

**LAPORAN PENELITIAN REGULER
YANG DIAJUKAN KE LEMBAGA PENELITIAN DAN
PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT**



**ANALISIS MODEL OPTIMALISASI PENINGKATAN KINERJA TENAGA KESEHATAN
DI PROVINSI BANTEN**

Disusun oleh:

Ketua Tim

Dr. Ronnie Resdianto Masman, S.E., M.M. (0306067201/10197012)

Anggota Peneliti:

Sanny Ekawati, S.E., M.M. (0324077602/10100004)

Anggota Mahasiswa:

Michelle Tan (125220108)

Angel Lie (125220240)

Callista Rianto (125220245)

Go Cecilia Claudia Pratama (125220235)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TARUMANAGARA
JAKARTA
DESEMBER, 2023**

**HALAMAN PENGESAHAN
LAPORAN PENELITIAN
Periode II / Tahun 2023**

1. Judul : Analisis Model Optimalisasi Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Di Provinsi Banten
2. Skema Penelitian : REGULER
3. Ketua Tim
 - a. Nama dan Gelar : Dr. Ronnie Resdianto Masman, S.E., M.M.
 - b. NIDN/NIK : 0306067201/10197012
 - c. Jabatan/Gol : IIC/C4/36
 - d. Program Studi : S1 Manajemen
 - e. Fakultas : Ekonomi & Bisnis
 - f. Bidang Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
 - g. Alamat Kantor : Jl Tanjung Duren Utara Raya No 1, Grogol.
 - h. Nomor HP/Tlp/Email : 081314699988/ronniem@fe.untar.ac.id
4. Anggota Tim Penelitian
 - a. Jumlah Anggota : Dosen 1 orang
 - b. Nama Anggota/Keahlian : Sanny Ekawati, S.E.,M.M./Manajemen SDM
 - c. Jumlah Mahasiswa : 4 orang
 - d. Nama Mahasiswa I/NIM : Michelle Tan/125220108
 - e. Nama Mahasiswa II/NIM : Angel Lie/125220240
 - f. Nama Mahasiswa III/NIM : Callista Rianto/125220245
 - g. Nama Mahasiswa IV/NIM : Go Cecilia Claudia Pratama/125220235
5. Lokasi Kegiatan Penelitian : Banten
6. Luaran yang dihasilkan : Jurnal
7. Jangka Waktu Pelaksanaan : Periode II (Juli-Desember)
8. Biaya yang disetujui LPPM : Rp12.000.000,-

Jakarta, 22 Desember 2023

Menyetujui,
Ketua LPPM

Ketua Tim



Ir. Jap Tji Beng, MMSI., M.Psi., Ph.D., P.E., M.ASCE
10381047

Dr. Ronnie R Masman, S.E., M.M.
10197012

RINGKASAN

Mutu pelayanan kesehatan sangat ditentukan oleh fasilitas kesehatan dan mutu sumber daya manusia tenaga kesehatan antara lain dokter, bidan, perawat, analis kesehatan, apoteker, dan tenaga kesehatan lain yang berkualitas. Menurut WHO (2023), Wellness Index Indonesia stagnan di angka 57,7 selama 4 tahun 2019-2022, menduduki peringkat kelima di Asia Tenggara setelah Singapura 78,96, Malaysia 69,12, Vietnam 65,83, dan Thailand 59,40. Di sisi lain, berdasarkan nilai Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia tahun 2023, Provinsi Banten memiliki nilai IPM sebesar 73,32, jauh di bawah IPM Provinsi DKI Jakarta sebesar 81,65, padahal Provinsi Banten terletak paling kiri, samping dan berfungsi sebagai daerah penyangga dari Provinsi DKI Jakarta (Badan Pusat Statistik, 2023). Salah satu penyebabnya adalah rendahnya kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan peneliti, dimana masih terdapat tenaga kesehatan sebagai garda terdepan dalam bekerja yang tidak melaksanakan tugas dan fungsinya karena: (1) tidak semua tenaga kesehatan dalam bekerja menggunakan standar etika, dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 (1) rendahnya profesionalisme tenaga kesehatan, sehingga tenaga kesehatan masih memiliki kecerdasan emosional dan perilaku kewargaan organisasi yang rendah, seperti memiliki kesabaran yang rendah, kurang bersedia membantu (tanpa pamrih), kurang ramah dan jujur, serta tidak mampu bekerja sama (teamwork) dengan pasien dan/atau keluarga pasien dalam mempercepat kesembuhan pasien, sehingga hal ini menjadi faktor penghambat dalam meningkatkan (mengoptimalkan) kinerja tenaga kesehatan, dan berimplikasi pada rendahnya profesionalisme, mutu, kemandirian, dan efektivitas tenaga kesehatan. Grand design penelitian ini akan menganalisis Model Kebijakan Optimalisasi Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan di Provinsi Banten. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis/memperkirakan besarnya pengaruh: (1) kecerdasan emosional terhadap kinerja, (2) kecerdasan emosional terhadap kerja sama tim, (3) kecerdasan emosional terhadap perilaku kewargaan organisasi, (4) kerja sama tim terhadap kinerja, (5) teamwork terhadap Organizational Citizenship Behavior, (6) Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan di Provinsi Banten, dan (7) Model Rancangan Kebijakan (Rekomendasi) Optimalisasi Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan di Provinsi Banten. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan metode analisis kuantitatif dan kualitatif. Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya (kebaruan) adalah adanya perbedaan pada: (1) aspek yang diteliti yaitu profesionalisme tenaga kesehatan yang sesuai dengan standar etika, memiliki kecerdasan emosional yang tinggi dan perilaku kewargaan organisasi, seperti memiliki kesabaran yang tinggi, mau membantu tanpa pamrih, ramah dan jujur, serta mampu bekerjasama (teamwork) dengan pasien dan atau keluarga pasien dalam mempercepat kesembuhan pasien, dan (2) unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu tenaga kesehatan di Provinsi Banten. Untuk menjawab tujuan pertama sampai keenam digunakan metode analisis kuantitatif (tabulasi, deskriptif). Tujuan ketujuh dijawab dengan menggunakan metode analisis kualitatif (FGD, deskriptif dan analisis akar kasus).

Kata Kunci: Standar Etika, Peraturan Menteri Kesehatan RI, Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior, Kerja Sama Tim.

SUMMARY

The quality of health services is largely determined by health facilities and the quality of human resources for health workers, including doctors, midwives, nurses, health analysts, pharmacists, and other qualified health assistants. According to WHO (2023), Indonesia's Wellness Index stagnated at 57.7 for 4 years 2019-2022, ranking fifth in Southeast Asia after Singapore 78.96, Malaysia 69.12, Vietnam 65.83, and Thailand 59.40. On the other hand, based on the value of Indonesia's Human Development Index (HDI) in 2023, Banten Province has an HDI value of 73.32, far below the HDI of DKI Jakarta Province of 81.65, even though Banten Province is located right on the left side and functions as a buffer zone from DKI Jakarta Province (Central Bureau of Statistics, 2023). One of the causes is the low performance of health workers in Banten Province. This is in line with the results of preliminary research conducted by researchers, where there are still health workers as the frontline in working who do not carry out their duties and functions because: (1) not all health workers in their work use the ethical standards in the Regulation of the Minister of Health of the Republic of Indonesia Number 5 of 2014(1) the lack of professionalism of health workers, so that health workers still have low emotional intelligence and organizational citizenship behavior, such as having low patience, being less willing to help (selflessly), being less friendly and honest, and not being able to work together (teamwork) with patients and / or patients' families in accelerating patient recovery, so that this becomes an inhibiting factor in improving (optimizing) the performance of health workers, and has implications for the low professionalism, quality, independence, and effectiveness of health workers. The grand design of this research will analyze **Policy Model for Optimizing the Performance Improvement of Health Workers in Banten Province**. The purpose of this study is to analyze/estimate the magnitude of the influence of: (1) emotional intelligence on performance, (2) emotional intelligence on teamwork, (3) emotional intelligence on organizational citizenship behavior, (4) teamwork on performance, (5) teamwork on organizational citizenship behavior, (6) organizational citizenship behavior on the performance of health workers in Banten Province, and (7) policy design models (recommendations) optimizing the performance improvement of health workers in Banten Province. The data obtained were analyzed using quantitative and qualitative analysis methods. The thing that distinguishes this research from previous research (novelty) is the difference in: (1) the aspects studied, namely the professionalism of health workers who are in accordance with ethical standards, have high emotional intelligence and organizational citizenship behavior, such as having high patience, willing to help selflessly, being friendly and honest, and being able to work together (teamwork) with patients and or patients' families in accelerating patient recovery, and (2) the unit of analysis used in this study, namely health workers in Banten Province. To answer the first to sixth objectives, quantitative analysis methods (tabulation, descriptive) were used. The seventh objective was answered using qualitative analysis methods (FGD, descriptive and root case analysis).

Keywords: Ethical Standards, Regulation of the Indonesian Minister of Health, Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behavior, Teamwork.

PRAKATA

Semua karena AnugerahNya, sehingga kita boleh ada sebagaimana kita ada sampai saat ini dan bersyukur kepada Tuhan yang maha Esa, bahwa kami boleh menyelesaikan penelitian regular II Universitas Tarumanagara.

Kami juga mengucapkan terima kasih kepada Ir. Jap Tji Beng, MMSI., M.Psi., Ph.D, P.E., M.ASCE, Ibu Dr Fransisca Iriani Roesmala Dewi, M.Si atas kesempatan dan bimbingan, arahan dalam pembuatan proposal penelitian ini sampai laporan penelitian ini selesai. Juga kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang sudah membantu penyelesaian penelitian ini.

Semoga hasil penelitian membawa manfaat kepada Universitas Tarumanagara dan RSUD Provinsi Banten. Terima kasih.

Jakarta, 22 Desember 2023



Dr.Ronnie Resdianto Masman

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SUMMARY	iii
PRAKATA.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
Bab I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. TUJUAN KHUSUS PENELITIAN	2
1.3. URGENSI PENELITIAN.....	3
Bab 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1 Kinerja.....	6
2.2 Kecerdasan Emosi (<i>Emotional Intelligence</i>).....	10
2.3 <i>Teamwork</i>	20
2.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	27
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	35
3.1. Lokasi dan Periode Penelitian, serta Sumber dan Jenis Data	35
3.2. <i>Roadmap</i> (Peta Jalan) Penelitian.....	39
3.3. RANCANGAN (<i>DESIGN</i>) PENELITIAN.....	40
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	43
4.1. Profil Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi (RSUD) Banten	43
4.2 Analisis Data	46
4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	47
4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	48
4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	48
4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	49
4.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian (Analisis Indeks).....	50
4.3.1. Variabel Kecerdasan Emosi (<i>Emotional Intelligence</i>)	51
4.3.2. Variabel <i>Teamwork</i>	51
4.3.3. Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	53

<u>4.3.4.</u> Variabel Kinerja (<i>Performance</i>)	55
<u>4.4</u> Hasil Uji Model Pengukuran (<i>outer model</i>)	56
<u>4.5</u> Hasil Uji Model Struktural (<i>inner model</i>)	58
<u>4.5.1.</u> Hasil Uji Hipotesis	63
<u>4.5.2.</u> Hasil Uji Hipotesis <i>Indirect Effect</i>	67
<u>4.6</u> Pembahasan	72
<u>4.6.1.</u> Pengaruh Kecerdasan Emosi (<i>Emotional Intelligence</i>) Terhadap Kinerja	72
<u>4.6.2.</u> Pengaruh Kecerdasan Emosi (<i>Emotional Intelligence</i>) Terhadap <i>Teamwork</i>	73
<u>4.6.3.</u> Pengaruh Kecerdasan Emosi (<i>Emotional Intelligence</i>) Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	74
<u>4.6.4.</u> Pengaruh <i>Teamwork</i> Terhadap Kinerja	75
<u>4.6.5.</u> Pengaruh <i>Teamwork</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	76
<u>4.6.6.</u> Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja	77
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	79
<u>5.1</u> Kesimpulan	79
<u>5.2</u> Saran dan Implikasi Manajerial	80
DAFTAR PUSTAKA	83
<u>Lampiran 1.</u> Instrumen Penelitian	86
A. Instrumen Penelitian:	86
B. Hasil yang ditargetkan:	86

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 <i>Organizational Citizenship Behavior: Specific And Exemples</i>	30
Tabel 3.1 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel Penelitian.....	36
Tabel 3.2 Jadwal Pelaksanaan Penelitian Dan Indikator Kinerja.....	42
Tabel 4.1 Karakteristik Jenis Kelamin Responden	47
Tabel 4.2 Karakteristik Usia Responden	48
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	48
Tabel 4.4 Karakteristik Pendidikan Terakhir Responden.....	49
Tabel 4.5 Batasan Pengelompokan Tanggapan Responden.....	50
Tabel 4.6 Deskriptif Variabel Kecerdasan Emosi (<i>Emotional Intelligence</i>)	51
Tabel 4.7 Deskriptif Variabel <i>Teamwork</i>	52
Tabel 4.8 Deskriptif Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	53
Tabel 4.9 Deskriptif Variabel Kinerja (<i>Performance</i>)	55
Tabel 4.10 <i>Construct Reliability</i> dan <i>Validity</i>	57
Tabel 4.11 <i>Path Coefficient</i>	59
Tabel 4.12 <i>R-Square</i>	62
Tabel 4.13 Type chapter title (level 1)	68
Susunan Personalia Peneliti	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 <i>Wellness Index</i> (Indeks Kesehatan) Indonesia dan Negara Asia Tenggara	1
Gambar 1.2 Pra Survei Kinerja Tenaga Kesehatan Menurut Responden Tahun 2023	4
Gambar 2.1 Indikator Variabel Kinerja (Y)	10
Gambar 2.2 Indikator Variabel Kecerdasan Emosi (X ₁)	19
Gambar 2.3 Indikator Variabel <i>Teamwork</i> (X ₂)	26
Gambar 2.4 Indikator Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	34
Gambar 3.1 Model Teoretik dari Variabel-Variabel Penelitian	38
Gambar 3.2 Model Kostruk Penelitian	38
Gambar 3.3 <i>Road Map</i> (Peta Jalan) Penelitian	39
Gambar 3.4 Rancangan (<i>Design</i>) Penelitian	40
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Outer model</i>	56
Gambar 4.2 Hasil Uji <i>Inner model</i>	58

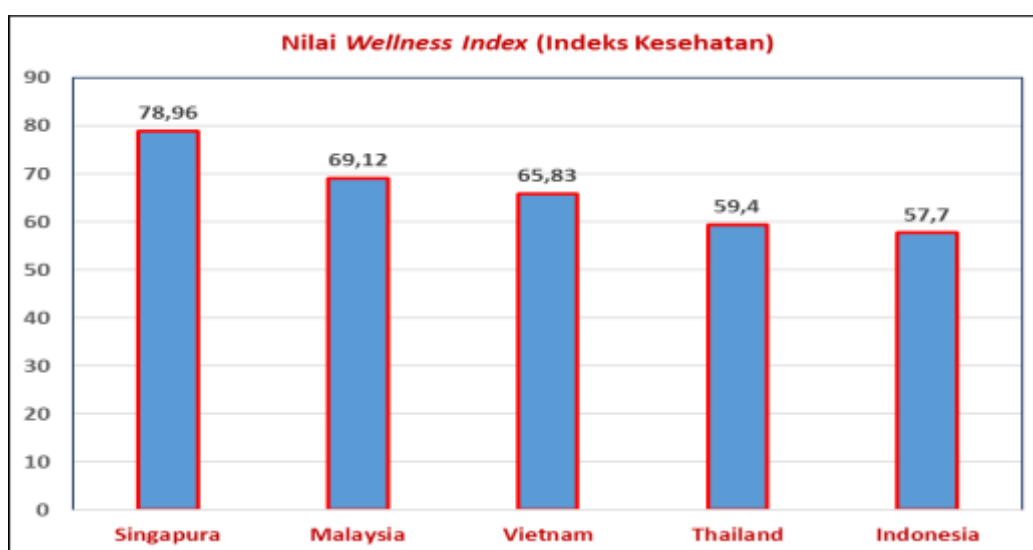
DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 Instrumen Penelitian.....	86
A.Instrumen Penelitian	86
B.Hasil yang Ditargetkan.....	86
Susunan Personalia Peneliti	87

Bab I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Saat ini Indonesia, termasuk Provinsi Banten sedang berada pada masa *new normal*, dimana semua organisasi, baik organisasi publik maupun *private* (swasta), termasuk Rumah Sakit yang dikelola oleh Pemerintah Provinsi Banten dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing agar dapat bekerja secara professional, berkualitas, mandiri, dan efektif. Hal ini sesuai dengan tugas dan tanggung jawab negara sebagai bentuk amanah konstitusi (Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945), yaitu terwujudnya kondisi kesehatan masyarakat yang berkualitas. Dalam pelaksanaannya negara berkewajiban menjaga mutu pelayanan kesehatan terhadap masyarakat, yang sangat ditentukan oleh fasilitas kesehatan serta kualitas sumber daya manusia (SDM) tenaga kesehatan, antara lain Dokter, Bidan, Perawat, Analis Kesehatan, Apoteker, dan tenaga pembantu kesehatan lainnya yang berkualitas. Hal ini sesuai dengan *Wellness Index* (Indeks Kesehatan) dari *World Health Organization* (WHO) yang terdiri dari kesehatan fisik, mental, lingkungan, dan sosial. Menurut WHO (2023), Indeks Kesehatan (*Wellness Index*) Indonesia stagnan selama 4 tahun 2019-2022, yaitu sebesar 57.7, peringkat ke lima di Asia Tenggara setelah Singapura 78.96, Malaysia 69.12, Vietnam 65.83, dan Thailand 59.40. Di sisi lain, berdasarkan nilai Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia Tahun 2023, Provinsi Banten memiliki nilai IPM sebesar 73.32, jauh berada di bawah IPM Provinsi DKI Jakarta sebesar 81.65, meskipun Provinsi Banten letaknya tepat di sisi kiri dan berfungsi sebagai daerah penyangga (*buffer zone*) dari Provinsi DKI Jakarta (Badan Pusat Statistik, 2023). Salah satu penyebabnya adalah masih rendahnya (belum optimalnya) kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten.



Gambar 1.1. *Wellness Index* (Indeks Kesehatan) Indonesia dan Negara Asia Tenggara

Sumber: WHO, 2023.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian awal yang dilakukan oleh peneliti, dimana masih ada tenaga kesehatan sebagai garda terdepan (*gatekeeper*) dalam bekerja yang tidak menjalankan tugas dan fungsinya karena: (1) belum semua tenaga kesehatan dalam bekerja menggunakan standar etika seperti yang ada di dalam Peraturan Menteri Kesehatan (PMK) Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Panduan Praktik Klinis Bagi Dokter (Tenaga Kesehatan) Di Fasilitas Pelayanan Kesehatan Primer, dan (2) belum meningkatnya profesionalitas tenaga kesehatan, sehingga tenaga kesehatan masih memiliki kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) dan *organizational citizenship behavior* yang rendah, seperti memiliki kesabaran rendah, kurang bersedia menolong (dengan pamrih), bersikap kurang ramah dan jujur, serta belum dapat bekerja sama (*teamwork*) dengan pasien dan atau keluarga pasien dalam mempercepat kesembuhan pasien, sehingga hal ini menjadi faktor penghambat dalam meningkatkan (optimalisasi) kinerja tenaga kesehatan, serta berimplikasi pada rendahnya profesionalitas, kualitas, kemandirian, dan efektivitas tenaga kesehatan (*input, proses, output/outcome*). Berdasarkan latar belakang ini, maka dipandang perlu untuk dilakukannya penelitian tentang **Model Kebijakan Optimalisasi Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Di Provinsi Banten.**

1.2. TUJUAN KHUSUS PENELITIAN

1. Menganalisis besarnya pengaruh kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) terhadap kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
2. Menganalisis besarnya pengaruh kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) terhadap *teamwork* tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
3. Menganalisis besarnya pengaruh kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
4. Menganalisis besarnya pengaruh *teamwork* terhadap kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
5. Menganalisis besarnya pengaruh *teamwork* terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
6. Menganalisis besarnya pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
7. Membuat model rancangan kebijakan (rekomendasi) optimalisasi peningkatan kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten.

Pada jangka panjang penelitian ini bertujuan untuk membantu Pemerintah Provinsi Banten dalam mengambil kebijakan (rekomendasi) khususnya bidang MSDM yang berkaitan dengan langkah strategis yang perlu dilakukan untuk optimalisasi peningkatan kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten.

1.3. URGENSI PENELITIAN

Berdasarkan penelitian pendahuluan (pra survei) yang dilakukan oleh peneliti selama satu bulan, yaitu bulan April tahun 2023, terdapat fenomena kontra indikator rendahnya (tidak optimalnya) kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten, dimana:

- A. dari 30 orang tenaga kesehatan di Povinsi Banten yang diwawancarai, sebagian besar (66.67 persen) responden belum menguasai, mengembangkan dan menjalankan:
1. Standar etik (kode etik) sebagai tenaga kesehatan profesional yang memiliki kesabaran, bersedia menolong tanpa pamrih, bersikap baik dan jujur, serta dapat bekerja sama (*teamwork*) dengan pasien dan atau keluarga pasien dalam mempercepat kesembuhan pasien.
 2. Standar kompetensi yang harus dikuasai oleh setiap tenaga kesehatan (Dokter, Bidan, Perawat, Analis Kesehatan, Apoteker, dan tenaga kesehatan lainnya) ketika selesai menempuh pendidikan sebagai tenaga kesehatan profesional dan berpengalaman dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas, mandiri, dan efektif kepada masyarakat selama kurun waktu tertentu.
 3. Standar pelayanan kesehatan yang harus dikuasai oleh tenaga kesehatan ketika berada di lokasi pelayanannya yang sesuai dengan *standard operation procedure* (SOP) pelayanan kesehatan nasional.
 4. Standar penjaminan mutu pelayanan yang berkualitas, mandiri, dan efektif, yang berarti tenaga kesehatan wajib mengikuti kegiatan Pendidikan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (P2KB) dalam naungan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia dan atau organisasi profesional kesehatan lainnya seperti, Ikatan Dokter Indonesia (IDI), Ikatan Bidan Indonesia (IBI), Persatuan Perawat Nasional Indonesia (PPNI) dan lain-lain.



Gambar 1.2. Pra Survei Kinerja Tenaga Kesehatan Menurut Responden Tahun 2023

Sumber: Data Diolah dari Survei Penelitian, 2023.

- B. Masyarakat pengguna jasa rumah sakit di Provinsi Banten juga memiliki harapan yang tinggi kepada tenaga kesehatan untuk selalu dapat meningkatkan mutu pelayanan kesehatannya agar dapat lebih berkualitas, mandiri, dan efektif, antara lain dengan cara bersama-sama dalam tim (*teamwork*) maupun individual:
1. Memberi pelayanan kesehatan yang efektif kepada pasien, yaitu sesuai diagnosis, bukti gejala penyakit, dan *standard operation procedure* (SOP) pengobatan terkini yang cocok dengan kondisi pasien, keluarga, dan masyarakatnya.
 2. Menyediakan fasilitas pelayanan kesehatan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan standar pelayanan yang mengedepankan kesabaran dan kejujuran.
 3. Meningkatkan mawas diri agar dapat menjadi tenaga kesehatan yang profesional, dengan cara mengembangkan pengetahuan dan keterampilan profesionalnya sesuai dengan kebutuhan pasien dan lingkungan.
 4. Mempertajam kemampuan sebagai garda terdepan (*gatekeeper*) pelayanan kesehatan yang memiliki kesabaran, keinginan untuk menolong tanpa pamrih, sikap baik dan jujur, serta dapat bekerja sama (*teamwork*) dengan pasien dan atau keluarga pasien dalam mempercepat kesembuhan pasien sebagaimana mestinya.

