach (2001) terdapat tiga dimensi dalam burnout salah satunya yaitu *reduced personal accomplishment* mengacu pada kecenderungan untuk mengevaluasi diri secara negatif. Hal ini merupakan perkembangan dari depersonalisasi terhadap penerima layanan dan dapat mengganggu efektivitas pada individu. Individu yang mengalami burnout akan merasa tidak puas terhadap diri sendiri, pencapaian pada pekerjaan, bahkan kehidupan mereka.

Pada poin *depersonalization*, pada pernyataan pertama terdapat 99 responden menjawab sangat setuju, 16 responden menjawab sangat tidak setuju, 34 responden menjawab ragu, dan 11 responden menjawab setuju. Kesimpulannya, mayoritas responden merasa masih peduli terhadap sesama rekan kerja. Namun terdapat beberapa responden ragu-ragu bahkan setuju terhadap sikap tidak peduli sesama rekan kerja. Pada pernyataan kedua, terdapat 86 responden menjawab tidak setuju, 16 responden sangat tidak setuju, 45 responden menjawab ragu-ragu, dan 3 responden menjawab setuju. Kesimpulannya, mayoritas responden menyangkal jika kerjasama tim membuat

mereka tidak leluasa dalam bekerja. Namun beberapa responden merasa ragu-ragu bahkan setuju jika kerjasama tim membuat mereka tertekan dan tidak bisa leluasa.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian tentang dimensi depersonalisasi pada burnout diungkapkan oleh (Raka et al., 20) yang mengungkapkan bahwa burnout dimensi depersonalisasi pada pekerja gudang dan lapangan di rumah sakit dari 70 responden sebanyak 32 orang (45,7%) yang mengungkapkan depersonalisasi dan sebanyak 38 orang (54,3%) yang tidak. Hal yang biasanya dilakukan adalah menjaga jarak, cenderung tidak ingin terlibat dengan lingkungan kerjanya. Depersonalisasi juga merupakan cara untuk terhindar dari rasa kecewa. Perilaku negatif seperti ini dapat memberikan dampak yang serius pada efektifitas kerja (Leiter & Maslach, 2004).

### **Variabel Kinerja**

Kinerja tenaga kesehatan (Y) pada penelitian ini memiliki beberapa indikator pernyataan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kerjasama. Pada pernyataan kualitas, terdapat 79 responden menjawab setuju, 47 responden menjawab sangat setuju, 20 responden menjawab ragu, dan 4 responden menjawab tidak setuju. Berdasarkan hasil diatas mayoritas responden merasa bahwa kualitas kerja mereka sudah sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Pada pernyataan kuantitas, terdapat 108 responden menjawab setuju, 38 responden menjawab sangat setuju, dan 4 responden menjawab ragu. Berdasarkan hasil diatas sebagian besar responden mampu melampaui batas capaian target pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Pada pernyataan ketepatan waktu, terdapat 78 responden menjawab setuju, 44 responden menjawab sangat setuju, 27 responden menjawab ragu, dan 1 responden menjawab tidak setuju.

Berdasarkan hasil diatas sebagian besar tenaga kerja sudah mengoptimalkan tenaga, pikiran atau konsentrasi secara penuh untuk melayani pasien dan pekerjaan. Tenaga kerja menjadi salah satu unsur yang sangat menentukan mutu pelayanan kesehatan. Kualitas pelayanan tenaga kerja yang baik akan meningkatkan pelayanan kesehatan. Pada pernyataan kehadiran, terdapat 103 responden menjawab setuju, 37 responden menjawab sangat setuju, dan 10 responden menjawab ragu. Sebagian besar tenaga kerja mendapat bantuan dari tenaga kerja lain jika mengalami kendala dalam menyelesaikan tugas. Pada pernyataan kerjasama, terdapat 86 responden menjawab

setuju, 43 responden menjawab sangat setuju, 21 responden menjawab ragu ragu. Sebagian besar responden memiliki hubungan yang baik sesama tenaga kerja di rumah sakit Seto Hasbadi.