Berdasarkan pemaparan di atas tentang harapan yang tinggi dari masyarakat pengguna jasa rumah sakit di Provinsi Banten kepada tenaga kesehatan agar memiliki kinerja yang tinggi, berkualitas, mandiri, dan efektif, maka sesungguhnya hal ini pun sesuai dengan penjelasan dari Robbins (2020: 20) tentang definisi dan indikator dari kinerja (*performance*), dimana kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, dengan indikator yaitu: (1) kualitas kerja, (2) kuantitas kerja, (3) ketepatan waktu, (4) efektivitas, dan (5) kemandirian.

Apabila hal ini terjadi secara terus-menerus dan dalam waktu yang lama, maka akan berpengaruh terhadap rendahnya (tidak optimalnya) kinerja tenaga kesehatan itu sendiri yang dapat berimplikasi pada rendahnya profesionalitas, kualitas, kemandirian, dan efektivitas tenaga kesehatan (*input, proses, output/outcome*). Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu (*novelty*) adalah perbedaan dalam: (1) aspek yang dikaji, yaitu aspek profesionalitas tenaga kesehatan yang sesuai dengan standar etika, memiliki kecerdasan emosi dan *organizational citizenship behavior* yang tinggi, seperti memiliki kesabaran yang tinggi, bersedia menolong tanpa pamrih, bersikap ramah dan jujur, serta dapat bekerja sama (*teamwork*) dengan pasien dan atau keluarga pasien dalam mempercepat kesembuhan pasien, dan (2) unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu tenaga kesehatan di Provinsi Banten. Untuk menjawab tujuan pertama sampai keenam, digunakan metode analisis kuantitatif (tabulasi, deskriptif). Tujuan ketujuh dijawab dengan menggunakan metode analisis kualitatif (FGD, *descriptive* dan *root case analysis*). Berdasarkan pemaparan di atas, maka dipandang perlu adanya penelitian yang lebih mendalam tentang bagaimana membuat model rancangan kebijakan (rekomendasi) khususnya bidang MSDM yang berkaitan dengan langkah strategis yang perlu dilakukan untuk **Optimalisasi Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Di Provinsi Banten.**

Bab 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

Pengertian *performance* sering diartikan sebaagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong dan Baron (2018: 15) *dalam* Wibowo (2023)). Colquitt *et al.*, (2021: 35) mengemukakan bahwa, kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi. Pendapat lain memandang kinerja sebagai cara untuk memastikan bahwa pekerja individual atau tim tahu apa yang diharapkan dari mereka dan mereka tetap fokus pada kinerja efektif dengan memberikan perhatian pada tujuan, ukuran dan penilaian (Cascio (2018: 693) *dalam* Wibowo (2023)). Pendapat lain lagi menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria lain dari efektivitas (Gibson, 2022: 374).

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2021: 67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Robbins dan Judge (2022: 65), kinerja adalah semua jenis kinerja terkait dengan tugas dan tanggung jawab utama dari sebuah pekerjaan dan sering berhubungan langsung dengan fungsi yang ada dalam deskripsi pekerjaan formal, dimana secara nyata kinerja adalah keluaran hasil tugas manusia yang paling penting dalam kontribusinya terhadap efektifitas organisasi. Nurhayati *et al.*, (2022) menyatakan bahwa, kinerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Di sisi lain, Wardhani (2022) menjelaskan bahwa, dalam mengelola kinerja karyawan penetapan tujuan adalah bagian penting. Organisasi menggunakan paradigma baru yaitu menghubungkan secara lebih efektif tujuan perusahaan dan tujuan karyawan untuk memotivasi karyawan mengembangkan tujuan yang lebih baik. Kinerja individu dari tugas pekerjaannya harus diukur dan dibandingkan dengan standar yang sesuai, dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada karyawan secara rutin agar kinerjanya dapat ditingkatkan.

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya suatu sistem evaluasi yang objektif terhadap organisasional. Selain itu, dengan

adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan kepada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Mangkunegara (2021: 67-68) menerangkan bahwa, faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ baik dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja).

Menurut Steers (1984) *dalam* Mangkunegara (2021:151), umumnya orang percaya bahwa kinerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu:

1. Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
3. Tingkat motivasi kerja.

Menurut Nugraha dan Andyani (2022), kinerja karyawan adalah seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

- 1) Kuantitas Keluaran

Jumlah keluaran yang seharusnya dibandingkan dengan kemampuan sebenarnya. Misalnya, seorang karyawan pabrik rokok dibagian produksi hanya mampu menghasilkan 250 batang rokok per hari, sedangkan standar umum ditetapkan sebanyak 300 batang rokok per hari. Ini berarti kinerja karyawan tersebut masih di bawah rata-rata.

2) Kualitas Keluaran

Kualitas produksi lebih diutamakan dibandingkan jumlah output. Misalnya, dari 100 batang rokok yang dihasilkan, tingkat kesalahan (cacat) yang ditolerir adalah maksimal sebatang rokok. Apabila karyawan mampu menekan angka maksimum tersebut maka dikatakan memiliki kinerja yang baik.

3) Jangka Waktu Keluaran

Ketetapan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang. Apabila karyawan dapat mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik. Misalnya, waktu standar yang ditetapkan untuk menghasilkan 100 batang rokok adalah 120 menit, jika karyawan dapat mempersingkat menjadi 100 menit per 100 batang, maka kinerja karyawan tersebut dikatakan baik.

4) Tingkat Kehadiran di Tempat Kerja

Kehadiran karyawan di tempat kerja sudah ditentukan pada awal karyawan bergabung dengan perusahaan, jika kehadiran karyawan dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap perusahaan.

5) Kerjasama

Keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan sangat penting, kerjasama yang baik antar karyawan akan mampu meningkatkan kinerja.

Menurut Mathis dan Jackson *dalam* Said (2023), terdapat 3 faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan secara individu, yaitu:

1. Kemampuan individual, yaitu: bakat, minat dan faktor kepribadian
2. Tingkat usaha yang dicurahkan, yaitu motivasi, etika kerja, kehadiran, rancangan tugas.
3. Dukungan organisasi yang diterimanya, yaitu pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, manajemen, dan rekan kerja.

Wibowo (2023) mengemukakan, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu, antara lain tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. Faktor kepemimpinan, antara lain kualitas dorongan, nasehat/ bimbingan, serta dukungan yang dilakukan manajer.
3. Faktor kelompok, antara lain kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.

4. Faktor sistem, antara lain sistem kerja, fasilitas atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi.
5. Faktor situasional, antara lain tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Menurut Robbins (2020: 260), ada lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari pandangan atau persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kemampuan dan keterampilan karyawan terhadap kesempurnaan tugas.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah barang /unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang disepakati, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

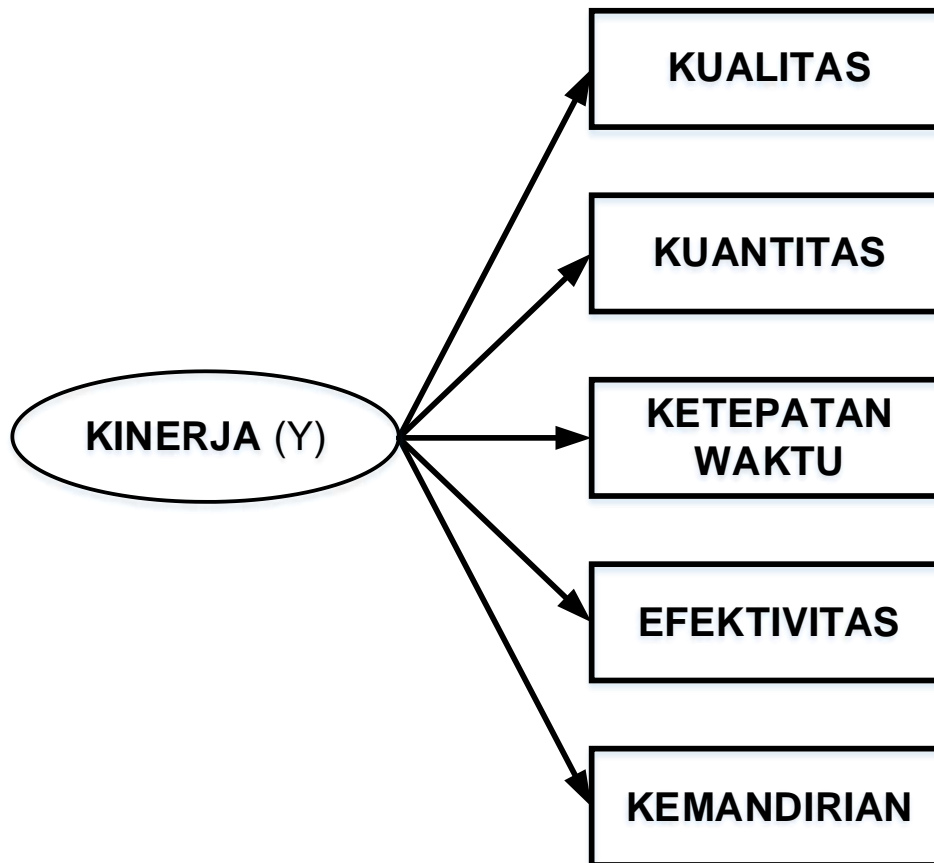
4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Dari beberapa definisi dan faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja adalah semua jenis hasil kerja yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab utama dari sebuah pekerjaan dan sering berhubungan langsung dengan fungsi yang ada dalam deskripsi pekerjaan formal. Sehingga secara nyata kinerja adalah keluaran hasil tugas manusia yang paling penting dalam kontribusinya terhadap efektifitas organisasi, dengan indikator yang mempengaruhinya adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.



Gambar 2.1. Indikator Variabel Kinerja (Y)

Sumber: Robbins (2020: 260).

2.2. Kecerdasan Emosi (*Emotional Intelligence*)

Membahas tentang emosi biasanya tidak dilakukan sebagai terminologi yang berdiri sendiri. Terdapat tiga terminologi emosi yang saling terkait yaitu antara *affects*, *emotions* dan *moods*. *Affects* merupakan terminologi generik yang mencakup tentang perasaan yang luas yang dialami orang. Sedangkan *emotions* adalah perasaan yang kuat diarahkan pada seseorang atau sesuatu. Sementara itu, *moods* merupakan perasaan yang cenderung kurang kuat daripada emosi dan dengan kekurangan dorongan kontekstual. *Moods* dapat diberi makna kurang lebih sebagai suasana hati atau suasana bathin (Wibowo, 2023: 75).

Menurut Robbins (2020: 106), emosi adalah reaksi pada suatu objek, bukan sifat. Sebaliknya *moods* tidak diarahkan pada suatu objek. Emosi dapat berubah menjadi *moods* ketika kita kehilangan *focus* pada objek kontekstual. Pengertian lain yang diberikan terhadap emosi adalah sebagai reaksi yang jelas menyatakan perasaan tentang kejadian. Sedangkan *moods* diartikan sebagai perasaan tidak fokus, relatif lemah yang terjadi sebagai latar belakang pada pengalaman kita sehari-hari (Greenberg, dan Baron, 2021: 115). McShane

dan Von Glinow (2020: 98) memberikan pengertian emosi sebagai peristiwa pengalaman psikologis, perilaku dan psikologis terhadap suatu objek, orang atau kejadian yang menciptakan keadaan kesiapan.

Adapun Kreitner dan Kinicki (2020: 142) memberikan pengertian emosi sebagai reaksi yang kompleks, terpola, organismik pada bagaimana kita berfikir dan melakukan usaha dalam jangka panjang untuk bertahan dan tumbuh subur serta mencapai apa yang kita harapkan untuk diri kita. Emosi mempunyai empat sifat dasar yang sama:

1. Emosi selalu mempunyai suatu objek. Sesuatu atau seseorang memicu emosi. Misalnya, atasan kita membuat kita marah ketika dia salah menuduh bahwa kita telah melakukan kesalahan. Dalam hal ini, seseorang menyebabkan reaksi emosi kita.
2. Terdapat enam kategori emosi. Orang tidak mempunyai emosi berbeda dalam jumlah tidak terbatas. Penelitian Greenberg dan Baron mengelompokkan kategori emosi dalam enam kategori, yaitu *anger* (kemarahan), *fear* (ketakutan), *joy* (kesenangan), *love* (cinta), *sadness* (kesedihan), dan *surprise* (terkejut).
3. Ekspresi emosi utama adalah universal. Orang di seluruh dunia umumnya melukiskan emosi yang sama dengan menggunakan ekspresi wajah yang sama. Kenyataannya, bahkan orang yang tinggal di daerah terpencil cenderung menunjukkan emosi yang sama dengan cara yang sama. Sebagai hasilnya, maka kita dapat mengenal tingkat emosi orang lain apabila kita memberi perhatian pada ekspresi wajah mereka.
4. Budaya mempertimbangkan bagaimana dan kapan orang menyatakan emosi. Meskipun orang di seluruh dunia menyatakan emosinya dengan cara yang sama, standar informal menentukan tingkatan dimana diterima untuk melakukan demikian. Harapan ini dinamakan *display rules*, norma budaya tentang cara yang sesuai untuk menyatakan emosinya. Sebagai contoh, norma budaya Italia menerima untuk memperlihatkan emosi di depan publik, sedangkan norma budaya di Inggris tidak menyukai cara tersebut, mendorong orang berbicara lebih pelan dalam penampilan emosinya (Greenberg, dan Baron, 2021: 115).

Robbins (2020: 106), menunjukkan adanya tiga dimensi dari emosi, yaitu:

1. ***Variety.***

Terdapat banyak sekali variasi emosi, namun yang penting adalah penentuan klasifikasi yang bersifat positif dan negatif. Emosi positif, seperti kebahagiaan dan harapan, menunjukkan evaluasi atau perasaan menyenangkan. Emosi negatif, seperti marah atau benci, menyatakan sebaliknya. Perlu diingat bahwa emosi tidak dapat bersifat netral, netral adalah non emosional. Namun, kebanyakan orang lebih banyak menunjukkan emosi negatif bersifat positif. Di samping itu, dari banyaknya variasi emosi, dilakukan identifikasi enam emosi yang bersifat universal, yaitu *anger* (kemarahan), *fear* (takut), *sadness* (kesedihan), *happiness* (kebahagiaan), *disgust* (muak), dan *surprise* (terkejut).

2. ***Intensity.***

Orang memberikan tanggapan yang berbeda pada dorongan emosi yang sama. Dalam beberapa hal menunjukkan kepribadian individual. Di waktu lain merupakan hasil dari kebutuhan pekerjaan. Orang beragam dalam kemampuannya menyatakan intensitasnya. Pekerjaan membuat permintaan intensitas berbeda dalam bentuk *emotional labor*.

3. ***Frequency and Duration.***

Menunjukkan seberapa sering emosi perlu ditunjukkan dan untuk berapa lama. *Emotional labor* yang memerlukan frekuensi tinggi atau durasi panjang adalah lebih menuntut dan memerlukan lebih banyak pengarahan oleh pekerja. Maka apabila pekerja dapat berhasil mencapai *emotional demand* dari pekerjaan tertentu tergantung tidak hanya pada emosi apa yang perlu ditunjukkan dan intensitasnya, tetapi juga pada bagaimana sering dan untuk berapa lama usaha harus dilakukan.

Atas dasar berbagai pandangan para pakar, dapat dirumuskan pengertian emosi sebagai reaksi yang menyatakan perasaan yang kompleks terhadap orang, objek atau kejadian, dengan indikator yaitu: (1) variasi emosi, penentuan klasifikasi emosi yang bersifat positif dan negatif, (2) intensitas emosi, orang memberikan tanggapan yang berbeda pada dorongan emosi yang sama, dan (3) frekuensi dan durasi emosi, yang menunjukkan seberapa sering emosi perlu ditunjukkan dan untuk berapa lama.

Kecerdasan adalah kemampuan yang terbentuk berdasarkan pendidikan, pengalaman, dan motivasi, sehingga mampu berfikir secara rasional terjadi dan tantangan yang ada (Bootzin, *et.al.*, 2021: 359). Sementara Goleman (2016: 411) menyatakan bahwa emosi merujuk pada suatu perasaan dan pikiran khususnya, suatu keadaan biologis dan psikologis,

serta serangkaian kecenderungan untuk bertindak. Kecerdasan (intelegensi) adalah persepsi tentang yang nyata itu sendiri, sesuai kenyataannya, ia adalah pembeda antara yang nyata dan yang tidak nyata. Intelegensi tidak membangkitkan penglihatan, tetapi kesadaran akan superioritas dalam hubungannya dengan mereka yang tidak tahu bagaimana cara melihat. Inteligensi merupakan suatu fungsi pikir yang dapat digunakan dengan cepat dan tepat untuk mengatasi suatu situasi atau untuk mencegah suatu masalah. Dengan kata lain, inteligensi adalah situasi kecerdasan berfikir, sifat-sifat perbuatan cerdas. Pada umumnya, inteligensi ini dapat dilihat dari kesanggupannya bersikap dan berbuat cepat dengan situasi yang sedang berubah dengan keadaan di luar dirinya yang biasa maupun baru.

Emosi adalah pengalaman yang dapat dirasakan secara fisik. Emosi merupakan sistem isyarat yang berfungsi sebagai alarm berupa informasi yang dibutuhkan dan mengarahkan ke berbagai jalan keluar, aksi atau perubahan pada saat tertentu. Pada dasarnya emosi dirasakan di dalam tubuh karena kita semua mendengar pesan yang tampaknya berasal langsung dari dalam hati. Kesadaran emosi yang sesungguhnya memerlukan penyesuaian antara *cord* emosional, yang dimainkan oleh seluruh tubuh, sehingga perasaan dapat mengalihkan dan memulihkan dengan cepat ingatan dan visualisasi serta stimulasi perasaan fisik dengan mengerjakan fungsi tubuh, bergerak, itulah yang disebut dengan kecerdasan emosi (Efendi, A., 2021: 171). Kecerdasan emosi adalah kemampuan mengenali perasaan diri kita sendiri, dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain.

Kecerdasan emosi merupakan salah satu kecerdasan yang sangat penting dan dibutuhkan oleh orang-orang yang ingin sukses dalam karir atau dalam hidupnya. Kecerdasan emosi akan memberikan manfaat dalam proses dan kualitas pembuatan keputusan, kepemimpinan, kemampuan mengatasi konflik, menjembatani kesenjangan, terobosan teknis dan strategis komunikasi, kerjasama, hubungan saling mempercayai, loyalitas pelanggan, kreativitas dan inovasi, mengelola diri sendiri secara efektif, kecakapan sosial, serta kemampuan bersikap tegas. Seorang pekerja biasa atau mereka yang menduduki posisi kepemimpinan memerlukan manfaat-manfaat kecerdasan emosi tersebut agar mereka mampu menjalankan fungsinya dengan baik dalam organisasi. Kualitas hubungan antar manusia dimulai dengan kecerdasan emosi. Para pimpinan perusahaan yang bekerja pada beberapa negara lain, menyadari bahwa lingkungan budaya dimana orang lebih cenderung sensitif dan kurang perhatian terhadap orang lain. Keterampilan sosial yang baik akan membantu menciptakan interaksi yang lebih baik untuk negosiasi bisnis dan kemampuan

untuk meniti karir yang berskala global (Efendi, A., 2021: 412). Fungsi dan manfaat ini sejalan dengan pandangan Baron bahwa, kecerdasan emosi meliputi optimisme, fleksibilitas, kemampuan mengelola stres, memecahkan masalah, kemampuan memahami perasaan orang lain dan memelihara hubungan-hubungan antar pribadi yang memuaskan (Efendi, A., 2021: 18-19). Salovey dan Meyer dalam teorinya menyatakan bahwa, kecerdasan emosi mencakup kemampuan memantau perasaan dan emosi sendiri maupun orang lain, membedakannya dan menggunakan informasinya untuk memandu pikiran serta tindakan seseorang (Efendi, A., 2021: 19).

Kecerdasan emosi menurut Cooper dan Sawaf (2020: 15) adalah kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh manusiawi. Menurut Mayer (2022: 38), kecerdasan emosi adalah kemampuan khusus untuk membaca perasaan-perasaan yang paling dalam terhadap siapa kita akan berhubungan sehingga mampu mengelola hubungan yang efektif, dimana pada saat yang sama juga mampu memotivasi untuk memenuhi tantangan-tantangan dalam mengelola hubungan. Kecerdasan emosi merupakan suatu instrumen yang bermanfaat dalam pemecahan masalah yang kritis dengan bawahan, mencapai kesepakatan dengan pelanggan yang sulit, menyampaikan kritik yang baik terhadap atasan dan menyelesaikan beberapa peluang yang berpengaruh terhadap kesuksesan. Kecerdasan emosi dipergunakan untuk menolong diri sendiri (*intrapersonally*) dan membantu orang lain (*interpersonally*). Menurut Weisinger (2022: 17), definisi dari kecerdasan emosi adalah kemampuan membuat emosi bekerja untuk kita dengan memanfaatkannya untuk membuat sesuatu atau menghasilkan sesuatu yang kita inginkan.

Kecerdasan emosi (EQ) menurut Ginanjar (2020: 23) adalah mengaktifkan hati dengan nilai-nilai yang paling dalam serta mengubahnya dari sesuatu yang kita pikirkan menjadi sesuatu yang kita jalani. Ginanjar (2020: 23) mengatakan bahwa hati tahu hal-hal yang tidak atau tidak dapat diketahui oleh pikiran. Hati adalah sumber keberanian dan semangat, integritas dan komitmen. Hati adalah sumber energi dan perasaan mendalam yang menuntut kita belajar, menciptakan kerjasama, memimpin, dan melayani. Ginanjar juga mengatakan bahwa, hati nurani akan menjadi pembimbing terhadap apa yang harus ditempuh dan apa yang harus diperbuat. Artinya setiap manusia sebenarnya telah memiliki sebuah radar hati sebagai pembimbingnya. Untuk memperoleh kecerdasan emosi harus mengarahkan hati untuk melakukan sesuatu secara jernih dan objektif, namun hal ini harus mengenali faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya. Caranya mampu melihat, memilih, dan memprioritaskan dengan baik dan tepat semua yang akan dilakukan, karena kecerdasan

emosi menurut Ginanjar meliputi unsur suara hati, kesadaran diri, motivasi, etos kerja, keyakinan, integritas, komitmen, konsistensi, persistensi, kejujuran, daya tahan, dan keterbukaan.

Kecerdasan emosi sangat penting dalam membina hubungan antar manusia karena emosi memegang peranan dalam hal mengembangkan institusi/lembaga, rasa ingin tahu, membantu mengantisipasi masa depan, memahami dan dapat memecahkan masalah penting, agar dapat mengambil keputusan yang tepat untuk diri sendiri maupun orang banyak dalam suatu organisasi atau lembaga. Hal ini sejalan dengan pemikiran yang mengatakan bahwa kecerdasan emosi sebagai himpunan bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan memantau perasaan emosi, baik pada diri sendiri, maupun pada orang lain, memilah-milah semuanya dan menggunakan informasi untuk membimbing pikiran dan tindakan.

Kemudian ada pendapat yang mengatakan bahwa kecerdasan emosi sebagai gambaran sejumlah keterampilan yang berhubungan dengan keakuratan penilaian tentang emosi diri sendiri dan orang lain, kemampuan mengelola perasaan untuk memotivasi, merencanakan dan meraih tujuan kehidupan. Kecerdasan emosi adalah kemampuan atau keterampilan dalam mengendalikan diri, memiliki semangat dan ketekunan yang tinggi, mampu memotivasi dirinya sendiri dalam mengerjakan sesuatu, dan mampu berinteraksi baik dengan orang lain.

Menurut Semiawan (2022: 34), kecerdasan emosi adalah kemampuan membaca pikiran sendiri dan orang lain dan karenanya dapat menempatkan diri dalam situasi orang lain sekaligus dapat mengendalikan dirinya sendiri. Kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) adalah kemampuan mengelola dirinya dan hubungan dengan cara dewasa dan konstruktif. Sifat yang menunjukkan *emotional intelligence* adalah: (1) *self-awareness*, kepedulian diri (2) *self-management*, mengelola diri, (3) *social awareness*, kepedulian sosial, dan (d) *relationship management*, manajemen hubungan (Kreitner, dan Kinicki, 2020: 471-472). Kecerdasan emosi adalah sekumpulan kemampuan untuk merasakan dan menyatakan emosi, mengasimilasi emosi dalam berfikir, memahami dan alasan dengan emosi, dan menghubungkan emosi dalam diri sendiri dan orang lain (Kreitner, dan Kinicki, 2020: 471-472).

Kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) diorganisir dalam empat dimensi yang mencerminkan *recognition of emotion* dalam diri kita sendiri dan orang lain, demikian pula *regulation of emotion* dalam diri kita sendiri dan orang lain (McShane dan Von Glinow (2020: 105) sebagai berikut:

1. *Self-awareness*. *Self-awareness* adalah kemampuan merasa dan memahami makna dari emosi kita sendiri. Kita lebih sensitif melemahkan respon emosional pada kejadian dan memahami pesan mereka. Orang yang memiliki *self-awareness* lebih, dapat mendengarkan pada respon emosional mereka pada situasi spesifik dan menggunakan kesadaran ini sebagai informasi secara sadar.
2. *Self-management*. *Self-management* adalah kemampuan mengelola emosi kita sendiri, sesuatu yang kita semua lakukan pada suatu tingkat tertentu. Kita menjaga gerak hati yang mengganggu dalam pengawasan. Kita mencoba untuk tidak merasa marah atau frustrasi apabila kejadian diarahkan terhadap kita. Kita berusaha merasa dan menyatakan kesenangan dan bahagia terhadap orang lain ketika kesempatan datang untuk menunjukkan emosional ini.
3. *Social-awareness*. *Social-awareness* adalah kemampuan merasa dan memahami emosi orang lain. Untuk sebagian besar, kemampuan ini ditunjukkan oleh empati, mempunyai pemahaman tentang dan sensitivitas pada perasaan, pikiran dan situasi orang lain. Termasuk memahami situasi orang lain, mengalami emosi orang lain, dan mengetahui kebutuhannya bahkan meskipun tidak dinyatakan. *Social-awareness* meluas di luar empati termasuk menjadi peduli terhadap organisasi, seperti politik kantor dan memahami jaringan sosial.
4. *Relationship management*. *Relationship management* menyangkut mengelola emosi orang lain. Hal ini termasuk menghibur orang yang merasa sedih, secara emosional memberikan inspirasi anggota tim untuk menyelesaikan proyek tepat waktu, membuat orang asing nyaman bekerja dengan kita, dan mengelola emosi dwifungsional, emosi negatif di antara staf yang menghadapi konflik dengan pelanggan atau pekerja lain.

Keempat dimensi kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) tersebut membentuk hirarki. *Self-awareness* berada pada tingkat terendah karena merupakan prasyarat bagi tiga dimensi lainnya, tetapi tidak memerlukan dimensi lainnya. *Self-management* dan *social-awareness* perlu di atas *self-awareness* dalam hierarki. Kita tidak dapat mengelola emosi kita sendiri (*self-management*) apabila kita tidak baik dalam mengetahui emosi kita sendiri (*self-awareness*). *Relationship management* adalah pada tingkat tertinggi karena memerlukan ketiga dimensi lainnya. Dengan kata lain, kita memerlukan kecerdasan emosi tingkat tinggi karena kumpulan kompetensi ini memerlukan sepenuhnya *self-awareness*, *self-management*, dan *social-awareness* tingkat tinggi.

Sedangkan Robbins (2020: 111) menyatakan bahwa kecerdasan emosi menunjukkan campuran keterampilan nonkognitif, kapabilitas, dan kompetensi yang mempengaruhi kemampuan orang untuk berhasil dalam mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan. Kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) terdiri dari lima dimensi, yaitu: (1) *self-awareness*, menjadi peduli terhadap perasaan, (2) *self-management*, kemampuan mengelola emosi dan gerak hati sendiri, (3) *self-motivation*, kemampuan tetap melakukan di hadapan penurunan dan kegagalan, (4) *empathy*, kemampuan merasakan bagaimana perasaan orang lain, dan (5) *social-skills*, kemampuan menangani emosi orang lain.

Dari uraian di atas tampak bahwa McShane dan Von Glinow (2020: 105) membagi kecerdasan emosi dalam empat dimensi, sedangkan Robbins (2018: 111) membaginya dalam lima dimensi. Namun, apabila pendapat Robbins tersebut dibandingkan dengan pandangan McShane dan Von Glinow, maka dua dimensi menunjukkan kesamaan, yaitu *self-awareness* dan *self-management*. Pada dasarnya *social-skill* Robbins mengandung makna yang sama dengan *social-awareness* McShane dan Von Glinow. Sementara itu, yang menunjukkan perbedaan adalah dimensi *self-motivation* dan *empathy* Robbins dengan *relationship management* McShane dan Von Glinow. Sedangkan Kreitner dan Kinicki memberikan pengertian kecerdasan emosi sebagai kemampuan mengelola dirinya sendiri dan berinteraksi dengan orang lain dengan cara dewasa dan konstruktif. Kreitner dan Kinicki membagi dimensi kecerdasan emosi menjadi empat dimensi, dengan terminologi sama dengan McShane dan Von Glinow, yaitu *self-awareness*, *self-management*, *social-awareness*, dan *relationship management*. Namun, Kreitner dan Kinicki mengelompokkan *self-awareness* dan *self-management* sebagai *personal competence*, yang merupakan kapabilitas untuk mempertimbangkan bagaimana kita mengelola diri kita. Sedangkan *social-awareness* dan *relationship management* dikelompokkan dalam *social competence*, yang merupakan kapabilitas untuk mempertimbangkan bagaimana kita mengelola hubungan (Wibowo, 2023: 87).

Kreitner dan Kinicki (2020: 144) menunjukkan bagaimana mengembangkan kompetensi personal dan sosial melalui kecerdasan emosi yaitu:

1. *Personal competence*, menunjukkan kapabilitas menentukan bagaimana mengelola diri sendiri, dengan dimensi *self-awareness* dan *self-management*.

- a. *Self-awareness*

- 1) *Emotional self-awareness*: membaca emosi sendiri dan mengenal dampaknya, dengan menggunakan rasa keberanian menjadi pedoman keputusan.

- 2) *Accurate self-assessment*: mengetahui kekuatan dan keterbatasan seseorang.

3) *Self-confidence*: merasakan harga diri dan kapabilitas seseorang.

b. *Self-management*

1) *Emotional self-control*: menjaga gangguan emosi dan dorongan hati terkendali.

2) *Transparency*: menunjukkan kejujuran dan integritas, sifat layak dapat dipercaya.

3) *Adaptability*: fleksibilitas dalam mengadaptasi situasi perubahan atau mengatasi hambatan.

4) *Achievement*: dorongan memperbaiki kinerja untuk memenuhi inti standar keunggulan.

5) *Initiative*: kesiapan untuk bertindak dan menangkap peluang

6) *Optimism*: melihat sisi kebaikan dari kejadian.

2. *Social competence*, menunjukkan kapabilitas menentukan bagaimana mengelola hubungan, dengan dimensi *social-awareness* dan *relationship management*.

a. *Social-awareness* mencakup masalah: (i) *empathy*: merasakan emosi orang lain, memahami perspektif mereka dan mempunyai minat aktif dalam kepentingan mereka, (ii) *organizational awareness*: membaca arus jaringan keputusan, dan politik pada tingkat organisasi, (iii) *service*: mengenal dan memenuhi kebutuhan pengikut, klien atau pelanggan.

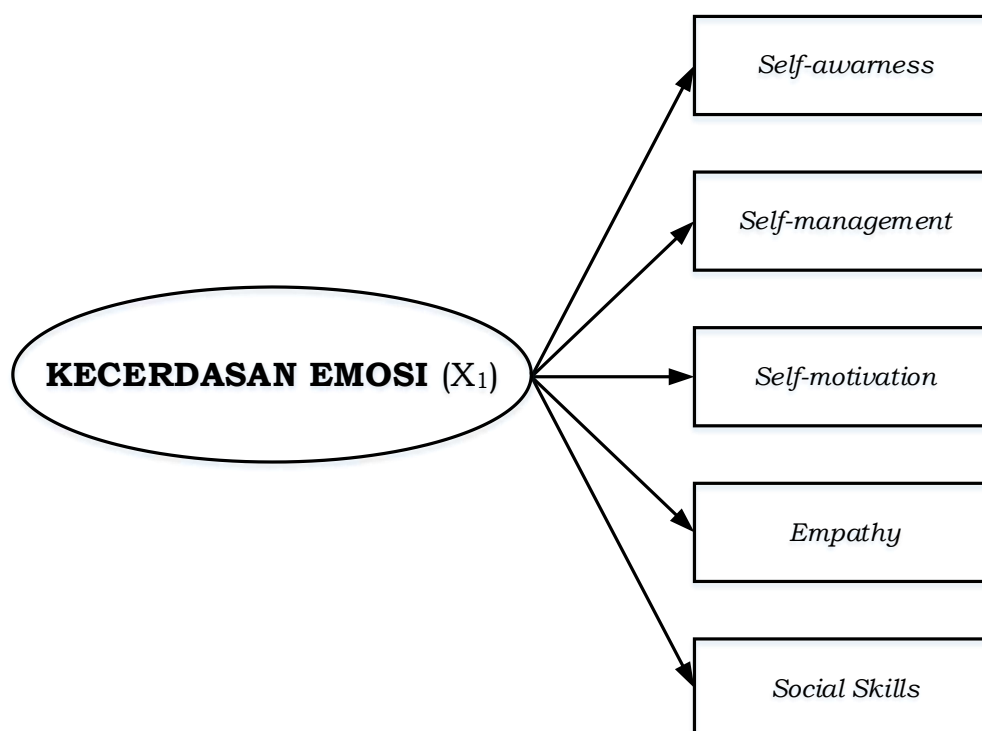
b. *Relationship management* mencakup masalah: (i) *inspirational leadership*: membimbing dan memotivasi dengan memaksakan visi, (ii) *influence*: *wielding* rentang taktik untuk membujuk, (iii) *developing others*: mendukung kemampuan orang lain melalui umpan balik dan bimbingan, (iv) *change catalyst*: inisiasi, mengelola dan memimpin dalam arah baru, (v) *conflict management*: mengatasi ketidakpastian, (vi) *building bonds*: menanamkan dan memelihara jaringan hubungan, (vii) *teamwork and collaboration* kerja sama dan membangun tim.

Menurut Goleman (2020: 57) terdapat tujuh aspek yang berhubungan dengan kecerdasan emosi, yaitu: (1) percaya diri, (2) rasa ingin tahu yang besar, (3) tekun, (4) sungguh-sungguh, (5) kendali diri, (6) kemampuan komunikasi, dan (7) kemampuan untuk bekerjasama.

Adapun dimensi kecerdasan emosi dapat dilihat dalam lima indikator sebagai berikut: (1) kesadaran diri. Kesadaran diri berupa kendali diri emosi, yaitu mengetahui apa yang kita rasakan pada suatu saat, dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri, memiliki tolok ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat, (2) pengelolaan diri. Pengelolaan diri berupa kendali diri emosi, yaitu pengaturan diri dalam menangani emosi kita sedemikian rupa sehingga

berdampak positif kepada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati, dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran, dan mampu pulih kembali dari tekanan emosi, (3) motivasi. Motivasi berupa inisiatif dalam menggunakan hasrat kita yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun kita menuju sasaran, membantu kita mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif, dan untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi, (4) empati. Empati berupa kesadaran sosial, yaitu merasakan yang dirasakan orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya dan menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang, (5) pengelolaan relasi. Pengelolaan relasi – keterampilan sosial, yaitu menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan cermat membaca situasi dan jaringan sosial, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan-keterampilan ini untuk mempengaruhi dan memimpin, bermusyawarah dan menyelesaikan perselisihan, dan untuk bekerjasama dan bekerja dalam tim (Goleman, 2020: 57).

Berdasarkan uraian tersebut, maka kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) adalah pengelolaan emosi seseorang untuk dapat mengendalikan, merasakan, memahami, dan mengenali perasaan dirinya serta dapat memahami orang lain dalam bersikap. Indikator dari kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) adalah: (1) kesadaran diri, (2) pengelolaan diri, (3) motivasi, (4) empati, dan (5) pengelolaan relasi.



Gambar 2.2. Indikator Variabel Kecerdasan Emosi (X₁)

Sumber: Robbins (2020).

2.3. *Teamwork*

Tim diartikan sebagai kelompok, dalam Bahasa Inggris memiliki akronim *team* yaitu *together-everyone-achives-more*. Sehingga jika diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia, tim adalah setiap orang yang secara bersama-sama mencapai prestasi yang lebih baik. Menurut Robbins dan Judge (2022: 357), *teamwork* adalah tim yang upaya individunya menghasilkan suatu kinerja yang lebih baik dari pada dilakukan secara individual. Sejalan dengan pendapat tersebut, para penulis tentang penggunaan *teamwork* untuk menciptakan organisasi berkinerja tinggi menyatakan bahwa perbedaan *teamwork* dengan bukan *teamwork* berhubungan dengan kinerja. Sebagaimana menurut Katzenback dan Smith, yang dikutip oleh Luthans (2021: 446), kinerja *teamwork* mencakup hasil individu maupun hasil kerja kolektif, dimana hasil kerja kolektif terjadi bila dua anggota atau lebih bekerja bersama-sama, itulah cerminan kontribusi bersama yang nyata dari anggota tim.

Kemudian ditambahkan lagi menurut Luthans (2021: 320), *teamwork* adalah sebuah kelompok yang mengajak individu-individu bekerja sama dan memotivasi mereka. Lebih lanjut menurut Luthans (2021: 320), *teamwork* memiliki peran kepemimpinan bersama, akuntabilitas individu dan bersama, memiliki tujuan khusus, memiliki hasil kerja kolektif, melakukan pertemuan dengan penyelesaian terbuka, dan pemecahan masalah yang aktif, mengukur kinerja secara langsung dengan memperkirakan hasil kerja kolektif, mendiskusikan, memutuskan, dan melaksanakan, terdiri dari sekumpulan karyawan yang dikoordinasi oleh ketua tim dan atau seorang manajer. Pada umumnya *teamwork* dibentuk sebagai suatu kebutuhan organisasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Selanjutnya dikatakan, *teamwork* adalah tim yang berinteraksi dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja dalam bidang dan tanggungjawabnya. Sehingga *teamwork* dapat meningkatkan sinergi positif melalui upaya yang anggotanya menghasilkan suatu tingkat kinerja yang baik. Adapun menurut Greenberg dan Baron (2021: 309), *teamwork* adalah suatu kelompok yang para anggotanya memiliki keahlian yang tinggi dan komitmen terhadap tujuan yang telah ditentukan.

Sementara itu, menurut Kreitner (2020: 340), *teamwork* merupakan kelompok kecil dengan keterampilan yang saling melengkapi yang bersama-sama bertanggungjawab atas tujuan bersama. Menurut Colquitt *et al.*, (2021: 373), *teamwork* merupakan sebuah kerjasama yang konsisten pada dua atau banyak orang yang bekerja antar bidang pada rentang waktu tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Definisi ini membantu memperjelas mengapa akhir-akhir ini begitu banyak organisasi yang telah merestrukturisasi proses kerja dalam *teamwork*. Penggunaan yang meluas dari *teamwork* diharapkan akan

menciptakan potensi bagi suatu organisasi untuk peningkatan pencapaian tujuan organisasi. penciptaan *teamwork* tidak langsung menjamin tercapainya sinergi positif, sebagai *teamwork* tidaklah otomatis meningkatkan kinerjanya. *teamwork* yang berhasil atau berkinerja tinggi mempunyai karakteristik tertentu. Robbins dan Coulter (2022: 564) menyatakan bahwa *teamwork* terdiri atas grup yang anggotanya bekerja sangat spesifik, memiliki tujuan positif, saling bertanggungjawab, dan saling melengkapi keahlian.

Ada tujuh keterampilan dasar yang dipergunakan untuk berlangsungnya tim, yaitu: (1) mendengarkan secara cermat terhadap berbagai informasi dari anggota kelompok, (2) saling memberikan masukan, (3) berusaha meyakinkan orang lain, (4) timbul perasaan tertarik pada masalah-masalah yang sedang dibahas, (5) memberikan bantuan pada anggota yang mengalami kesulitan, (6) memberikan masukan atau bertukar pendapat, dan (7) berperan aktif dalam berbagai kegiatan. Menjadi tim maka sebagian orang tertentu harus memiliki karakteristik tim, sebagai berikut: (1) sepakat terhadap misi, (2) semua anggota mentaati peraturan yang berlaku, (3) terdapat pembagian tanggungjawab yang adil, (4) saling membantu (<http://www.Bham.Wednet.Edu/Mod8Team.html>).

Diperlukan kerjasama tim agar tim mencapai tujuan dan sasarannya dengan baik, karena pada dasarnya tim adalah sekelompok orang yang tergantung satu sama lain dalam upaya mencapai satu tujuan bersama, sehingga beban tugas dan tanggungjawab dipikul bersama dan setiap anggota secara sukarela menjalankan kepentingan kelompok serta kemampuan individu diinkorporasikan dalam kemampuan tim secara keseluruhan. Maka dari itu ciri-ciri kerjasama tim yang efektif dalam *tim work* adalah: (1) para anggota tim terbuka dan jujur terhadap satu dengan yang lainnya, (2) terdapat iklim saling mempercayai, (3) bekerja sama, (4) pengambilan keputusan berdasarkan prinsip konsensus, (5) jalur-jalur komunikasi terbuka dan terpelihara dengan baik, (6) semua anggota tim memiliki kesepakatan/komitmen yang kuat pada tujuan tim (Tjiptono, 2020: 165-166).

Kunci keberhasilan kerjasama dalam *teamwork*, menurut Goetsch dan Davis **dalam** Nasution (2020: 274), menganjurkan 10 strategi untuk meningkatkan kinerja suatu tim dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut, yaitu: (1) saling ketergantungan satu sama lain, (2) perluasan tugas, (3) penajajaran (*alignment*), (4) bahasa yang umum, (5) kepercayaan dan respek, (6) memperlihatkan bakat anggota tim, (7) keterampilan memecahkan masalah, (8) trampil menangani konflik, (9) penilaian tindakan, dan (10) penghargaan. Menurut Goetsch dan Davis **dalam** Nasution (2020: 22), *teamwork* merupakan elemen penting dalam *total quality*. Mereka juga mengatakan bahwa *teamwork* adalah sekelompok orang yang bekerja bersama-sama atas dasar: (1) persepsi yang sama, (2) suatu

tujuan umum, (3) prosedur-prosedur yang disepakati bersama, (4) komitmen, (5) kerjasama, (6) memecahkan masalah dengan diskusi yang terbuka.

Selanjutnya juga dijabarkan tentang manfaat kerjasama *teamwork* yaitu: (1) tujuan-tujuan yang disepakati bersama, (2) peranan yang jelas, (3) berbagi keahlian dan keterampilan, (4) memaksimalkan penggunaan sumberdaya, (5) motivasi, mendukung, dan memberi dukungan kepada anggota tim, (6) meningkatkan hubungan di dalam kelompok staf, (7) membantu dalam pemutusan keputusan, (8) meningkatkan partisipasi. *Teamwork* yang efektif adalah tim dari sekelompok individu dan bekerjasama dalam berbagai cara, dimana mereka saling tergantung satu sama lain dan mengungguli aktivitas orang lain. interaksi ini harus terjadi dengan lancar, efisien, dan efektif sehingga kinerja tetap terjaga dan semakin meningkat. Hal ini hanya dapat dicapai melalui suatu pertimbangan yang hati-hati dari lima elemen utama *teamwork*, yaitu: (1) tujuan dan sasaran tim, (2) prosedur, (3) proses, (4) cara-cara anggota tim terkait dalam proses tersebut, dan (5) cara peninjauan dan pengawasan aktivitas-aktivitas yang dilakukan tim tersebut. Sehingga kerjasama dalam *teamwork* merupakan pencapaian yang terbaik saat tujuan dan sasaran yang tampak jelas dan jika semua anggota berpartisipasi di dalamnya. Ada poin penting seputar kesuksesan *teamwork* dalam kerjasama tim seperti dikemukakan Goetsch dan Davis, yaitu *honesty, selflessness, dependability, enthusiasm, responsibility, cooperativeness, initiative, patience, resourcefulness, punctuality, tolerance / sensitivity, perseverance* (Goetsch dan Davis *dalam* Nasution (2020: 290-292)).

Tim yang dinamis memiliki unsur dan syarat yang harus dipenuhi, yaitu: (1) menyatakan secara jelas misi dan tujuannya, (2) beroperasi secara kreatif, (3) memfokuskan kepada hasil, (4) memperjelas peran dan tanggungjawab, (5) diorganisasikan dengan baik, (6) dibangun di atas kekuatan individu, (7) saling mendukung kepemimpinan anggota yang lain, (8) mengembangkan iklim *teamwork*, (9) menyelesaikan ketidaksepakatan, (10) berkomunikasi secara terbuka, (11) membuat keputusan secara obyektif, (12) mengevaluasi efektivitasnya sendiri.

Sebuah tim perlu menyatakan secara jelas maksud dan tujuannya, bukan hanya sekedar memahami apa yang perlu dilakukan pada saat tersebut, tetapi memahami keseluruhan fokus tim. Tujuan dan sasaran yang dipahami oleh seluruh anggota tim akan meningkatkan komitmen. Pemimpin tim yang dinamis memastikan bahwa semua anggota terlibat dalam penetapan tujuan tim. Kreativitas merupakan tanda tim yang dinamis, dengan jelas menetapkan peran dan tanggungjawab untuk semua anggotanya. Setiap anggota tim tahu apa yang diharapkan dari dirinya, dan mengetahui peran rekan sesama anggota tim.

Pemimpin tim yang dinamis secara teratur mencatat pengetahuan, keterampilan, dan bakat timnya. Pemimpin tim menyadari kekuatan dan kelemahan para anggotanya, sehingga bisa secara efektif memanfaatkan kompetensi individu, dengan demikian tim yang berkinerja tinggi akan memiliki anggota yang secara antusias bekerja sama dan melibatkan diri (berketerlibatan) dalam energi kelompok yang tinggi (misalnya sinergi). Secara kolektif, individu anggota merasa lebih kolektif dan menemukan bahwa aktivitas tim memperbaiki kepentingan dan semangatnya. Tim semacam itu mengembangkan karakter yang berbeda dan menonjol. Ketidaksepakatan akan selalu terjadi pada setiap tim. Ketidaksepakatan tidak selalu buruk dan destruktif. Tim yang dinamis bisa menghadapi konflik secara terbuka. Anggota tim mengakui adanya konflik dan berusaha memecahkannya melalui diskusi yang jujur dan saling percaya.