Hasil diatas sejalan dengan penelitian Madali & Purnama (2014) hasil pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Teknik Makmur dilihat dari sisi pemimpin dan karyawan bahwa dengan adanya hubungan baik, adanya loyalitas kerja dan promosi yang baik maka memicu naiknya tingkat kinerja karyawan. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang telah dicapai dari pekerjaan dalam suatu organisasi. Kinerja merupakan hasil perkalian dari motivasi dan kemampuan kinerja atau prestasi seseorang tergantung pada motivasi dan kemampuan bekerja.

## **SIMPULAN**

Simpulan pada penelitian ini adalah, a) *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan di Rumah Sakit Seto Hasbadi Bekasi; b) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan di Rumah Sakit Seto Hasbadi Bekasi; c) *burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan di Rumah Sakit Seto Hasbadi Bekasi; d) pengaruh langsung *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja memiliki nilai lebih besar dari pengaruh tidak langsung *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja melalui *burnout*; e) pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja melalui *burnout* memiliki nilai lebih besar dari pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Baron, S., Colomina, C., Pereira, T., & Stanley, T. (2019). Strengths-based approach: Practice framework and practice handbook. Department of Health & Social Care, United Kingdom.
- Caputo, J.S. (1991). Stress and burnout in library service. Phoenix: Oryx Press.
- Cherniss, C. 1980. Staff burnout: Job stress in the human services. London: Dage.Publications.
- Chiaburu, Dan & Lorinkova, Natalia & Van Dyne, Linn. (2019). Employees' Social Context and Change-Oriented Citizenship A Meta-Analysis of Leader, Coworker, and Organizational Influences. *Group & Organization Management*. 38. 291-333. 10.1177/1059601113476736.

- Cordes, D., Haughton, V. M., Arfanakis, K., Carew, J. D., Turski, P. A., Moritz, C. H., ... & Meyerand, M. E. (2001). Frequencies contributing to functional connectivity in the cerebral cortex in “resting-state” data. *American journal of neuroradiology*, 22(7), 1326-1333.
- Fraga, J. (2019). *Identifying and Preventing Burnout*. San Fransisco : Healthline
- Madali, C., & Purnama, E. D. (2014). Pengaruh Emotional Quotient (Eq) Terhadap Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja, Dan Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Pt. Karya Teknik Makmur. *Manajemen Bisnis Kompetensi*.
- Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. (2020). *Journal. Job burnout. Annual Review of Psychology*, 52, 397–422 of *Organizational Behavior*, 293–315. *relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*.
- Nurbaeti, N., & Hartika, H. (2014). Motivasi kerja tenaga kesehatan di puskesmas Walenrang kabupaten luwu. *Media Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 10(2), 65-70.
- Organ, Dennis & Podsakoff, Philip & MacKenzie, Scott. (2016). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. 10.4135/9781452231082.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: Free Press.
- Rizky, N., & Suhariadi, F. (2021). Pengaruh Workload dan Social Support terhadap Burnout pada Tenaga Kesehatan di Masa Pandemi COVID-19. *Buletin Penelitian Psikologi dan Kesehatan Mental (BRPKM)*, 1(2), 1199-1206.
- Robbins, Stephen P. Dan Timothy A. Judge. (2013). *Organizational Behavior. Edisi 15*. United States of America: Pearson.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2020). *Job demands, job resources, and their relationshipwith burnout and engagement: a multi-sample study*. *Journal of Organisational Behaviour*, Vol 25, pp 293-315.
- Takeuchi, Riki & Bolino, Mark & Lin, Cheng-Chen. (2018). Too Many Motives? The Interactive Effects of Multiple Motives on Organizational Citizenship Behavior.. *The Journal of applied psychology*. 100. 10.1037/apl0000001.