Tim yang dinamis memiliki pendekatan yang proaktif untuk memecahkan masalah serta untuk membuat keputusan, keputusan yang dicapai melalui konsensus, setiap orang menerima keputusan tersebut dan bersedia mendukung. Anggota tim memahami dengan jelas dan menerima semua keputusan, dan bersedia mendukung rencana yang ditetapkan. Selanjutnya sebuah tim perlu menguji dirinya sendiri secara rutin. Tujuannya untuk melihat bagaimana pelaksanaan rencana selama ini. Penyempurnaan berkelanjutan (*continuous improvement*) dan manajemen proaktif (*proactive management*) merupakan falsafah yang dapat diterapkan dengan baik pada pembentukan tim yang dinamis. Jika muncul masalah kinerja, mereka bisa segera memecahkan masalah sebelum berkembang menjadi masalah yang serius. Dalam pembuatan keputusan tim ada beberapa ciri keputusan yang baik, yaitu: (1) mutu, dan (2) komitmen. Keputusan yang bermutu dan berkomitmen adalah keputusan yang logis dan didukung oleh alasan yang kuat. Untuk mengukur efektivitas tim, maka perlu memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut: (1) kejelasan tujuan, (2) pencapaian hasil, (3) struktur, (4) keterampilan memecahkan masalah, (5) dukungan atasan, (6) pemanfaatan sumber daya tim, (7) penghargaan dan motivasi, (8) manajemen konflik, (9) pemahaman peran, (10) efektivitas komunikasi, dan (11) kreativitas.

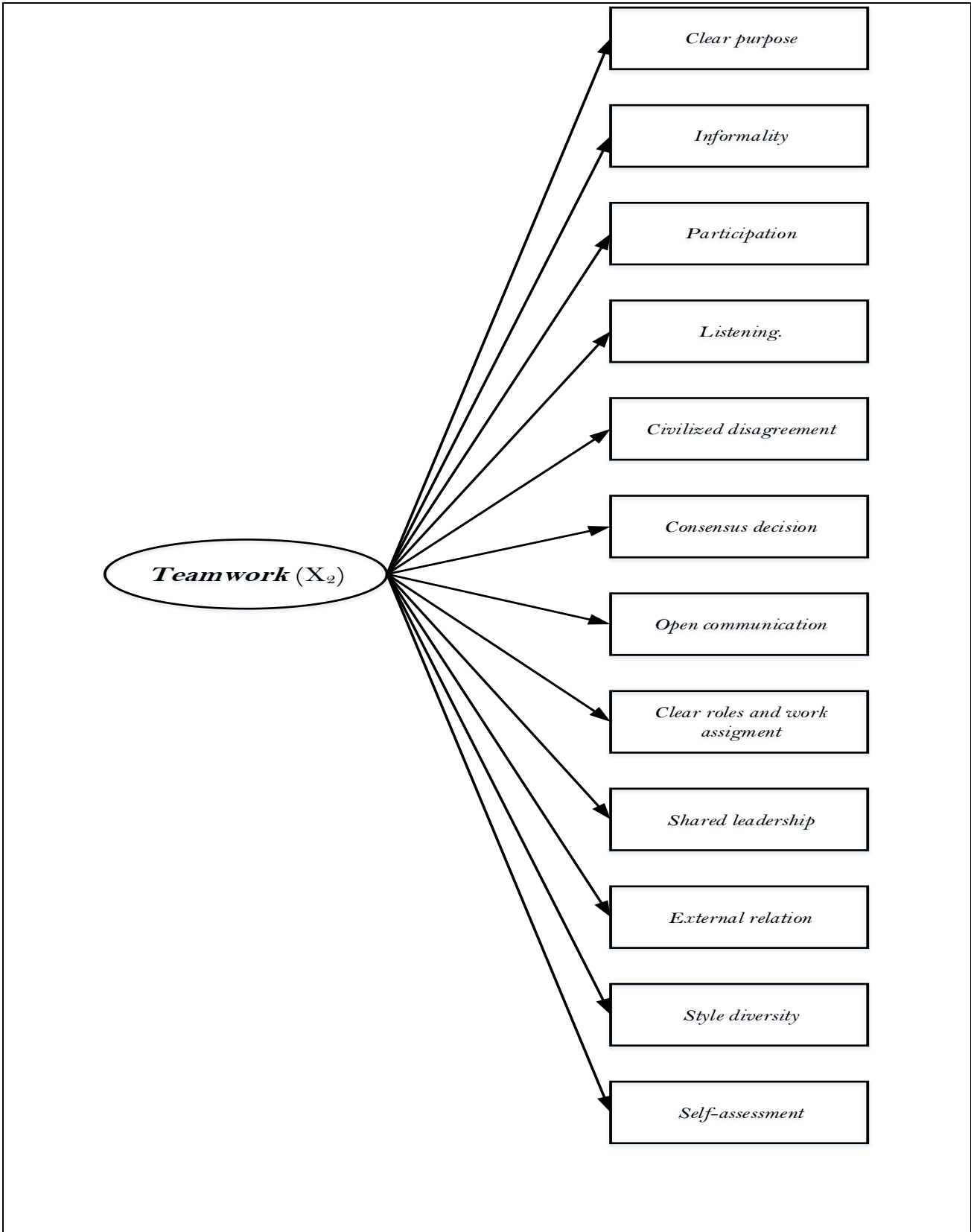
Kreitner dan Kinicki (2020: 310) menjelaskan bahwa tim kerja untuk menjadi efektif memerlukan *team-friendly organization*. Tim kerja memerlukan sistem dukungan, mereka mendapat kesempatan sukses apabila dipelihara dan difasilitasi oleh organisasi, maksud tim perlu selaras dengan strategi organisasi. Demikian juga, partisipasi tim dan otonomi memerlukan organisasi yang menghargai proses tersebut. Anggota tim juga perlu peralatan teknologi yang tepat, skedul beralasan dan pelatihan. Tim kerja juga perlu dihargai oleh sistem *reward* organisasi. Bagaimana membentuk tim kerja yang efektif, Kreitner dan

Kinicki (2020: 132) menjelaskan bahwa efektivitas tim ditentukan oleh dua kriteria, yaitu: (1) *performance* apabila tim dapat mencapai hasil seperti diharapkan, (2) *viability* ditunjukkan bahwa anggota puas dengan pengalaman tim. Anggota berkeinginan melanjutkan memberi kontribusi pada usaha tim. Di sisi lain, efektivitas tim akan dapat dicapai melalui *team friendly organization*, suatu organisasi yang terbiasa mencapai tujuannya dengan menggunakan tim. Sebagian inti organisasi adalah *work teams*, tim kerja. Dalam *work teams*, individu memiliki kompetensi kerja sama dan terjadi kerja sama yang efektif. Kerja sama tim yang efektif dapat dilihat dari terdapatnya karakteristik sebagai berikut (Kreitner dan Kinicki, 2020: 132):

1. *Clear purpose*. Maksudnya jelas visi, misi dan tujuan suatu tugas tim telah didefinisikan dan diterima setiap orang. Telah ada rencana tindak lanjut.
2. *Informality*. informalitas, iklim cenderung menjadi informal, nyaman dan santai. Tidak terdapat tegangan nyata atau tanda kebosanan.
3. *Participation*. Partisipasi. Terdapat banyak diskusi dan setiap orang didorong untuk berpartisipasi.
4. *Listening*. Menyimak. Anggota menggunakan teknik menyimak seperti dengan melakukan tanya-jawab, menguraikan dengan kata-kata dari penyimpulan untuk dapat gagasan.
5. *Civilized disagreement*. Ketidakpastian secara beradab. Walaupun terdapat ketidaksepakatan, tetapi tim merasa nyaman dengan keadaan ini dan tidak menunjukkan tanda menghindari, mengurangi atau menahan konflik.
6. *Consensus decision*. Keputusan berdasar konsensus. Untuk keputusan penting, tujuan substansial tetapi tidak perlu kesepakatan dengan suara bulat melalui diskusi terbuka dari gagasan setiap orang, menghindari pemungutan suara formal, atau kompromi dengan mudah.
7. *Open communication*. Komunikasi terbuka. Anggota tim merasa bebas menyatakan perasaannya terhadap tugas maupun operasi kelompok. Terdapat sedikit agenda tersembunyi. Komunikasi terjadi di luar rapat.
8. *Clear roles and work assignment*. Peran dan penugasan kerja jelas. Terdapat harapan yang jelas tentang peran yang dilakukan masing-masing anggota tim. Ketika tindakan dilakukan, penugasan yang jelas dibuat, diterima dan dilakukan. Pekerjaan dibagikan secara adil di antara anggota tim.

9. *Shared leadership*. Kepemimpinan bersama. Sementara tim mempunyai pemimpin formal, fungsi kepemimpinan bergeser dari waktu ke waktu tergantung situasi, kebutuhan kelompok, dan keterampilan anggota. Pemimpin formal menjadi model perilaku yang tepat dan membantu pembangunan norma positif.
10. *External relation*. Hubungan eksternal. Tim menggunakan waktu untuk mengembangkan hubungan baik di luar, memobilisir sumber daya, dan membangun kredibilitas dengan pemain penting di bagian lain dari organisasi.
11. *Style diversity*. Keberagaman gaya. Tim mempunyai spektrum luas tentang tipe pemain tim termasuk anggota yang menekankan perhatian pada tugas, penepatan tujuan, memfokus pada proses, dan mempertanyakan tentang bagaimana tim berfungsi.
12. *Self-assessment*. Penilaian diri. Secara periodik, tim berhenti mempelajari seberapa baik berfungsi dan yang mengintervensi efektivitasnya.

Berdasarkan kajian teoretik di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *teamwork* adalah sekelompok individu yang bekerjasama dalam berbagai cara dengan keahlian yang berbeda untuk percepatan pencapaian tujuan organisasi. Indikator dari *teamwork* adalah: (1) *clear purpose*, jelas visi, misi dan tujuan suatu tugas tim, (2) *informality*, iklim cenderung menjadi informal, nyaman dan santai, (3) *participation*, partisipasi, (4) *listening*, menyimak, (5) *civilized disagreement*, ketidakpastian secara beradab, (6) *consensus decision*, keputusan berdasar konsensus, (7) *open communication*, komunikasi terbuka, (8) *clear roles and work assignment*, peran dan penugasan kerja jelas, (9) *shared leadership*, kepemimpinan bersama, (10) *external relation*, hubungan eksternal, (11) *style diversity*, keberagaman gaya, (12) *self-assessment*, penilaian diri.



Gambar 2.3. Indikator Variabel *Teamwork* (X₂)

Sumber: Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2020: 132).

2.4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organisasi yang sukses memerlukan pekerja yang mau mengerjakan melebihi dari tugas mereka seperti biasa dan mengusahakan kinerja melebihi dari seperti yang diharapkan. Di tempat kerja yang dinamis sekarang ini, dimana tugas meningkat, dilakukan dalam bentuk tim dan fleksibilitas sangat penting. Organisasi memerlukan pekerja yang terikat dalam *good citizenship behavior*, seperti membuat *statement* konstruktif tentang kelompok kerjanya dan organisasi, membantu orang lain dalam tim, melakukan pekerjaan ekstra secara sukarela, menghindari konflik yang tidak perlu, menunjukkan perhatian pada kepemilikan organisasi dan menghargai spirit. Organisasi menginginkan dan perlu pekerja yang mau melakukan hal-hal yang tidak terdapat dalam *job discription*. Organisasi berkepentingan dengan berkembangnya sumber daya manusia yang memiliki *organizational citizenship behavior*.

Di sisi lain, studi tentang *organizational citizenship behavior* (OCB) semakin berkembang sejalan dengan kesadaran bahwa perilaku individu berpengaruh pada kinerja individu, kelompok, maupun organisasi (Wibowo, 2023: 1). Kinerja berarti bagaimana menjadi pekerja yang baik, yang memberikan kontribusi positif pada organisasi, dengan kategori, yaitu, pertama *task performance* (kinerja karyawan), kedua *citizenship behavior* (perilaku sosial karyawan), dan ketiga berhubungan dengan moral yang berkontribusi negatif dan harus dihindari yaitu *counter productive behavior* (perilaku negatif karyawan) (Colquitt *et al.*, 2021: 34).

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan bersedia memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, dimana tugas makin sering dikerjakan dalam tim (*teamwork*), fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari pada organisasi lainnya (Robbins, dan Judge, 2022: 40). Pandangan di antara pakar tentang *organizational citizenship behavior* pun sangat beragam.

Colquitt *et al.*, (2021: 43-44) menyatakan bahwa, *organizational citizenship behavior* didefinisikan sebagai kegiatan sukarela karyawan yang mungkin atau tidak mungkin dihargai, tetapi berkontribusi untuk meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan dengan pengaturan dimana pekerjaan berlangsung. *Organizational citizenship behavior* adalah sebuah aspek unit dari perilaku individu dalam suatu pekerjaan. Dengan

kata lain, *organizational citizenship behavior* adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas di luar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi.

Organ (2020: 174) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* terdiri dari perilaku karyawan yang berada di luar panggilan tugas. Contohnya termasuk gerakan seperti laporan konstruktif mengenai departemen, pengungkapan kepentingan pribadi dalam pekerjaan orang lain, saran untuk perbaikan, melatih pegawai baru, menghormati semangat serta tata aturan rumah tangga (anggaran dasar dan anggaran rumah tangga), peduli dengan peralatan organisasi dan ketepatan waktu dan kehadiran jauh melampaui tingkat standar yang ditentukan. Para manajer pasti menginginkan karyawan untuk menunjukkan perilaku ini. Perilaku yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi atau juga merupakan kontribusi karyawan secara individu. Ini dijelaskan lebih lanjut oleh Organ (2020: 174) bahwa, OCB atau kontribusi individu seperti membantu orang lain, pertimbangan kebutuhan orang lain, perlindungan dan perawatan untuk sumber daya organisasi, saran konstruktif yang melampaui definisi pekerjaan yang ketat dan jarang memenuhi syarat untuk jaminan upah berdasarkan sistem *reward*.

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku pegawai yang ditunjukkan untuk meningkatkan efektivitas kinerja organisasi tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual pegawai. Pendapat ini sejalan dengan yang dinyatakan oleh Robbins dan Judge (2022: 60) bahwa, *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Dengan kata lain, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal. Newstrom (2021: 232) mendefinisikan, *organizational citizenship behavior* adalah kebebasan menentukan dan tindakan sangat menolong di atas dan di luar panggilan tugas yang mempromosikan sukses organisasi. *Organizational citizenship behavior* juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*extra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki *organizational citizenship behavior* tingkat tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun *organizational citizenship behavior* lebih kepada perilaku sosial

dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela adalah salah satu contohnya. Terkait dengan itu, Ivancevich *et al.*, (2021: 129) menyatakan bahwa, kegiatan ekstra disebut juga dengan *organizational citizenship behavior* penting karena penelitian menunjukkan bahwa ketika para karyawan terlibat dalam perilaku ekstra membantu, organisasi mencapai kepuasan pelanggan, dan produktivitas yang lebih tinggi, serta dapat mengurangi biaya. Pada tingkat individu karyawan, OCB terkait dengan peringkat lebih tinggi pada kinerja karyawan dan pengambilan keputusan tentang pembagian penghargaan.

Penjelasan di atas menegaskan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan kegiatan tambahan yang diperankan oleh karyawan untuk membantu ketercapaian tujuan organisasi tanpa memandang pendapatan yang akan diterima karyawan tersebut. Marshal **dalam** Vigoda, dan Goliembiewski (2021: 279), mengemukakan bahwa secara umum *organizational citizenship behavior* merujuk pada 3 elemen utama, yaitu kepatuhan (*obedience*), loyalitas (*loyalty*), dan partisipasi (*participation*). Kepatuhan dan loyalitas secara alami merupakan definisi *citizenship* dalam pengertian yang luas, sehingga esensi dari *citizenship behavior* adalah partisipasi. Dalam partisipasi, perhatian terutama ditujukan pada arena nasional (*governance*), arena komunal (*local lives*), dan arena organisasional (tempat kerja). Graham memberikan konseptualitas *organizational citizenship behavior* yang berbasis pada filsafah politik dan teori politik modern. Dengan menggunakan perspektif teoritis ini, Graham **dalam** Vigoda dan Goliembiewski (2021: 279), mengemukakan tiga bentuk *organizational citizenship behavior* yaitu:

1. Ketaatan (*obedience*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.
2. Loyalitas (*loyalty*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.
3. Partisipasi (*participation*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi. Partisipasi terdiri dari:
 - a. Partisipasi sosial yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi, seperti, selalu menaruh perhatian pada isu-isu aktual organisasi atau menghadiri pertemuan tidak resmi.
 - b. Partisipasi advokasi yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif. Misalnya memberi masukan pada organisasi dan memberi dorongan pada karyawan lain untuk turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi.

- c. Partisipasi fungsional yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan. Misalnya kesukarelaan untuk melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek penting, atau mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi pengembangan organisasi.

Sedangkan bentuk *organizational citizenship behavior* menurut Greenberg (2020: 199), sebagaimana yang terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.1 *Organizational Citizenship Behavior: Specific And Exemples*

<i>Form of OCB</i>	<i>Examples</i>
<i>Altruism</i> (mendahulukan orang lain)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Helping a co-worker with a project</i> (membantu rekan kerja dengan proyek) • <i>Switching vacation dates with another person</i> (berganti tanggal berlibur dengan orang lain) • <i>Volunteering</i> (menjadi sukarelawan)
<i>Conscientiousness</i> (berhati-hati)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Never missing a day of work</i> (tidak pernah membolos kerja walaupun sehari) • <i>Coming to work early if needed</i> (datang ke kantor lebih awal jika diperlukan) • <i>Not spending time on personal calls</i> (tidak menghabiskan waktu untuk menelepon keperluan pribadi)
<i>Civic Virtue</i> (warganegara yang baik)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Attending voluntary meeting and fuctions</i> (menghadiri pertemuan dan fungsi secara sukarela) • <i>Reading memos; keeping up with new information</i> (membaca catatan; tetap memperbaharui informasi)
<i>Sportmanship</i> (sikap sportif)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Making do without complaint (grin and bear it)</i> (melakukan sesuatu tanpa mengeluh (selalu tersenyum) • <i>Not finding fault with the organization</i> (tidak membuat kesalahan di dalam organisasi)
<i>Courtesy</i> (rasa hormat)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Turning the other cheek to avoid problems</i> (mengubah haluan untuk menghindari masalah) • <i>Not blowing up when provoked</i> (tidak marah saat diprovokasi)

Sumber: Greenberg (2020: 199).

Kelima bentuk *organizational citizenship behavior* di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Altruism* (sifat lebih mementingkan orang lain)

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi, maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness* (sifat mendengarkan kata hati)

Perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Dalam kaitan ini, perilaku sukarela bukan merupakan kewajiban atau tugas yang dibebankan kepada karyawan, tapi sepenuhnya didasari oleh keinginan karyawan untuk melakukan sesuatu dimana karyawan memandang hal yang dilakukan berguna bagi organisasi. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3. *Civic Virtue* (berbuat kebaikan)

Perilaku karyawan yang mengindikasikan tanggungjawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggungjawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

4. *Sportmanship* (sikap sportif)

Perilaku karyawan dalam memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim organisasi yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerjasama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

5. *Courtesy* (rasa hormat)

Perilaku karyawan dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah interpersonal (antar personal). Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

Lima komponen *organizational citizenship behavior* sebagaimana dikemukakan di atas juga dikemukakan oleh Organ (2020: 7) sebagai berikut, penetapan kinerja secara kontekstual mencakup *organizational citizenship behavior* dengan lima komponen, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *sportmanship*, dan *courtesy*. Sedangkan Silverthorne (2020: 180) menyebutkan bahwa tipe *organizational citizenship behavior* terbagi dua, yang satu sama lainnya saling berbeda, yaitu *altruism*, dan *conscientiousness*. *Altruism*, meliputi perilaku membantu yang ditujukan langsung pada orang-orang tertentu. *Conscientiousness* (kepatuhan umum atau kesadaran), yang didefinisikan dengan sesuatu yang lebih dekat dengan mendengarkan kata hati (lebih sadar) dan dengan melakukan hal-hal yang benar dan tepat demi sistem dari pada orang lain.

Terdapat sejumlah alasan di antara para pakar tentang perlunya *organizational citizenship behavior*. Namun dari semua pendapat yang ada menunjukkan bahwa terdapat peningkatan perhatian pada kepemimpinan sumber daya manusia (SDM) sebagai tenaga kerja dalam organisasi. Apabila sumber daya manusia diperhatikan maka pada gilirannya akan memberikan kontribusi lebih tinggi pada organisasi. Vecchio (2020: 4), mengungkapkan terdapat tiga alasan mengapa perlu mempelajari *organizational citizenship behavior*, yaitu:

1. ***Practical applications***. Dalam kenyataan riil organisasi, ada beberapa manfaat memahami *organizational citizenship behavior*, antara lain berkenaan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi dalam mengatasi persoalan, seleksi pekerja yang tepat, peningkatan kinerja, dan sebagainya.
2. ***Personal growth***. Dengan memahami *organizational citizenship behavior*, dapat lebih memahami orang lain. Memahami orang lain akan memberikan pengetahuan diri dan wawasan diri lebih besar. Dengan memahami orang lain, atasan dapat menilai apa yang diperlukan bawahan untuk mengembangkan diri sehingga pada gilirannya meningkatkan kontribusinya pada organisasi.
3. ***Increased knowledge***. Dengan *organizational citizenship behavior* dapat menggabungkan pengetahuan tentang manusia dalam bekerja. Studi *organizational citizenship behavior* dapat membantu orang untuk berpikir tentang masalah yang berhubungan dengan pengalaman kerja. Kemampuan berfikir kritis dapat bermanfaat dalam menganalisis, baik masalah pekerja maupun personal.

Stuart-Kotze (2021: 13) melihat pentingnya mempelajari *organizational citizenship behavior* (OCB) karena berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia (SDM). Kinerja SDM akan dapat meningkat apabila perilakunya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Oleh karenanya Stuart-Kotze (2021: 13) mendukung perlunya *behaviour cinetics* yang merupakan pendekatan saintifik pada perubahan perilaku karena dapat menunjukkan empat fungsi penting sains, yaitu: (1) mendeskripsikan, (2) menjelaskan, (3) memprediksi, dan (4) mengontrol. *Behaviour cinetics* didasarkan tujuh prinsip sebagai berikut:

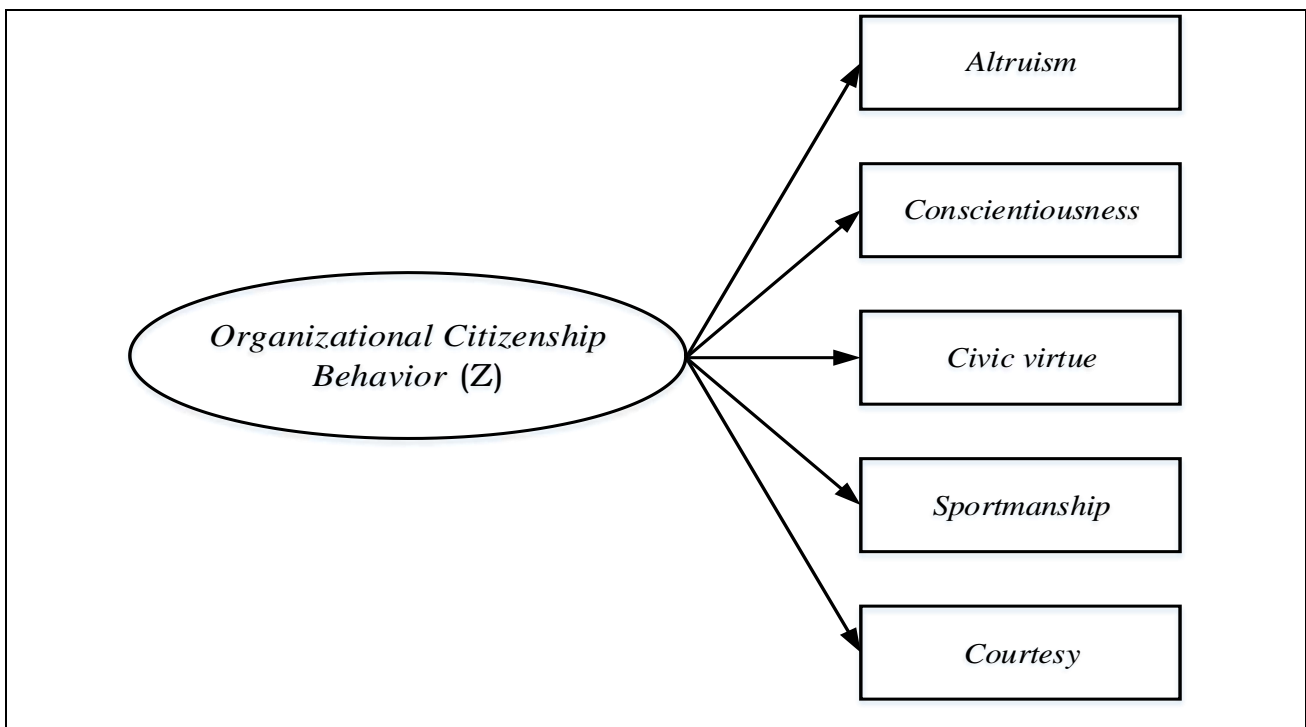
1. Perilaku mendorong kinerja.
2. Hubungan perilaku dengan kinerja adalah pekerjaan spesifik.
3. Titik awal untuk perubahan adalah pengakuan tentang perilaku seseorang.
4. Ahli yang sebenarnya hanyalah orang yang melakukan pekerjaan.
5. Kepemilikan perubahan adalah penting untuk sukses.
6. Perubahan berjalan terbaik dengan pendekatan *ask them*, bukan pendekatan *tell them*.
7. Perubahan perilaku yang sukses didasarkan pada data yang dapat diamati dan dapat diukur.

Pendapat lain berpandangan bahwa perhatian organisasi pada SDM menunjukkan kecenderungan semakin meningkat. Pekerja semakin mendapatkan kepercayaan, diberdayakan, dan didengar pendapatnya. Menurut Stuart-Kotze (2021: 13) **dalam** Wibowo (2023: 4), organisasi yang demikian ini dinamakan sebagai *people-centered organization*, yang ditunjukkan oleh adanya ciri-ciri sebagai berikut:

1. Terjaminnya keamanan kerja sehingga menghilangkan rasa ketakutan akan terjadinya pemecatan.
2. Penerimaan SDM dilakukan secara berhati-hati, dengan menekankan pada kecocokan dengan budaya organisasi.
3. Kekuasaan semakin didorong kepada orang di tingkat bawah, melalui desentralisasi dan *self-managed teams*.
4. Pembayaran berdasarkan kinerja, bukan sekadar pada senioritas.
5. Banyak memberikan kesempatan pelatihan.
6. Kurang menekankan pada status, tetapi membangun perasaan sebagai kita.
7. Membangun kepercayaan, melalui berbagai informasi penting.

Menurut Jeffrey Pfeffer **dalam** Kreitner dan Kinicki (2020: 4), hanya 12 persen dari organisasi sekarang ini yang mempunyai pendekatan sistematis dan terus menerus dikualifikasi sebagai *people-centered organization*, karenanya memberikan keunggulan kompetitif.

Berdasarkan hal di atas dapat disintesis bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan dalam bertugas, dilakukan secara sukarela tanpa mengharapkan penghargaan atau *reward* tertentu. Indikator dari *organizational citizenship behavior* yaitu: (1) *altruism*, sifat lebih mementingkan orang lain, (2) *conscientiousness*, sifat mendengarkan kata hati, (3) *civic virtue*, berbuat kebaikan, (4) *sportmanship*, sikap sportif, dan (5) *courtesy*, rasa hormat.



Gambar 2.4. Indikator Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)*

Sumber: Greenberg (2020: 199).

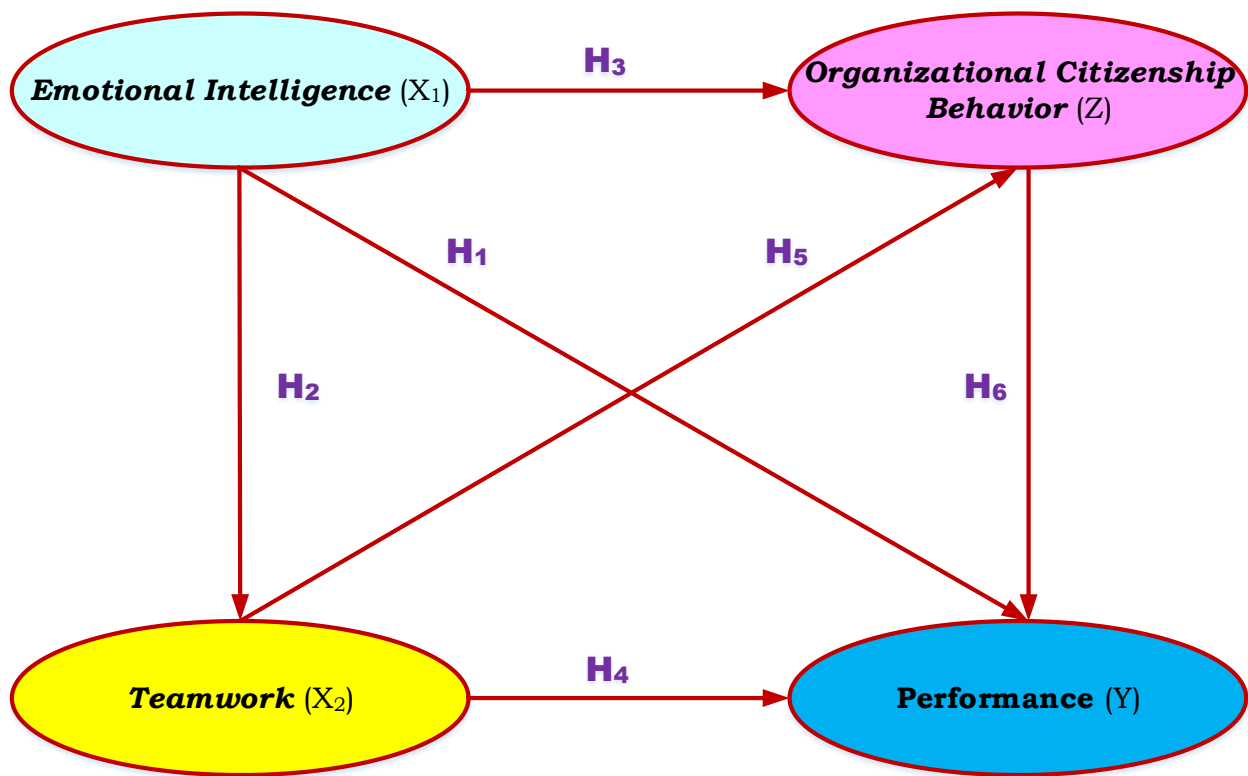
Tabel 3.1. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel Penelitian

KINERJA (PERFORMANCE) (Y)		
Definisi Konseptual	Definisi Operasional	INDIKATOR
Semua jenis hasil kerja yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab utama dari sebuah pekerjaan dan sering berhubungan langsung dengan fungsi yang ada dalam deskripsi pekerjaan formal. Sehingga secara nyata kinerja adalah keluaran hasil tugas manusia yang paling penting dalam kontribusinya terhadap efektifitas organisasi.	Semua jenis hasil kerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab utama dari sebuah pekerjaan dan sering berhubungan langsung dengan fungsi yang ada dalam deskripsi pekerjaan formal. Sehingga secara nyata kinerja adalah keluaran hasil tugas tenaga kesehatan di Provinsi Banten yang paling penting dalam kontribusinya terhadap efektifitas rumah sakit di Provinsi Banten.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian
KECERDASAN EMOSI (EMOTIONAL INTELLIGENCE) (X₁)		
Definisi Konseptual	Definisi Operasional	INDIKATOR
Pengelolaan emosi seseorang untuk dapat mengendalikan, merasakan, memahami, dan mengenali perasaan dirinya serta dapat memahami orang lain dalam bersikap.	Pengelolaan emosi setiap tenaga kesehatan di Provinsi Banten untuk dapat mengendalikan, merasakan, memahami, dan mengenali perasaan dirinya serta dapat memahami orang lain, terutama pasien dan teman sejawat dalam bersikap.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesadaran Diri 2. Pengelolaan Diri 3. Motivasi 4. Empati 5. Pengelolaan Relasi
TEAMWORK (X₂)		
Definisi Konseptual	Definisi Operasional	INDIKATOR
Sekelompok individu yang bekerjasama dalam berbagai cara dengan keahlian yang berbeda untuk percepatan pencapaian tujuan organisasi.	Sekelompok tenaga kesehatan di Provinsi Banten yang bekerjasama dalam berbagai cara dengan keahlian yang berbeda untuk percepatan pencapaian tujuan rumah sakit di Provinsi Banten.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Clear Purpose</i> 2. <i>Informality</i> 3. <i>Participation</i> 4. <i>Listening</i> 5. <i>Civilized Disagreement</i> 6. <i>Consensus Decision</i> 7. <i>Open Communication</i> 8. <i>Clear Roles and Work Assigment</i>

		9. <i>Shared Leadership</i> 10. <i>External Relation</i> 11. <i>Style Diversity</i> 12. <i>Self-Assessment</i>
Organizational Citizenship Behavior (Z)		
Definisi Konseptual	Definisi Operasional	INDIKATOR
Perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan dalam bertugas, dilakukan secara sukarela tanpa mengharapkan penghargaan atau <i>reward</i> tertentu.	Perilaku setiap tenaga kesehatan di Provinsi Banten yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan rumah sakit dalam bertugas, dilakukan secara sukarela tanpa mengharapkan penghargaan atau <i>reward</i> tertentu.	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Civic Virtue</i> 4. <i>Sportmanship</i> 5. <i>Courtesy</i>

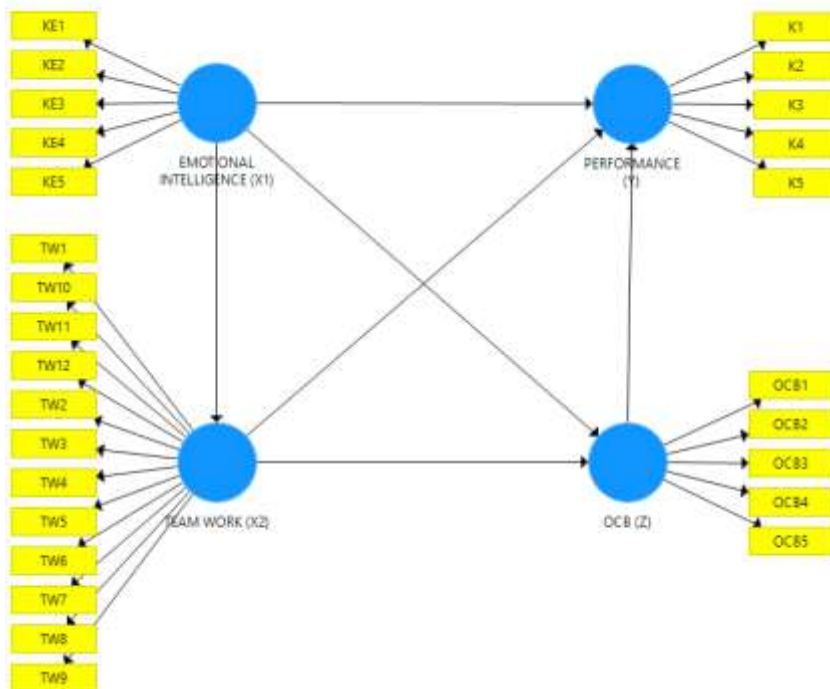
Sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka tujuan penelitian nomor 1 - 6 dijawab dengan menggunakan riset kausal dan metode analisis kuantitatif (tabulasi dan deskriptif), karena ingin mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas yang terdiri dari kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) (X_1), *teamwork* (X_2), *organizational citizenship behavior* (Z) tenaga kesehatan di Provinsi Banten terhadap variabel terikat kinerja (*performance*) (Y). Tujuan penelitian nomor 7 dijawab dengan menggunakan riset eksploratori dan deskriptif, serta metode analisis kualitatif (*FGD*, *descriptive* dan *root case analysis*) karena ingin membuat model rancangan kebijakan (rekomendasi) khususnya bidang MSDM yang berkaitan dengan langkah strategis yang perlu dilakukan untuk **Optimalisasi Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Di Provinsi Banten.**

Model teoretik dari variabel-variabel penelitian atau kerangka teoretik penelitian dan model konstruk penelitian dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 3.1. Model Teoretik dari Variabel-Variabel Penelitian

Sumber: Variabel Penelitian, 2023.



Gambar 3.2. Model Kostruk Penelitian

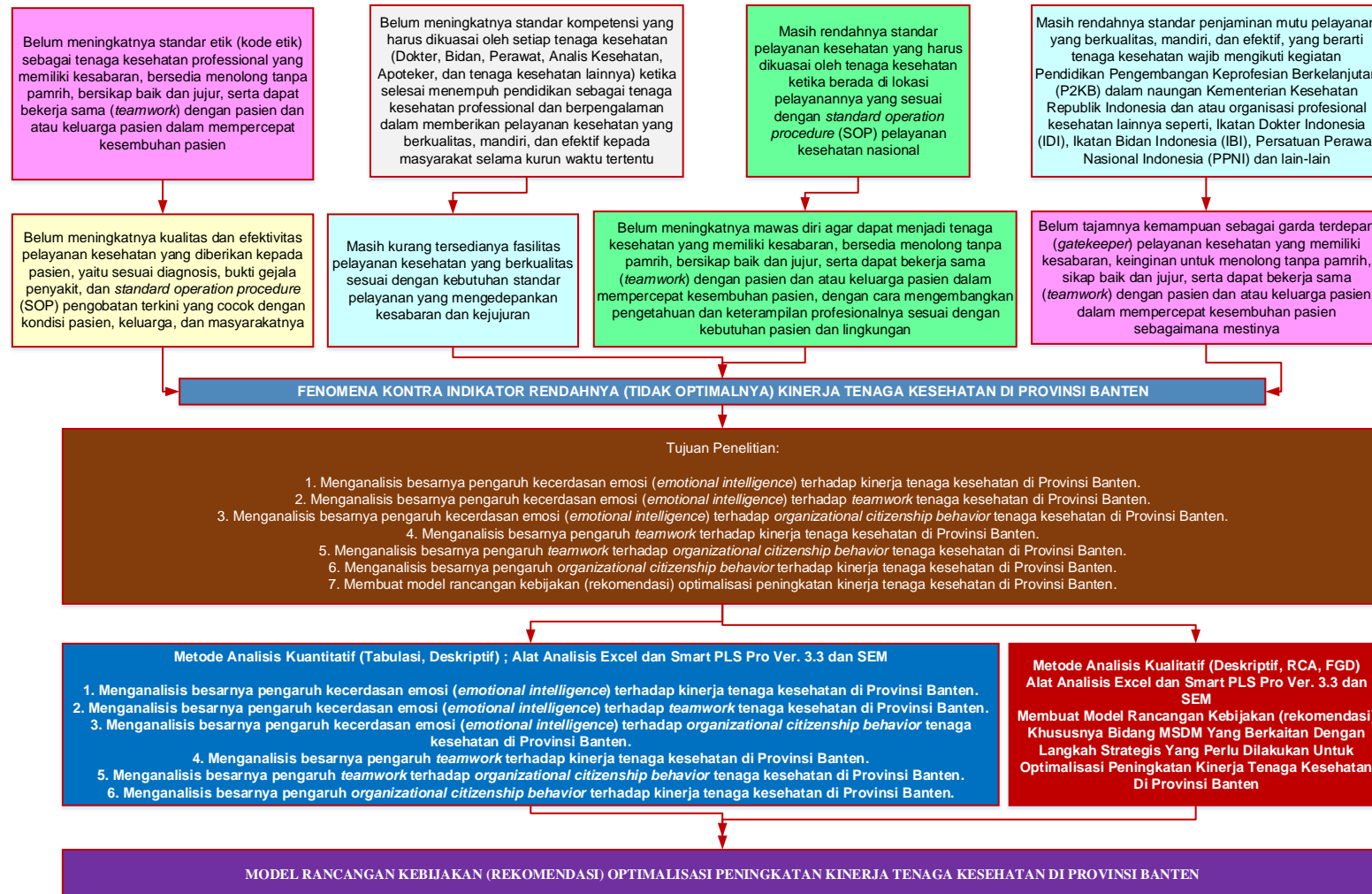
Sumber: Variabel Penelitian, 2023.

3.2. Roadmap (Peta Jalan) Penelitian

↑	<i>Market</i>	Pemerintah Provinsi Banten, Kementerian Kesehatan, serta Masyarakat pada umumnya.	
	Produk	Membuat Model Rancangan Kebijakan (Rekomendasi) Khususnya Bidang MSDM Yang Berkaitan Dengan Langkah Strategis Yang Perlu Dilakukan Untuk Optimalisasi Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Di Provinsi Banten.	
	Metode dan Alat Analisis	<p><u>Metode Analisis Kuantitatif dan Kualitatif (Tabulasi, Deskriptif, RCA, FGD) ; Alat Analisis Excel dan PLS Pro VER 3.3 & SEM</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menganalisis besarnya pengaruh kecerdasan emosi terhadap kinerja 2. Menganalisis besarnya pengaruh kecerdasan emosi terhadap <i>teamwork</i> 3. Menganalisis besarnya pengaruh kecerdasan emosi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> 4. Menganalisis besarnya pengaruh <i>teamwork</i> terhadap kinerja 5. Menganalisis besarnya pengaruh <i>teamwork</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> 6. Menganalisis besarnya pengaruh <i>organizational citizenship behavior</i> Tenaga Kesehatan Di Provinsi Banten 7. Membuat Model Rancangan Kebijakan (Rekomendasi) Khususnya Bidang MSDM Yang Berkaitan Dengan Langkah Strategis Yang Perlu Dilakukan Untuk Optimalisasi Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Di Provinsi Banten 	
	Proses Analisis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikasi Model 2. Estimasi 	Validasi dan Analisis
	Tujuan Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menganalisis besarnya pengaruh kecerdasan emosi terhadap kinerja 2. Menganalisis besarnya pengaruh kecerdasan emosi terhadap <i>teamwork</i> 3. Menganalisis besarnya pengaruh kecerdasan emosi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> 4. Menganalisis besarnya pengaruh <i>teamwork</i> terhadap kinerja 5. Menganalisis besarnya pengaruh <i>teamwork</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> 6. Menganalisis besarnya pengaruh <i>organizational citizenship behavior</i> Tenaga Kesehatan Di Provinsi Banten 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Membuat Model Rancangan Kebijakan (Rekomendasi) Khususnya Bidang MSDM Yang Berkaitan Dengan Langkah Strategis Yang Perlu Dilakukan Untuk Optimalisasi Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Di Provinsi Banten.
	Aktivitas	Pengumpulan Data dan Analisis Data	Analisis Data dan Pembahasan
	Perkembangan Penelitian	Sebagian sudah terkumpul	Belum dilaksanakan

Gambar 3.3. Road Map (Peta Jalan) Penelitian

3.3. RANCANGAN (*DESIGN*) PENELITIAN



Gambar 3.4. Rancangan (*Design*) Penelitian

HASIL YANG DIHARAPKAN

Luaran Penelitian

a. Luaran Wajib

Terpublikasinya Secara Ilmiah Model Rancangan Kebijakan (Rekomendasi) Khususnya Bidang MSDM Yang Berkaitan Dengan Langkah Strategis Yang Perlu Dilakukan Untuk **Optimalisasi Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Di Provinsi Banten.**

b. Luaran Tambahan

Tersedianya Bahan ajar atau Diklat Kuliah Tentang Model Rancangan Kebijakan (Rekomendasi) Khususnya Bidang MSDM Yang Berkaitan Dengan Langkah Strategis Yang Perlu Dilakukan Untuk **Optimalisasi Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Di Provinsi Banten.**

Hasil Yang Ditargetkan

1. Estimasi besarnya pengaruh kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) terhadap kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
2. Estimasi besarnya pengaruh kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) terhadap *teamwork* tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
3. Estimasi besarnya pengaruh kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
4. Estimasi besarnya pengaruh *teamwork* terhadap kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
5. Estimasi besarnya pengaruh *teamwork* terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
6. Estimasi besarnya pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
7. Model Rancangan Kebijakan (Rekomendasi) Optimalisasi Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Di Provinsi Banten.

Tabel 3.2. Jadwal Pelaksanaan Penelitian Dan Indikator Kinerja

Kegiatan	Waktu Pelaksanaan	Indikator Kinerja
Mengestimasi besarnya pengaruh kecerdasan emosi (<i>emotional intelligence</i>) terhadap kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten.	Juli 2023	Diketuainya besaran pengaruh kecerdasan emosi (<i>emotional intelligence</i>) terhadap kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
Mengestimasi besarnya pengaruh kecerdasan emosi (<i>emotional intelligence</i>) terhadap <i>teamwork</i> tenaga kesehatan di Provinsi Banten.	Agustus 2023	Diketuainya besaran pengaruh kecerdasan emosi (<i>emotional intelligence</i>) terhadap <i>teamwork</i> tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
Mengestimasi besarnya pengaruh kecerdasan emosi (<i>emotional intelligence</i>) terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> tenaga kesehatan di Provinsi Banten.	Agustus 2023	Diketuainya besaran pengaruh kecerdasan emosi (<i>emotional intelligence</i>) terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
Mengestimasi besarnya pengaruh <i>teamwork</i> terhadap kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten	September 2023	Diketuainya besaran pengaruh <i>teamwork</i> terhadap kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten
Mengestimasi besarnya pengaruh <i>teamwork</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> tenaga kesehatan di Provinsi Banten	Oktober 2023	Diketuainya besaran pengaruh <i>teamwork</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> tenaga kesehatan di Provinsi Banten
Mengestimasi besarnya pengaruh <i>organizational citizenship behavior</i> terhadap kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten	November 2023	Diketuainya besaran pengaruh <i>organizational citizenship behavior</i> terhadap kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten

Kegiatan	Waktu Pelaksanaan	Indikator Kinerja
Membuat model rancangan kebijakan (rekomendasi) khususnya bidang MSDM yang berkaitan dengan langkah strategis yang perlu dilakukan untuk optimalisasi peningkatan kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten.	Desember 2023	Adanya model rancangan kebijakan (rekomendasi) khususnya bidang MSDM yang berkaitan dengan langkah strategis yang perlu dilakukan untuk optimalisasi peningkatan kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten.

Sumber: Data Hasil Penelitian, 2023.

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi (RSUD) Banten

Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten atau yang lebih dikenal dengan nama RSUD Banten merupakan institusi terbesar yang dimiliki Pemerintah Provinsi Banten di bidang kesehatan. RSUD Banten sudah ditetapkan menjadi PPK-BLUD berdasarkan SK Gubernur Banten pada Tahun 2018. Hal tersebut menjadi peluang dan kesempatan dalam peningkatan pelayanan kesehatan yang sesuai dengan harapan dan keinginan masyarakat. RSUD Banten yang merupakan Rumah Sakit Kelas B Non Pendidikan sebagai pusat rujukan rumah sakit se wilayah Provinsi Banten yang mencakup Kabupaten Lebak, Pandeglang, Kabupaten Serang, Kota Serang serta Kota Cilegon, dituntut untuk dapat melakukan pelayanan profesional. Tugas pokok RSUD Banten yaitu melaksanakan upaya kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan upaya penyembuhan dan pemulihan kepada pasien, yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu dengan upaya peningkatan, pencegahan, dan ataupun melaksanakan upaya rujukan. Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, RSUD Banten mempunyai fungsi yang dijabarkan melalui program-program sebagai berikut:

1. Penyelenggaraan pelayanan medis
2. Penyelenggaraan pelayanan penunjang medis dan non medis
3. Penyelenggaraan pelayanan dan asuhan keperawatan

4. Penyelenggaraan pelayanan rujukan
5. Penyelenggaraan pendidikan dan latihan
6. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan
7. Penyelenggaraan administrasi umum dan keuangan

Visi dari Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi (RSUD) Banten adalah **Menjadi Rumah Sakit Terbaik dengan Pelayanan Profesional dan Berkualitas di Banten**. Sedangkan mottonya adalah **Bekerja Secara Ramah, Cepat, Tepat Dan Iklas (RCTI)**. Adapun Nilai-Nilai yang ada di RSUD Banten yaitu:

1. Cakap
2. Akuntabel
3. Responsif
4. Efisien

Dengan akronim CARE, diharapkan seluruh manajemen RSUD Banten dapat mewujudkan suatu rumah sakit yang mampu merawat dengan kepedulian.

1. Cakap.

Setiap personil baik medis maupun paramedis dan pegawai administrasi lainnya menjaga kecakapan agar dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara profesional. Kegiatan rumah sakit yang inovatif menunjukkan bahwa setiap jajaran pegawai harus dapat memberikan kontribusi secara optimal bagi peningkatan kinerja rumah sakit dan peka terhadap aspirasi yang disampaikan masyarakat/pasien.

2. Akuntabel.

Sebagai BLUD maka RSUD Banten harus dapat mendayagunakan seluruh sumber daya untuk mencapai kinerja optimal dan dapat dipertanggungjawabkan. Keberhasilan dalam mencapai visi dan misi rumah sakit tidak lepas dari kebersamaan komitmen dari seluruh anggota organisasi. Kesepakatan yang terjalin dari seluruh anggota organisasi akan menciptakan hubungan yang harmonis untuk mencapai visi dan misi yang telah dicanangkan.

3. Responsif.

Sebagai instansi yang sangat tanggap pada kegawatdaruratan ataupun kondisi yang fatal, maka sikap tanggap dibudayakan melebihi sikap

lainnya. Kegiatan di rumah sakit harus didukung oleh pegawai yang profesional dan senantiasa memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat/pasien dengan dilandasi prinsip-prinsip *good governance*. Dengan demikian, setiap program/kegiatan rumah sakit harus direncanakan dan dilaksanakan dengan cermat agar mencapai hasil yang maksimal.

4. Efisiensi.

Menjamin terselenggaranya pelayanan kesehatan kepada masyarakat/pasien dengan menggunakan sumber daya rumah sakit yang tersedia secara optimal dan bertanggungjawab.

Misi dari RSUD Banten adalah:

1. Meningkatkan kualitas pelayanan (kualitas sumber daya manusia dan kualitas sarana dan prasarana) secara konsisten dan berkelanjutan secara terus menerus.
2. Meningkatkan fungsi RSUD Banten menjadi Rumah Sakit Pendidikan dan Pelatihan (Program Strategis Rumah Sakit Pendidikan Satelit).
3. Meningkatkan sarana dan prasarana yang berkualitas dalam rangka menunjang pelayanan kesehatan.
4. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi tanpa mengurangi standar pelayanan kepada masyarakat (program strategis).
5. Meningkatkan penerapan tata kelola yang baik dan PPK – BLUD yang semakin akuntabel.
6. Meningkatkan dan menumbuhkan budaya organisasi yang kuat, berkomitmen tinggi, serta tanggungjawab dan didukung oleh SDM yang memenuhi standar dalam kuantitas dan kualitas.
7. Memberikan perlindungan hukum dan meningkatkan kesejahteraan SDM rumah sakit.

Tujuan dari adanya RSUD Banten adalah:

1. Menyediakan dan meningkatkan jenis dan mutu pelayanan (medik, penunjang medik dan nonmedik) yang sesuai dengan perkembangan IPTEK kedokteran dan kebutuhan masyarakat.
2. Mengembangkan sistem manajemen rumah sakit yang efektif dan efisien, dapat menjamin pelaksanaan bisnis yang sehat dengan tetap menjalankan fungsi sosialnya.

3. Menyediakan pelayanan yang optimal untuk masyarakat dalam program JKN.

Kebijakan yang dijalankan oleh RSUD Banten harus memperhatikan kondisi Rumah Sakit dalam mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, sebagai berikut:

1. Kebijakan dalam mencapai tujuan menyediakan dan meningkatkan jenis dan mutu pelayanan (medik, penunjang medik, dan penunjang non medik) yang sesuai perkembangan IPTEK kedokteran dan kebutuhan masyarakat, yaitu:
 - a) Melengkapi dan menyempurnakan secara periodik Standar Pelayanan Medik dan Standar Pelayanan Minimal (SPM) setiap SMF dan Instalasi.
 - b) Melakukan audit kinerja pada semua aspek pelayanan.
 - c) Melaksanakan survei kepuasan pasien secara periodik.
 - d) Menindaklanjuti komplain dari pasien.
2. Kebijakan dalam mencapai tujuan, mengembangkan tujuan, mengembangkan sistem Manajemen Rumah Sakit yang efektif dan efisien, serta dapat menjamin pelaksanaan bisnis yang sehat dengan tetap menjalankan fungsi sosialnya, yaitu:
 - a) Mengevaluasi dan mengusulkan perubahan Perda tentang tarif sesuai dengan keadaan.
 - b) Menyempurnakan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIM-RS) yang terintegrasi.
 - c) Melengkapi/menyempurnakan SOTK Rumah Sakit dengan pembentukan komite dan unit kerja sesuai dengan kebutuhan BLUD.
 - d) Melaksanakan pembuatan RBA secara berjenjang dengan orientasi pada hasil, objektivitas, rasional, dan realistik.

4.2. Analisis Data

Pada bab ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden, proses pengolahan data, dan hasil analisis pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk

analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan. Berdasarkan analisis data, maka ditemukan beberapa hal terkait dengan penelitian sebagai berikut. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi (RSUD) Banten, yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 423 orang, dimana hanya sebagian dari populasi ini yang akan menjadi objek penelitian, sehingga perlu dilakukan pengambilan sampel lebih lanjut yang dihitung dengan rumus jumlah variabel parameter (indikator) dikalikan dengan angka 5. Adapun jumlah variabel parameter (indikator) dalam penelitian ini sebanyak 27 unit. Sehingga jumlah keseluruhan sampel yang digunakan berjumlah 135 responden. Analisis data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan analisis *Structural Equation Models* (SEM), yang kemudian diolah menggunakan software SmartPLS profesional versi 3.2.9. Deskripsi responden yang dihimpun melalui kuesioner secara *offline* dan *online via link google form* dalam penelitian ini terdiri dari karakteristik jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan pendidikan terakhir.

4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik yang berhasil dihimpun berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1. Karakteristik Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	
	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Laki-laki	35	25.93
Perempuan	100	74.07
Total	135	100.00

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2023.

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, responden dalam penelitian ini didominasi oleh responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 100 orang (setara dengan 74.04 persen) diikuti oleh laki-laki sebanyak 35 orang (setara dengan 25.93 persen). Hal ini disebabkan karena RSUD Banten dalam menjalankan operasionalnya sebagai organisasi publik yang secara khusus bergerak dalam bidang pelayanan kesehatan kepada masyarakat, lebih membutuhkan tenaga kesehatan perempuan sebagai bidan, perawat, laboran, apoteker, ahli gizi, dokter umum dan gigi, serta dokter spesialis anak yang dianggap lebih memiliki perasaan yang halus dalam melayani dan merawat pasien baik pasien rawat inap maupun rawat jalan.

4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik yang berhasil dihimpun berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2. Karakteristik Usia Responden

Usia (Tahun)	Jumlah	
	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
20-30	6	4.44
31-40	32	23.70
41-50	74	54.82
50 > Ke atas	23	17.04
Total	135	100.00

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2023.

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, diketahui bahwa sebagian besar (atau setara dengan 82.96 persen) tenaga kesehatan pada RSUD Banten berusia antara 20-50 tahun, dengan rincian sebanyak 4.44 persen tenaga kesehatan berusia antara 20-30 tahun, sebanyak 23.70 persen tenaga kesehatan berusia antara 31-40 tahun, sebanyak 54.82 persen tenaga kesehatan berusia antara 41-50 tahun, yang merupakan jumlah usia produktif terbesar dari tenaga kesehatannya. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang bekerja sebagai tenaga kesehatan pada RSUD Banten berada pada usia produktif sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya sebagai tenaga kesehatan yang memiliki kompetensi tinggi untuk mendukung tercapainya target pelayanan kesehatan sesuai Standar Pelayanan Medik dan Standar Pelayanan Minimal (SPM) setiap SMF dan Instalasi. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 17.04 persen tenaga kesehatan berusia di atas 50 tahun.

4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik yang berhasil dihimpun berdasarkan lamanya seorang tenaga kesehatan bekerja dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3. Karakteristik Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Jumlah	
	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1-5 Tahun	14	10.37
6-10 Tahun	7	5.18
11-15 Tahun	64	47.41
16 Tahun Ke atas	50	37.04
Total	135	100.00

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2023.

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat dilihat bahwa sebanyak 47.41 persen tenaga kesehatan pada RSUD Banten memiliki masa kerja antara 11-15 tahun. Kemudian sebanyak 37.04 persen tenaga kesehatan memiliki masa kerja 16 tahun atau lebih. Hal ini terjadi seiring dengan adanya peningkatan pelayanan, dan akreditasi yang berhasil diraih RSUD Banten dari C menjadi B pada tahun 2018 lalu. Bahkan sejak tahun 2021, RSUD Banten berusaha untuk meningkatkan akreditasinya dari B menjadi A atau Unggul, yang rencananya akan dapat diraih pada tahun 2024 yang akan datang. Di sisi lain, sebanyak 10.37 persen tenaga kesehatan di RSUD Banten memiliki masa kerja antara 1-5 tahun, dan sebanyak 5.18 persen tenaga kesehatan memiliki masa kerja antara 6-10 tahun.

4.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik yang berhasil dihimpun berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.4. Karakteristik Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Jumlah	
	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
SMP	0	0.00
SMK	0	0.00
SMA	0	0.00
D 3	66	48.89
S.1	53	39.26
S.2	16	11.85
S.3	0	0.00
Total	423	100.00

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2023.

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas, terlihat bahwa semua tenaga kesehatan pada RSUD Banten memiliki pendidikan terakhir Diploma tiga, Strata satu dan dua, yaitu masing-masing sebanyak 48.89 persen, 39.26 persen, dan 11.85 persen. Hal ini berarti bahwa seluruh tenaga kesehatan pada RSUD Banten memiliki tingkat pendidikan dan keahlian yang sesuai dengan kompetensi, keterampilan, dan pengalaman masing-masing seperti yang dibutuhkan oleh organisasi.

4.3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian (Analisis Indeks)

Analisis indeks bertujuan untuk menggambarkan persepsi responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dengan rumus perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \{(\%F1x1) + (\%F2x2) + (\%F3x3) + (\%F4x4) + (\%F5x5) + (\%F6x6) + (\%F7x7) + (\%F8x8) + (\%F9x9) + (\%F10x10)\}$$

Keterangan:

F₁ adalah frekuensi responden yang menjawab 1 sedangkan, F₂ adalah frekuensi responden yang menjawab 2 dan seterusnya, untuk yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan. Statistik deskriptif variabel penelitian ini menggambarkan bagaimana tanggapan responden pada item pertanyaan tentang kecerdasan emosi (*emotional intelligence*), *teamwork*, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja (*performance*) tenaga kesehatan yang diajukan dalam kuesioner, dan hasilnya dinyatakan dalam nilai indeks sebagai berikut:

Tabel 4.5. Batasan Pengelompokan Tanggapan Responden

Batasan	Keterangan
10,00 – 40,00	Rendah
40,01 – 70,00	Sedang
70,01 – 100,00	Tinggi

Sumber: (Ferdinand, 2015)

4.3.1. Variabel Kecerdasan Emosi (*Emotional Intelligence*)

Kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) pada penelitian ini diuraikan dalam 5 pertanyaan yang hasilnya disajikan berikut:

Tabel 4.6. Deskriptif Variabel Kecerdasan Emosi (*Emotional Intelligence*)

Deskripsi Indikator	Persentase Frekuensi Jawaban Responden										Indeks	Kategori
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Saya wajib memiliki rasa percaya diri (<i>self-awareness</i>) yang tinggi	0	0	0	0	0	1	1	2	9	7	125.7	Tinggi
Saya wajib memiliki integritas yang tinggi (<i>self-management</i>)	0	0	0	0	0	2	2	2	2	8	78.1	Tinggi
Saya wajib memiliki motivasi yang kuat untuk melakukan yang terbaik (<i>self-motivation</i>)	0	0	0	0	0	0	2	2	2	7	125.6	Tinggi
Saya wajib memiliki kepekaan yang tinggi terhadap keluhan masyarakat (<i>empathy</i>).	0	0	0	0	0	0	2	2	3	7	124.6	Tinggi
Saya wajib bekerjasama dengan tenaga kesehatan lainnya (<i>social skills</i>).	0	0	0	0	0	0	1	1	2	5	90.5	Tinggi
Rata-Rata											108.9	Tinggi

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2023.

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas, terlihat bahwa seluruh indikator dari variabel kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) memiliki nilai indeks berkategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa responden setuju, kecerdasan emosi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Dimana menurut responden, jika tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten dapat mengelola kecerdasan emosinya, maka diharapkan mereka akan dapat meningkatkan kinerjanya.

4.3.2. Variabel *Teamwork*

Teamwork pada penelitian ini diuraikan dalam 12 pertanyaan yang hasilnya disajikan berikut:

Tabel 4.7. Deskriptif Variabel *Teamwork*

Deskripsi Indikator	Persentase Frekuensi Jawaban Responden										Indeks	Kategori
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<i>Clear purpose</i> (jelas visi, misi, dan tujuan suatu tugas) wajib saya junjung tinggi saat bekerja dalam tim	0	0	0	0	0	1	0	2	4	6	124.8	Tinggi
Saya wajib menciptakan iklim yang serius dan santai (<i>informality</i>) saat bekerja dalam tim	0	0	0	0	0	0	2	3	3	6	62.7	Sedang
Saya wajib ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan (<i>participation</i>) saat bekerja dalam tim	0	0	0	0	0	0	3	3	3	6	123.9	Tinggi
Saya wajib menyimak apa yang menjadi tugas utama saya (<i>listening</i>) saat bekerja dalam tim	0	0	0	0	0	0	1	2	3	7	126	Tinggi
<i>Civilized disagreement</i> (ketidaksetujuan teman sejawat tentang tujuan suatu tugas) wajib saya hormati saat bekerja dalam tim	0	0	0	0	0	0	4	2	3	7	124.2	Tinggi
<i>Consensus decision</i> (keputusan berdasar konsensus) wajib saya hormati saat bekerja dalam tim	0	0	0	0	0	0	3	3	3	6	123.5	Tinggi
Saya wajib melakukan <i>open communication</i> (komunikasi terbuka) saat bekerja dalam tim	0	0	0	0	0	0	3	2	3	7	125.4	Tinggi
Saya memiliki <i>clear roles and work assignment</i> (peran dan penugasan kerja yang jelas) saat bekerja dalam tim	0	0	0	0	0	0	2	2	3	7	182.6	Tinggi
Saya wajib menciptakan <i>shared leadership</i> (kepemimpinan bersama) saat bekerja dalam tim	0	0	0	0	0	0	2	2	3	7	124.6	Tinggi

Saya wajib memiliki <i>external relation</i> (hubungan eksternal) yang baik saat bekerja dalam tim	0	0	0	0	0	1	3	2	3	6	123.7	Tinggi
Saya wajib menciptakan <i>style diversity</i> (keberagaman budaya) saat bekerja dalam tim	0	0	0	0	1	1	1	2	3	6	121.5	Tinggi
Saya wajib memiliki <i>self-assessment</i> (penilaian diri) yang baik saat bekerja dalam tim	0	0	0	0	0	0	3	2	3	6	124	Tinggi
Rata-Rata											497.3 8	Tinggi

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2023.

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas, terlihat bahwa seluruh indikator dari variabel *teamwork* memiliki nilai indeks berkategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa responden setuju, *teamwork* menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Dimana menurut responden, jika tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten dapat bekerja dan menciptakan *teamwork* yang saling bersinergi, maka diharapkan mereka akan dapat meningkatkan kinerjanya.

4.3.3. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior pada penelitian ini diuraikan dalam 5 pertanyaan yang hasilnya disajikan berikut:

Tabel 4.8. Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Deskripsi Indikator	Persentase Frekuensi Jawaban Responden										Indeks	Kategori
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Saya memiliki tanggungjawab untuk membantu rekan kerja (<i>altruism</i>) dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas kepada masyarakat	0	0	0	0	0	0	2	20	35	77	125.9	Tinggi
Saya memiliki tanggungjawab untuk berhati-hati (<i>conscientiousness</i>) dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas kepada masyarakat	0	0	0	0	0	0	1	16	31	77	76.6	Tinggi

Saya memiliki tanggungjawab untuk selalu membaca aturan dengan cermat (<i>civic virtue</i>) sebelum memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat	0	0	0	0	0	0	2	17	38	77	126.2	Tinggi
Saya memiliki tanggungjawab untuk selalu berperilaku jujur (<i>sportmanship</i>) dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat	0	0	0	0	0	0	0	20	35	79	126.5	Tinggi
Saya memiliki tanggungjawab untuk menghormati (<i>courtesy</i>) teman sejawat dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat	0	0	0	0	0	0	7	13	18	59	90.6	Tinggi
Rata-Rata											109.1 6	Tinggi

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2023.

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas, terlihat bahwa seluruh indikator dari variabel *organizational citizenship behavior* memiliki nilai indeks berkategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa responden setuju, *organizational citizenship behavior* menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Dimana menurut responden, jika tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten dapat memiliki dan meningkatkan *organizational citizenship behavior* nya saat mereka bekerja, maka diharapkan mereka akan dapat meningkatkan kinerjanya.

4.3.4. Variabel Kinerja (*Performance*)

Kinerja pada penelitian ini diuraikan dalam 5 pertanyaan yang hasilnya disajikan berikut:

Tabel 4.9. Deskriptif Variabel Kinerja (*Performance*)

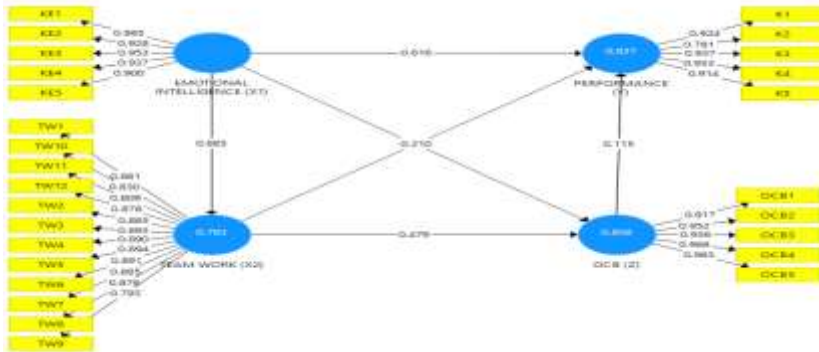
Deskripsi Indikator	Persentase Frekuensi Jawaban Responden										Indeks	Kategori
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Saya memiliki tanggungjawab untuk memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas kepada masyarakat	0	0	0	0	0	0	1	2	3	8	126.4	Tinggi
Saya memiliki tanggungjawab untuk memberikan pelayanan kesehatan dengan jumlah (kuantitas) yang sesuai aturan kepada masyarakat	0	0	0	0	1	1	5	3	2	2	81.8	Tinggi
Saya memiliki tanggungjawab untuk memberikan pelayanan kesehatan tepat waktu (sesuai jadwal) kepada Masyarakat	0	0	0	0	0	0	5	2	3	7	125.2	Tinggi
Saya memiliki tanggungjawab untuk memberikan pelayanan kesehatan yang efektif (sesuai tujuan) kepada Masyarakat	0	0	0	0	0	0	2	2	2	8	125.9	Tinggi
Saya memiliki tanggungjawab untuk memberikan pelayanan kesehatan sesuai dengan diagnosis (sesuai kebutuhan) kepada masyarakat	0	0	0	0	0	0	2	1	2	5	89.8	Tinggi
Rata-Rata											109.8 2	Tinggi

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2023.

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, terlihat bahwa seluruh indikator dari variabel kinerja memiliki nilai indeks berkategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa responden setuju, kinerja tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten harus terus ditingkatkan, dengan cara meningkatkan kecerdasan emosi, *teamwork*, dan *organizational citizenship behavior*, seperti yang diharapkan oleh masyarakat.

4.4. Hasil Uji Model Pengukuran (*outer model*)

Pengujian model pengukuran dalam penelitian ini dilakukan pada 135 responden, dimana berdasarkan olah data yang telah dilakukan, maka dihasilkan nilai *outer loading* dan AVE sebagai berikut:



Gambar 4.1 Hasil Uji *Outer model* Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9* (data diolah, 2023).

Catatan:

X_1 = Kecerdasan Emosi (*Emotional Intelligence*)

X_2 = *Teamwork*

Z = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Y = Kinerja (*Performance*)

Untuk menguji hasil *convergent validity* dan *discriminant validity* pada penelitian ini, dapat dilihat dari nilai *outer loading* dan *average variance extracted* (AVE). Indikator dinyatakan memenuhi asumsi *convergent validity* apabila memperoleh nilai *outer loading* > 0.6. Sementara *discriminant validity* dapat terpenuhi apabila diperoleh nilai AVE > 0.5 (Ghozali & Latan (2015)). Berdasarkan Gambar 4.1. di atas, diketahui bahwa nilai *outer loading* keempat variabel penelitian nilainya di atas 0.6. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator dari seluruh variabel dinyatakan *valid*. Di sisi lain, sesuai dengan model konstruk tersebut, maka dapat diketahui nilai dari *discriminant validity* dan *reliability construct* sebagai berikut (Tabel 4.10).

Tabel 4.10. Construct Reliability dan Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
EMOTIONAL INTELLIGENCE (X1)	0.952	0.953	0.964	0.841
OCB (Z)	0.971	0.972	0.978	0.898
PERFORMANCE (Y)	0.940	0.948	0.955	0.810
TEAM WORK (X2)	0.970	0.972	0.973	0.750

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9* (data diolah, 2023).

Catatan:

X₁ = Kecerdasan Emosi (*Emotional Intelligence*)

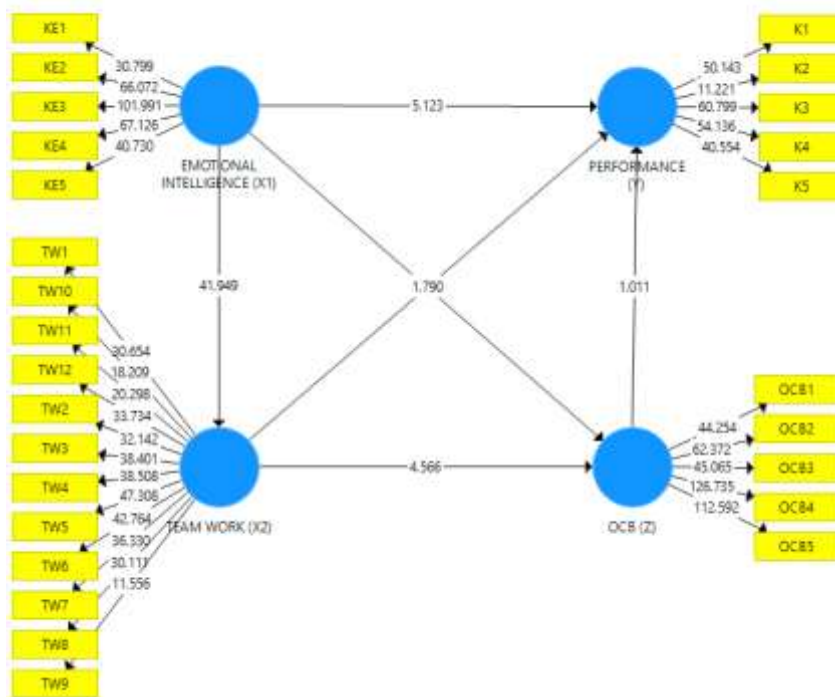
X₂ = *Teamwork*

Z = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Y = Kinerja (*Performance*)

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas, diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai AVE > 0.5. Hal ini berarti bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi asumsi *discriminant validity*, dan lulus uji validitas. Setelah mengetahui seluruh variabel penelitian lulus dalam uji validitas, maka selanjutnya dilakukan uji reliabilitas untuk mengetahui konsistensi jawaban responden pada seluruh instrumen penelitian dengan melihat nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Instrumen penelitian dinyatakan reliabel (lulus uji reliabilitas), apabila memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* > 0.7 (Ghozali & Latan, 2015). Berdasarkan Tabel 4.10 di atas juga diketahui seluruh variabel penelitian telah memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* > 0.7. Dengan demikian seluruh instrumen pada penelitian ini dinyatakan telah memenuhi asumsi reliabilitas (lulus uji reliabilitas) dan dapat dilanjutkan pada pengujian model struktural (*inner model*).

4.5. Hasil Uji Model Struktural (*inner model*)



Gambar 4.2 Hasil Uji Inner model

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9* (data diolah, 2023).

Catatan:

X₁ = Kecerdasan Emosi (*Emotional Intelligence*)

X₂ = *Teamwork*

Z = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Y = Kinetja (*Performance*)

Pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar korelasi antar variabel yang dinyatakan dalam hipotesis, besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan ketergantungan hipotesis yang ditentukan, sebagai berikut:

Tabel 4.11. Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
EMOTIONAL INTELLIGENCE (X1) -> OCB (Z)	0.475	0.471	0.111	4.281	0.000
EMOTIONAL INTELLIGENCE (X1) -> PERFORMANCE (Y)	0.616	0.615	0.120	5.123	0.000
EMOTIONAL INTELLIGENCE (X1) -> TEAM WORK (X2)	0.885	0.887	0.021	41.949	0.000
OCB (Z) -> PERFORMANCE (Y)	0.115	0.123	0.114	1.011	0.313
TEAM WORK (X2) -> OCB (Z)	0.479	0.483	0.105	4.566	0.000
TEAM WORK (X2) -> PERFORMANCE (Y)	0.210	0.205	0.117	1.790	0.074

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9* (data diolah, 2023).

Catatan:

X₁ = Kecerdasan Emosi (*Emotional Intelligence*)

X₂ = *Teamwork*

Z = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Y = Kinerja (*Performance*)

Berdasarkan nilai *Tstatistic* pada Tabel 4.11. *Path Coefficient* di atas, maka dapat diuraikan penjelasan sebagai berikut:

1. Kecerdasan emosi terhadap kinerja memiliki nilai *path coefficient* 5.123 yang berarti kecerdasan emosi berpengaruh positif terhadap kinerja. Tanda positif pada *path coefficient* menunjukkan semakin tinggi kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka kinerjanya semakin meningkat.
2. Kecerdasan emosi terhadap *teamwork* memiliki nilai *path coefficient* 41.949 yang berarti kecerdasan emosi berpengaruh positif terhadap *teamwork*. Tanda positif pada *path coefficient* menunjukkan semakin tinggi kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka

teamwork yang bersinergi tinggi dapat tercipta.

3. Kecerdasan emosi terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai *path coefficient* 4.281 yang berarti kecerdasan emosi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Tanda positif pada *path coefficient* menunjukkan semakin tinggi kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka *organizational citizenship behavior* semakin meningkat.
4. *Teamwork* terhadap kinerja memiliki nilai *path coefficient* 1.790 yang berarti *teamwork* berpengaruh positif terhadap kinerja. Tanda positif pada *path coefficient* menunjukkan semakin sinergi *teamwork* yang tercipta diantara tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka kinerja akan semakin meningkat.
5. *Teamwork* terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai *path coefficient* 4.566 yang berarti *teamwork* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Tanda positif pada *path coefficient* menunjukkan semakin sinergi *teamwork* yang tercipta diantara tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka *organizational citizenship behavior* akan semakin meningkat.
6. *Organizational citizenship behavior* terhadap kinerja memiliki nilai *path coefficient* 1.011 yang berarti *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja. Tanda positif pada *path coefficient* menunjukkan semakin tinggi *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka kinerjanya akan semakin meningkat.

Sedangkan untuk melihat tingkat signifikansinya, maka dapat dilihat dari nilai *Pvalues* pada Tabel 5.11. di atas, sebagai berikut:

1. Kecerdasan emosi terhadap kinerja memiliki nilai *Pvalues* 0.000 yang berarti kecerdasan emosi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten merupakan faktor yang mempengaruhi secara signifikan dalam meningkatkan kinerja.
2. Kecerdasan emosi terhadap *teamwork* memiliki nilai *Pvalues* 0.000 yang berarti kecerdasan emosi berpengaruh positif signifikan terhadap *teamwork*. Hal ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada Rumah

Sakit Umum Daerah Provinsi Banten merupakan faktor yang mempengaruhi secara signifikan terciptanya *teamwork* yang bersinergi tinggi.

3. Kecerdasan emosi terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai *Pvalues* 0.000 yang berarti kecerdasan emosi berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten merupakan faktor yang mempengaruhi secara signifikan dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior*.
4. *Teamwork* terhadap kinerja memiliki nilai *Pvalues* 0.074 yang berarti *teamwork* berpengaruh positif kurang signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa *teamwork* tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten harus lebih ditingkatkan sinergitasnya agar dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja.
5. *Teamwork* terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai *Pvalues* 0.000 yang berarti *teamwork* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa *teamwork* tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten merupakan faktor yang mempengaruhi secara signifikan dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior*.
6. *Organizational citizenship behavior* terhadap kinerja memiliki nilai *Pvalues* 0.313 yang berarti *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten harus lebih ditingkatkan pembentukannya agar dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja.

Selanjutnya pengujian model struktural pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *Rsquare* yang diperoleh seperti terlihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 . R-Square

	R Square	R Square Adjusted
OCB (Z)	0.858	0.855
PERFORMANCE (Y)	0.837	0.833
TEAM WORK (X2)	0.783	0.782

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9* (data diolah, 2023).

Catatan:

X₁ = Kecerdasan Emosi (*Emotional Intelligence*)

X₂ = *Teamwork*

Z = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Y = Kinerja (*Performance*)

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, diketahui nilai *Rsquare* untuk tiga variabel *organizational citizenship behavior* (OCB), *teamwork* dan kinerja (*performance*), sebagai berikut:

1. Nilai *Rsquare organizational citizenship behavior* (OCB) adalah 0.858. *Organizational citizenship behavior* (OCB) dalam model struktural dipengaruhi oleh kecerdasan emosi dan *teamwork*. Oleh karena itu, hasil ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut yaitu kecerdasan emosi dan *teamwork* memiliki kemampuan untuk menjelaskan variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar 85.8 persen. Sementara itu sisanya sebesar 14.2 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.
2. Nilai *Rsquare* kinerja (*performance*) sebesar 0.837. Kinerja dalam model struktural dipengaruhi oleh kecerdasan emosi, *teamwork*, dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut yaitu kecerdasan emosi, *teamwork*, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki kemampuan untuk menjelaskan variabel kinerja sebesar 83.7 persen. Sementara itu sisanya sebesar 16.3 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.
3. Nilai *Rsquare teamwork* adalah 0.783. *Teamwork* dalam model struktural dipengaruhi oleh kecerdasan emosi. Oleh karena itu, hasil ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosi memiliki kemampuan untuk menjelaskan variabel *teamwork* sebesar 78.3 persen. Sementara itu sisanya sebesar 21.7 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

4.5.1. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan melihat perolehan nilai *Tstatistic* dan *Pvalues* pada pengujian *bootstrapping*. Nilai *Ttabel* penelitian diperoleh 1.960. Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, diperoleh hasil uji hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1

H_{a1} : Semakin tinggi kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka kinerja semakin meningkat. Pengaruh kecerdasan emosi terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0.616 dengan tanda positif yang artinya kecerdasan emosi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil ini mengindikasikan apabila kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada RSUD Banten semakin tinggi, maka kinerja semakin meningkat. Nilai *Tstatistic* diperoleh $(5.123) > T_{tabel} (1.960)$ dan *Pvalues* $(0.000) < sig (0.05)$ menunjukkan bahwa pengaruh kecerdasan emosi terhadap kinerja adalah signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa H_{a1} yang menyatakan, semakin tinggi kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka kinerja semakin meningkat, dapat dibuktikan.

Hipotesis 2

H_{a2} : Semakin tinggi kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka *teamwork* yang bersinergi tinggi dapat tercipta. Pengaruh kecerdasan emosi terhadap *teamwork* ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0.885 dengan tanda positif yang artinya kecerdasan emosi berpengaruh positif terhadap *teamwork*. Hasil ini mengindikasikan apabila kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada RSUD Banten semakin tinggi, maka *teamwork* yang bersinergi tinggi dapat tercipta. Nilai *Tstatistic* diperoleh $(41.949) > T_{tabel} (1.960)$ dan *Pvalues* $(0.000) < sig (0.05)$ menunjukkan bahwa pengaruh kecerdasan emosi terhadap *teamwork* adalah signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa H_{a2} yang menyatakan, semakin tinggi kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka *teamwork* yang bersinergi tinggi dapat tercipta, dapat dibuktikan.

Hipotesis 3

H_{a3}: Semakin tinggi kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka *organizational citizenship behavior* semakin meningkat. Pengaruh kecerdasan emosi terhadap *organizational citizenship behavior* ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0.475 dengan tanda positif yang artinya kecerdasan emosi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini mengindikasikan apabila kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada RSUD Banten semakin tinggi, maka *organizational citizenship behavior* semakin meningkat. Nilai *Tstatistic* diperoleh $(4.281) > T_{tabel} (1.960)$ dan *Pvalues* $(0.000) < sig (0.05)$ menunjukkan bahwa pengaruh kecerdasan emosi terhadap *organizational citizenship behavior* adalah signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa H_{a3} yang menyatakan, semakin tinggi kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka *organizational citizenship behavior* semakin meningkat, dapat dibuktikan.

Hipotesis 4

H_{a4}: Semakin sinergi *teamwork* yang tercipta diantara tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka kinerja akan semakin meningkat. Pengaruh *teamwork* terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0.210 dengan tanda positif yang artinya *teamwork* berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil ini mengindikasikan apabila *teamwork* tenaga kesehatan pada RSUD Banten semakin sinergi, maka kinerja semakin meningkat. Nilai *Tstatistic* diperoleh $(1.790) < T_{tabel} (1.960)$ dan *Pvalues* $(0.074) > sig (0.05)$ menunjukkan bahwa pengaruh *teamwork* terhadap kinerja adalah kurang signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa H_{a4} yang menyatakan, semakin sinergi *teamwork* yang tercipta diantara tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka kinerja akan semakin meningkat, belum sepenuhnya dapat dibuktikan. Oleh sebab itu, seluruh tenaga kesehatan pada RSUD Banten memiliki tugas untuk dapat menciptakan *teamwork* yang saling bersinergi secara terus menerus agar kinerjanya meningkat. Hal ini dapat dilakukan dengan cara, yaitu tenaga kesehatan pada RSUD Banten harus dapat memperjelas/mempertajam:

1. *Clear purpose*. Maksudnya adalah tenaga kesehatan harus mengetahui visi, misi, dan tujuan dari dibentuknya tim tenaga kesehatan, semua tenaga kesehatan bersedia bekerja sama dalam tim, dan kemudian setiap anggota tim wajib memiliki rencana tindak lanjut dari tugasnya masing-masing.
2. *Shared leadership* (kepemimpinan bersama). Maksudnya adalah sebelum tim dijalankan oleh tenaga kesehatan, maka tim harus memiliki pemimpin formal, dimana tenaga kesehatan yang menjadi pemimpin: (1) harus dapat menjalankan fungsi kepemimpinannya secara dinamis, dapat bergeser dari waktu ke waktu tergantung situasi, kebutuhan kelompok, dan keterampilan anggotanya (sesama tenaga kesehatan lainnya), dan (2) harus menjadi model perilaku yang tepat dan membantu pembangunan norma positif bagi sesama tenaga kesehatan lainnya dan masyarakat.
3. *External relation* (hubungan eksternal). Maksudnya adalah sebelum tim dijalankan oleh tenaga kesehatan, maka tim harus dapat menggunakan waktunya untuk mengembangkan hubungan baik di luar, memobilisir sumber daya, dan membangun kredibilitas dengan pemain penting di bagian lain dari organisasi, seperti dengan tenaga non kesehatan lainnya.
4. *Style diversity* (keberagaman gaya). Maksudnya adalah sebelum tim dijalankan oleh tenaga kesehatan, maka tim wajib mempunyai spektrum yang luas tentang tipe pemain tim, yaitu sesama tenaga kesehatan lainnya, termasuk anggota tim yang menekankan perhatian pada tugas, penempatan tujuan, fokus pada proses, dan memiliki pengetahuan bagaimana tim berfungsi.

Hipotesis 5

H_{a5}: Semakin sinergi *teamwork* yang tercipta diantara tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka *organizational citizenship behavior* akan semakin meningkat. Pengaruh *teamwork* terhadap *organizational citizenship behavior* ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0.479 dengan tanda positif yang artinya *teamwork* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini mengindikasikan apabila *teamwork* tenaga kesehatan pada RSUD Banten semakin sinergi, maka *organizational citizenship behavior* semakin meningkat. Nilai *Tstatistic*

diperoleh (4.566) > *T*tabel (1.960) dan *P*values (0.000) < sig (0.05) menunjukkan bahwa pengaruh *teamwork* terhadap *organizational citizenship behavior* adalah signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa H_{a5} yang menyatakan, semakin sinergi *teamwork* yang tercipta diantara tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka *organizational citizenship behavior* akan semakin meningkat, dapat dibuktikan.

Hipotesis 6

H_{a6} : Semakin tinggi *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka kinerjanya akan semakin meningkat. Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0.115 dengan tanda positif yang artinya *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil ini mengindikasikan apabila *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan semakin tinggi, maka kinerja semakin meningkat. Nilai *T*statistic diperoleh (1.011) < *T*tabel (1.960) dan *P*values (0.313) > sig (0.05) menunjukkan bahwa pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja adalah kurang signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa H_{a6} yang menyatakan, semakin tinggi *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka kinerjanya akan semakin meningkat, belum sepenuhnya dapat dibuktikan. Oleh sebab itu, seluruh tenaga kesehatan pada RSUD Banten memiliki tugas untuk dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* secara terus menerus agar kinerjanya meningkat. Hal ini dapat dilakukan dengan cara, yaitu tenaga kesehatan pada RSUD Banten harus dapat:

1. Mendahulukan kebutuhan/kepentingan orang lain (*altruism*). Seperti tenaga kesehatan pada RSUD Banten bersedia: (a) membantu pasien maupun keluarga pasien dan atau sesama tenaga kesehatan lainnya, (b) menjadi sukarelawan untuk menolong pasien maupun keluarga pasien memenuhi kebutuhan alat kesehatan untuk pasien terutama saat di ruang ICU ataupun IGD, maupun menjadi sukarelawan untuk menolong sesama tenaga kesehatan lainnya seperti bersedia berganti tanggal libur (hari libur) dengan sesama tenaga kesehatan.

2. Berhati-hati dalam bekerja (*conscientiousness*). Seperti tenaga kesehatan pada RSUD Banten bersedia: (a) memberikan pemahaman kepada pasien maupun keluarga pasien tentang penggunaan alat kesehatan sesuai peruntukannya dengan benar untuk pasien terutama saat di ruang ICU ataupun IGD, (b) tidak menghabiskan waktu kerja untuk kepentingan pribadi yang tidak ada hubungannya dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) nya sebagai tenaga kesehatan.
3. Menjadi warganegara yang baik (*civic virtue*). Seperti tenaga kesehatan pada RSUD Banten bersedia: (a) menghadiri pertemuan dengan pasien maupun keluarga pasien sesuai tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga kesehatan secara sukarela, (b) sebelum bekerja, maka tenaga kesehatan wajib membaca catatan medis untuk setiap pasien yang dirawatnya dan tetap memperbaharui informasi mengenai *track record* kesehatan pasien dan perkembangan teknologi pengobatan medis, (c) jujur dan mengayomi pasien maupun keluarga pasien sejak awal dirawat hingga sembuh, (d) mengajari pasien maupun keluarga pasien dalam menggunakan alat kesehatan dengan benar untuk pasien terutama saat di ruang ICU ataupun IGD secara berkala dan terjadwal.

4.5.2. Hasil Uji Hipotesis *Indirect Effect*

Uji Hipotesis *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) atau uji mediasi pada penelitian ini dilakukan untuk melihat seberapa besar pengaruh yang muncul dari variabel X (kecerdasan emosi dan *teamwork*) terhadap variabel Y (kinerja), melalui variabel Z (*organizational citizenship behavior*).

Tabel 4.13. *Spesific Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
EMOTIONAL INTELLIGENCE (X1) -> TEAM WORK (X2) -> OCB (Z)	0.424	0.429	0.095	4.460	0.000
EMOTIONAL INTELLIGENCE (X1) -> OCB (Z) -> PERFORMANCE (Y)	0.055	0.057	0.058	0.947	0.344
TEAM WORK (X2) -> OCB (Z) -> PERFORMANCE (Y)	0.055	0.061	0.058	0.954	0.341
EMOTIONAL INTELLIGENCE (X1) -> TEAM WORK (X2) -> OCB (Z) -> PERFORMANCE (Y)	0.049	0.055	0.052	0.947	0.344
EMOTIONAL INTELLIGENCE (X1) -> TEAM WORK (X2) -> PERFORMANCE (Y)	0.186	0.181	0.104	1.789	0.074

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9* (data diolah, 2023).

Catatan:

X₁ = Kecerdasan Emosi (*Emotional Intelligence*)

X₂ = *Teamwork*

Z = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Y = Kinerja (*Performance*)

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas, diketahui nilai *Spesific Indirect Effect* dari:

1. *Indirect effect* 1: Kecerdasan Emosi (*Emotional Intelligence*, X₁) → OCB (Z) → Kinerja (*Performance*, Y), sebesar 0.055 dengan tanda positif yang artinya kecerdasan emosi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening (Z). Hasil ini mengindikasikan apabila kecerdasan emosi dan *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan pada RSUD Banten semakin tinggi, maka kinerja semakin meningkat. Nilai *Tstatistic* diperoleh (0.947) < *Ttabel* (1.960) dan *Pvalues* (0.344) > sig (0.05) menunjukkan bahwa pengaruh kecerdasan emosi terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening (Z) adalah kurang signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kecerdasan emosi

dan *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan pada RSUD Banten, maka kinerjanya akan semakin meningkat, belum sepenuhnya dapat dibuktikan. Oleh sebab itu, seluruh tenaga kesehatan memiliki tugas untuk dapat meningkatkan kecerdasan emosi dan *organizational citizenship behavior* secara terus menerus agar kinerjanya meningkat. Hal ini dapat dilakukan dengan cara, yaitu tenaga kesehatan pada RSUD Banten harus dapat meningkatkan:

- a. Kesadaran diri. Maksudnya adalah tenaga kesehatan harus: (i) memiliki kesadaran diri yang tinggi saat bekerja, (ii) mengetahui tugas pokok dan fungsinya sebagai seorang tenaga kesehatan, dan (iii) dapat bekerja sama dengan tenaga kesehatan dan non kesehatan lainnya serta dengan pasien maupun keluarga pasien untuk mempercepat kesembuhan pasien.
 - b. Pengelolaan diri. Maksudnya adalah tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten harus: (i) mempunyai spektrum yang luas tentang tipe dirinya, teman sejawatnya, dan pasien yang dirawatnya, (ii) memiliki perhatian yang tinggi pada tugas yang akan, sedang, dan sudah dijalankannya, (iii) menempatkan tujuan organisasi dan berusaha untuk tetap fokus pada pekerjaannya, serta (iv) memiliki pengetahuan (kompetensi) yang tinggi saat menjalankan tugasnya merawat pasien hingga sembuh.
 - c. Pengelolaan relasi. Maksudnya adalah tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten harus dapat: (i) menggunakan waktunya untuk mengembangkan hubungan baik di dalam organisasi, yaitu dengan sesama tenaga kesehatan dan non kesehatan lainnya, (ii) menggunakan waktunya untuk mengembangkan hubungan baik di luar organisasi, yaitu dengan *stakeholders*, terutama pasien dan keluarga pasien untuk mempercepat kesembuhan pasien, serta (iii) memobilisir sumber daya, dan membangun kredibilitas dengan pemain penting di bagian lain dari organisasi, seperti dengan tenaga non kesehatan lainnya pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten.
- 2 *Indirect effect 2: teamwork (X₂) → OCB (Z) → Kinerja (Performance, Y)*, sebesar 0.055 dengan tanda positif yang artinya *teamwork* berpengaruh positif terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior*

sebagai variabel intervening (Z). Hasil ini mengindikasikan apabila *teamwork* dan *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan pada RSUD Banten semakin tinggi, maka kinerja semakin meningkat. Nilai *Tstatistic* diperoleh $(0.954) < T_{tabel} (1.960)$ dan *Pvalues* $(0.341) > sig (0.05)$ menunjukkan bahwa pengaruh *teamwork* terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening (Z) adalah kurang signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *teamwork* dan *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan pada RSUD Banten, maka kinerjanya akan semakin meningkat, belum sepenuhnya dapat dibuktikan. Oleh sebab itu, seluruh tenaga kesehatan memiliki tugas untuk dapat menciptakan *teamwork* yang saling bersinergi dan meningkatkan *organizational citizenship behavior* secara terus menerus agar kinerjanya meningkat. Hal ini dapat dilakukan dengan cara, yaitu tenaga kesehatan pada RSUD Banten harus dapat meningkatkan:

- a. *Clear purpose*. Maksudnya adalah tenaga kesehatan harus mengetahui visi, misi dan tujuan dari dibentuknya tim tenaga kesehatan, semua tenaga kesehatan bersedia bekerja sama dalam tim, dan kemudian setiap anggota tim wajib memiliki rencana tindak lanjut dari tugasnya masing-masing.
- b. *Shared leadership* (kepemimpinan bersama). Maksudnya adalah sebelum tim dijalankan oleh tenaga kesehatan, maka tim harus memiliki pemimpin formal, dimana tenaga kesehatan yang menjadi pemimpin: (1) harus dapat menjalankan fungsi kepemimpinannya secara dinamis, dapat bergeser dari waktu ke waktu tergantung situasi, kebutuhan kelompok, dan keterampilan anggotanya (sesama tenaga kesehatan lainnya), dan (2) harus menjadi model perilaku yang tepat dan membantu pembangunan norma positif bagi sesama tenaga kesehatan lainnya dan masyarakat.
- c. *External relation* (hubungan eksternal). Maksudnya adalah sebelum tim dijalankan oleh tenaga kesehatan, maka tim harus dapat menggunakan waktunya untuk mengembangkan hubungan baik di luar, memobilisir sumber daya, dan membangun kredibilitas dengan pemain penting di bagian lain dari organisasi, seperti dengan tenaga

non kesehatan lainnya.

- d. *Style diversity* (keberagaman gaya). Maksudnya adalah sebelum tim dijalankan oleh tenaga kesehatan, maka tim wajib mempunyai spektrum yang luas tentang tipe pemain tim, yaitu sesama tenaga kesehatan lainnya, termasuk anggota tim yang menekankan perhatian pada tugas, penempatan tujuan, fokus pada proses, dan memiliki pengetahuan bagaimana tim berfungsi.

Adapun hal lain yang harus dilakukan oleh seluruh tenaga kesehatan pada RSUD Banten agar dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* secara terus menerus sehingga dapat meningkatkan kinerjanya sebagai berikut:

- a. Mendahulukan kebutuhan/kepentingan orang lain (*altruism*). Seperti tenaga kesehatan pada RSUD Banten bersedia: (a) membantu pasien maupun keluarga pasien dan atau sesama tenaga kesehatan lainnya, (b) menjadi sukarelawan untuk menolong pasien maupun keluarga pasien memenuhi kebutuhan alat kesehatan untuk pasien terutama saat di ruang ICU ataupun IGD, maupun menjadi sukarelawan untuk menolong sesama tenaga kesehatan lainnya seperti bersedia berganti tanggal libur (hari libur) dengan sesama tenaga kesehatan.
- b. Berhati-hati dalam bekerja (*conscientiousness*). Seperti tenaga kesehatan pada RSUD Banten bersedia: (a) memberikan pemahaman kepada pasien maupun keluarga pasien tentang penggunaan alat kesehatan sesuai peruntukannya dengan benar untuk pasien terutama saat di ruang ICU ataupun IGD, (b) tidak menghabiskan waktu kerja untuk kepentingan pribadi yang tidak ada hubungannya dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) nya sebagai tenaga kesehatan.

c. Menjadi warganegara yang baik (*civic virtue*). Seperti tenaga kesehatan pada RSUD Banten bersedia: (a) menghadiri pertemuan dengan pasien maupun keluarga pasien sesuai tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga kesehatan secara sukarela, (b) sebelum bekerja, maka tenaga kesehatan wajib membaca catatan medis untuk setiap pasien yang dirawatnya dan tetap memperbaharui informasi mengenai *track record* kesehatan pasien dan perkembangan teknologi pengobatan medis, (c) jujur dan mengayomi pasien maupun keluarga pasien sejak awal dirawat hingga sembuh, (d) mengajari pasien maupun keluarga pasien dalam menggunakan alat kesehatan dengan benar untuk pasien terutama saat di ruang ICU ataupun IGD secara berkala dan terjadwal.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Kecerdasan Emosi (*Emotional Intelligence*) Terhadap Kinerja

Berdasarkan Hasil uji statistik pada hipotesis 1 menunjukkan diterima yang artinya kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai *Tstatistic* diperoleh $(5.123) > T_{tabel} (1.960)$ dan *Pvalues* $(0.000) < sig (0.05)$. Semakin tinggi kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada RSUD Banten, maka kinerjanya semakin meningkat. Seorang tenaga kesehatan yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi, biasanya ditandai dengan tenaga kesehatan tersebut dapat mengelola emosinya secara baik, yaitu dapat mengendalikan, merasakan, memahami, dan mengenali perasaan dirinya serta dapat memahami orang lain, dengan indikator keberhasilan yaitu tenaga kesehatan tersebut memiliki: (1) kesadaran diri, (2) pengelolaan diri, (3) motivasi, (4) empati, dan (5) pengelolaan relasi yang tinggi. Di sisi lain, kecerdasan emosi sangat penting dalam membina hubungan antar tenaga kesehatan, non tenaga kesehatan, pasien, maupun keluarga pasien, serta meningkatkan semua jenis hasil kerja (kinerja) yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab utama seorang tenaga kesehatan, karena kecerdasan emosi memegang peranan penting dalam mengembangkan institusi/lembaga RSUD Banten, rasa ingin tahu, membantu mengantisipasi masa depan,

memahami dan dapat memecahkan masalah penting, agar dapat mengambil keputusan yang tepat untuk tenaga kesehatan itu sendiri maupun orang banyak, terutama pasien maupun keluarga pasien. Hal ini sejalan dengan pemikiran yang mengatakan bahwa kecerdasan emosi seorang tenaga kesehatan sebagai himpunan bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan memantau perasaan emosi, baik pada diri tenaga kesehatan itu sendiri, maupun pada orang lain, memilah-milah semuanya dan menggunakan informasi untuk membimbing pikiran dan tindakan dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya dan berkontribusi terhadap efektifitas organisasi RSUD Banten dengan penuh kesadaran, motivasi, dan empati, serta tetap menjaga pengelolaan diri, dan relasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa seorang tenaga kesehatan yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi, maka dia juga memiliki kinerja yang tinggi.

4.6.2. Pengaruh Kecerdasan Emosi (*Emotional Intelligence*) Terhadap *Teamwork*

Berdasarkan Hasil uji statistik pada hipotesis 2 menunjukkan diterima yang artinya kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teamwork*. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai *Tstatistic* diperoleh $(41.949) > T_{tabel} (1.960)$ dan *Pvalues* $(0.000) < sig (0.05)$. Semakin tinggi kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada RSUD Banten, maka *teamwork* yang bersinergi tinggi dapat tercipta. Seorang tenaga kesehatan yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi, maka tenaga kesehatan tersebut dapat bekerjasama dengan orang lain, karena memiliki: (1) kesadaran diri, (2) pengelolaan diri, (3) motivasi, (4) empati, dan (5) pengelolaan relasi yang tinggi. Di sisi lain, tenaga kesehatan pada RSUD Banten yang tergabung dalam *teamwork* adalah sebuah kelompok tenaga kesehatan yang mengajak individu-individu tenaga kesehatan lainnya bekerja sama dan memotivasi mereka untuk mengembangkan institusi/lembaga RSUD Banten. Pada umumnya *teamwork* tenaga kesehatan dibentuk sebagai suatu kebutuhan organisasi, yaitu RSUD Banten, agar tujuan dari organisasi rumah sakit dapat tercapai. Sesuai dengan pemaparan tersebut di atas, maka terlihat bahwa *teamwork* tenaga kesehatan pada RSUD Banten yang bersinergi tinggi dapat tercipta jika

seluruh anggota tim tenaga kesehatannya memiliki kecerdasan emosi yang tinggi.

4.6.3. Pengaruh Kecerdasan Emosi (*Emotional Intelligence*) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil uji statistik pada hipotesis 3 menunjukkan diterima yang artinya kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai *Tstatistic* diperoleh $(4.281) > T_{tabel} (1.960)$ dan *Pvalues* $(0.000) < sig (0.05)$. Semakin tinggi kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada RSUD Banten, maka *organizational citizenship behavior* semakin meningkat. *Organizational citizenship behavior* seorang tenaga kesehatan maupun pimpinan dari tenaga kesehatan dapat meningkat apabila mereka memiliki kecerdasan emosi yang tinggi. Karena dengan memahami *organizational citizenship behavior*, maka seorang tenaga kesehatan maupun pimpinan dari tenaga kesehatan dapat lebih memahami orang lain, terutama pasien maupun keluarga pasien sehingga dapat mempercepat kesembuhan pasien. Hal ini juga dapat dikatakan bahwa tenaga kesehatan maupun pimpinan tersebut memiliki kecerdasan emosi yang tinggi. Seorang tenaga kesehatan yang dapat memahami orang lain, terutama memahami teman sejawat, pasien maupun keluarga pasien akan memberikan pengetahuan diri dan wawasan diri kepada tenaga kesehatan tersebut lebih besar. Dengan memahami orang lain, pimpinan dari tenaga kesehatan juga dapat menilai apa yang diperlukan bawahannya (tenaga kesehatan) untuk mengembangkan diri sehingga pada gilirannya akan dapat meningkatkan kontribusi bawahannya (tenaga kesehatan) pada organisasi, yaitu RSUD Banten. Dalam kenyataan riil di RSUD Banten, ada beberapa manfaat pada saat tenaga kesehatan maupun pimpinan dari tenaga kesehatan memahami *organizational citizenship behavior*, antara lain berkenaan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi dalam mengatasi persoalan, seleksi tenaga kesehatan yang tepat, peningkatan kinerja tenaga kesehatan maupun pimpinan dari tenaga kesehatan, dan sebagainya. Di samping itu, dengan *organizational citizenship behavior* yang tinggi maka tenaga kesehatan maupun pimpinan

dari tenaga kesehatan dapat menggabungkan pengetahuan tentang SDM tenaga kesehatan dalam bekerja. Studi *organizational citizenship behavior* dapat membantu mereka untuk berpikir tentang masalah yang berhubungan dengan pengalaman kerja. Kemampuan berfikir kritis dapat bermanfaat dalam menganalisis, baik masalah pekerjaan sebagai tenaga kesehatan maupun personal. Sehingga dapat dikatakan bahwa seorang tenaga kesehatan maupun pimpinan dari tenaga kesehatan yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi, maka mereka juga memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi.

4.6.4. Pengaruh *Teamwork* Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil uji statistik pada hipotesis 4 menunjukkan semakin sinergi *teamwork* yang tercipta diantara tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka kinerja akan semakin meningkat, belum sepenuhnya dapat dibuktikan. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai $T_{statistic}$ diperoleh $(1.790) < T_{tabel} (1.960)$ dan $P_{values} (0.074) < sig (0.05)$, yang memiliki arti bahwa pengaruh *teamwork* terhadap kinerja adalah kurang signifikan. Pada prinsipnya, tujuan dari dibentuknya *teamwork* tenaga kesehatan, yaitu untuk menciptakan organisasi berkinerja tinggi. Kinerja *teamwork* mencakup hasil individu tenaga kesehatan maupun hasil kerja (kinerja) kolektif dari dibentuknya *teamwork* tenaga kesehatan, dimana hasil kerja (kinerja) kolektif akan semakin tinggi terjadi, bila dua anggota atau lebih bekerja bersama-sama, itulah cerminan kontribusi bersama yang nyata dari anggota tim tenaga kesehatan pada RSUD Banten. Di sisi lain, keterlibatan seluruh tenaga kesehatan dalam mencapai target yang ditetapkan sangat penting, dan kerjasama (*teamwork*) yang baik antar tenaga kesehatan akan mampu meningkatkan kinerja organisasi RSUD Banten. Sesuai dengan pemaparan tersebut di atas, maka terlihat bahwa *teamwork* tenaga kesehatan yang bersinergi tinggi dapat meningkatkan kinerja tenaga kesehatan dan organisasi. Oleh sebab itu, seluruh tenaga kesehatan pada RSUD Banten memiliki tugas untuk dapat menciptakan *teamwork* yang saling bersinergi secara terus menerus agar kinerjanya meningkat. Hal ini dapat dilakukan dengan cara, yaitu tenaga kesehatan harus dapat memperjelas/mempertajam:

1. *Clear purpose*. Maksudnya adalah tenaga kesehatan harus mengetahui visi, misi dan tujuan dari dibentuknya tim tenaga kesehatan, semua tenaga kesehatan bersedia bekerja sama dalam tim, dan kemudian setiap anggota tim wajib memiliki rencana tindak lanjut dari tugasnya masing-masing.
2. *Shared leadership* (kepemimpinan bersama). Maksudnya adalah sebelum tim dijalankan oleh tenaga kesehatan, maka tim harus memiliki pemimpin formal, dimana tenaga kesehatan yang menjadi pemimpin: (1) harus dapat menjalankan fungsi kepemimpinannya secara dinamis, dapat bergeser dari waktu ke waktu tergantung situasi, kebutuhan kelompok, dan keterampilan anggotanya (sesama tenaga kesehatan lainnya), dan (2) harus menjadi model perilaku yang tepat dan membantu pembangunan norma positif bagi sesama tenaga kesehatan lainnya dan masyarakat.
3. *External relation* (hubungan eksternal). Maksudnya adalah sebelum tim dijalankan oleh tenaga kesehatan, maka tim harus dapat menggunakan waktunya untuk mengembangkan hubungan baik di luar, memobilisir sumber daya, dan membangun kredibilitas dengan pemain penting di bagian lain dari organisasi, seperti dengan tenaga non kesehatan lainnya.
4. *Style diversity* (keberagaman gaya). Maksudnya adalah sebelum tim dijalankan oleh tenaga kesehatan, maka tim wajib mempunyai spektrum yang luas tentang tipe pemain tim, yaitu sesama tenaga kesehatan lainnya, termasuk anggota tim yang menekankan perhatian pada tugas, penempatan tujuan, fokus pada proses, dan memiliki pengetahuan bagaimana tim berfungsi.

4.6.5. Pengaruh *Teamwork* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil uji statistik pada hipotesis 5 menunjukkan diterima yang artinya *teamwork* tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai $T_{statistic}$ diperoleh $(4.566) > T_{tabel} (1.960)$ dan $P_{values} (0.000) < sig (0.05)$. Semakin

terciptanya sinergi *teamwork* tenaga kesehatan pada RSUD Banten, maka *organizational citizenship behavior* semakin meningkat. Pada umumnya *teamwork* tenaga kesehatan pada RSUD Banten dibentuk sebagai suatu kebutuhan organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Penggunaan *teamwork* tenaga kesehatan pada RSUD Banten untuk menciptakan organisasi berkinerja tinggi, dicirikan dengan adanya peran kepemimpinan bersama, dimana tiap anggota tim tenaga kesehatannya memiliki *organizational citizenship behavior* dan akuntabilitas yang tinggi, memiliki tujuan khusus, memiliki hasil kerja kolektif, melakukan pertemuan dengan penyelesaian terbuka, dan pemecahan masalah yang aktif, mengukur kinerja secara langsung dengan memperkirakan hasil kerja kolektif, mendiskusikan, memutuskan, dan melaksanakan, terdiri dari sekumpulan tenaga kesehatan yang dikoordinasi oleh ketua tim dan atau seorang pimpinan dari tenaga kesehatan tersebut. *Teamwork* tenaga kesehatan adalah tim yang berinteraksi dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja dalam bidang kesehatan dan tanggungjawabnya, yang mana setiap anggota tim tenaga kesehatan memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi. Sesuai dengan pemaparan ini, maka dapat dikatakan bahwa *teamwork* tenaga kesehatan dapat meningkatkan sinergi positifnya melalui upaya yang anggotanya memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi dan menghasilkan suatu tingkat kinerja yang baik.

4.6.6. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil uji statistik pada hipotesis 6 menunjukkan semakin tinggi *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, maka kinerja akan semakin meningkat, belum sepenuhnya dapat dibuktikan. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai *Tstatistic* diperoleh $(1.011) < T_{tabel} (1.960)$ dan *Pvalues* $(0.313) < sig (0.05)$, yang memiliki arti bahwa pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja adalah kurang signifikan. Saat ini studi tentang *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan pada RSUD Banten semakin berkembang sejalan dengan kesadaran bahwa perilaku individu tenaga kesehatan maupun pimpinan dari tenaga kesehatan berpengaruh pada kinerja individu tenaga kesehatan, kelompok tenaga kesehatan, maupun

organisasi. Kinerja dari tenaga kesehatan berarti bagaimana menjadi tenaga kesehatan yang baik, yang memberikan kontribusi positif pada organisasi, yaitu RSUD Banten, dengan kategori, yaitu, pertama *task performance* (kinerja tenaga kesehatan), kedua *citizenship behavior* tenaga kesehatan, dan ketiga berhubungan dengan moral yang berkontribusi negatif dan harus dihindari oleh tenaga kesehatan, yaitu *counter productive behavior* (perilaku negatif tenaga kesehatan). Sejalan dengan hal tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa: (1) organisasi rumah sakit yang sukses membutuhkan tenaga kesehatan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan bersedia memberikan kinerja yang melebihi harapan, (2) setiap organisasi rumah sakit menginginkan memiliki tenaga kesehatan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka, dan (3) fakta menunjukkan bahwa organisasi rumah sakit yang mempunyai tenaga kesehatan yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari pada organisasi rumah sakit lainnya. Oleh sebab itu, seluruh tenaga kesehatan pada RSUD Banten memiliki tugas untuk dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* secara terus menerus agar kinerjanya meningkat. Hal ini dapat dilakukan dengan cara, yaitu tenaga kesehatan harus dapat:

1. Mendahulukan kebutuhan/kepentingan orang lain (*altruism*). Seperti tenaga kesehatan pada RSUD Banten bersedia: (a) membantu pasien maupun keluarga pasien dan atau sesama tenaga kesehatan lainnya, (b) menjadi sukarelawan untuk menolong pasien maupun keluarga pasien memenuhi kebutuhan alat kesehatan untuk pasien terutama saat di ruang ICU ataupun IGD, maupun menjadi sukarelawan untuk menolong sesama tenaga kesehatan lainnya seperti bersedia berganti tanggal libur (hari libur) dengan sesama tenaga kesehatan.
2. Berhati-hati dalam bekerja (*conscientiousness*). Seperti tenaga kesehatan pada RSUD Banten bersedia: (a) memberikan pemahaman kepada pasien maupun keluarga pasien tentang penggunaan alat kesehatan sesuai peruntukkannya dengan benar untuk pasien terutama saat di ruang ICU ataupun IGD, (b) tidak menghabiskan waktu kerja untuk kepentingan pribadi yang tidak ada hubungannya dengan tugas

pokok dan fungsi (tupoksi) nya sebagai tenaga kesehatan.

3. Menjadi warganegara yang baik (*civic virtue*). Seperti tenaga kesehatan pada RSUD Banten bersedia: (a) menghadiri pertemuan dengan pasien maupun keluarga pasien sesuai tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga kesehatan secara sukarela, (b) sebelum bekerja, maka tenaga kesehatan wajib membaca catatan medis untuk setiap pasien yang dirawatnya dan tetap memperbaharui informasi mengenai *track record* kesehatan pasien dan perkembangan teknologi pengobatan medis, (c) jujur dan mengayomi pasien maupun keluarga pasien sejak awal dirawat hingga sembuh, (d) mengajari pasien maupun keluarga pasien dalam menggunakan alat kesehatan dengan benar untuk pasien terutama saat di ruang ICU ataupun IGD secara berkala dan terjadwal.

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Kinerja tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan kecerdasan emosi (*emotional intelligence*), *teamwork*, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) tenaga kesehatannya. OCB tenaga kesehatan dipengaruhi oleh kecerdasan emosi dan *teamwork*. OCB juga dapat memediasi kecerdasan emosi dan *teamwork* terhadap kinerja. Dengan meningkatnya kecerdasan emosi tenaga kesehatan, maka hal ini dapat mempengaruhi tingginya OCB tenaga kesehatan, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja tenaga kesehatan pada RSUD Banten. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada RSUD Banten terhadap kinerja. Semakin tinggi kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada RSUD Banten, maka kinerja semakin meningkat.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosi tenaga

kesehatan pada RSUD Banten terhadap *teamwork*. Semakin tinggi kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada RSUD Banten, maka *teamwork* yang bersinergi tinggi dapat tercipta.

3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada RSUD Banten terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada RSUD Banten, maka *organizational citizenship behavior* semakin meningkat.
4. Terdapat pengaruh positif tidak signifikan *teamwork* tenaga kesehatan pada RSUD Banten terhadap kinerja. Semakin sinergi *teamwork* yang tercipta di antara tenaga kesehatan pada RSUD Banten, maka kinerja akan semakin meningkat, dengan peningkatan yang tidak signifikan.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *teamwork* tenaga kesehatan pada RSUD Banten terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin sinergi *teamwork* yang tercipta diantara tenaga kesehatan pada RSUD Banten, maka *organizational citizenship behavior* akan semakin meningkat.
6. Terdapat pengaruh positif tidak signifikan *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan pada RSUD Banten terhadap kinerja. Semakin tinggi *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan pada RSUD Banten, maka kinerja akan semakin meningkat, dengan peningkatan yang tidak signifikan.

5.2. Saran dan Implikasi Manajerial

Dari kesimpulan di atas penulis menuangkan saran dan implikasi manajerial di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Adanya pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten terhadap kinerja. Dengan adanya temuan ini penulis menyarankan kepada tenaga kesehatan di RSUD Banten untuk terus memperbaiki dan meningkatkan kesadaran diri, dan pengelolaan relasi, serta mempertahankan motivasi agar tetap tinggi/meningkat, memiliki kesabaran, bersedia menolong tanpa pamrih, bersikap baik dan jujur, serta dapat bekerja sama dalam tim (*teamwork*), sehingga dapat memberikan pelayanan kesehatan yang profesional, berkualitas, mandiri, dan efektif terhadap pasien/ masyarakat.

2. Adanya pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten terhadap *teamwork*. Dengan adanya temuan ini penulis menyarankan kepada tenaga kesehatan di RSUD Banten untuk terus memperbaiki dan meningkatkan kepemimpinan bersama (*shared leadership*), dan keberagaman gaya (*style diversity*), serta mempertahankan pengambilan keputusan berdasarkan konsensus agar tetap dijalankan sehingga tenaga kesehatan dapat menciptakan *teamwork* yang saling bersinergi antar tenaga kesehatan lainnya dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkinerja tinggi, profesional, berkualitas, mandiri, dan efektif terhadap pasien/masyarakat.
3. Adanya pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosi tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan adanya temuan ini penulis menyarankan kepada tenaga kesehatan di RSUD Banten untuk terus memperbaiki dan meningkatkan kesadaran diri dan pengelolaan relasi, serta mempertahankan motivasi agar tetap tinggi/meningkat, memiliki kesabaran, bersedia menolong tanpa pamrih, bersikap baik dan jujur, serta dapat bekerja sama dalam tim (*teamwork*), mendahulukan kebutuhan/kepentingan orang lain (*altruism*), dan menjadi warganegara yang baik (*civic virtue*), serta menjunjung tinggi sikap sportif (*sportmanship*) dalam bekerja sehingga tenaga kesehatan dapat memberikan pelayanan kesehatan yang berkinerja tinggi, profesional, berkualitas, mandiri, dan efektif terhadap pasien/masyarakat.
4. Adanya pengaruh positif tidak signifikan *teamwork* tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten terhadap kinerja. Pengaruh positif dan tidak signifikan *teamwork* terhadap kinerja tenaga kesehatan pada RSUD Banten, merupakan pengaruh terkecil diantara variabel lainnya. Oleh karena itu tenaga kesehatan harus dapat terus memperbaiki dan meningkatkan kepemimpinan bersama (*shared leadership*) dan keberagaman gaya (*style diversity*), serta mempertahankan pengambilan keputusan berdasarkan konsensus agar tetap dijalankan sehingga tenaga kesehatan dapat menciptakan *teamwork* yang saling bersinergi antar tenaga kesehatan lainnya dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkinerja tinggi, profesional, berkualitas, mandiri, dan efektif terhadap

pasien/masyarakat.

5. Adanya pengaruh positif dan signifikan *teamwork* tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten terhadap *organizational citizenship behavior*. adanya temuan ini penulis menyarankan kepada tenaga kesehatan di RSUD Banten untuk terus memperbaiki dan meningkatkan kepemimpinan bersama (*shared leadership*) dan keberagaman gaya (*style diversity*), serta mempertahankan pengambilan keputusan berdasarkan konsensus agar tetap dijalankan sehingga tenaga kesehatan dapat menciptakan *teamwork* yang saling bersinergi antar tenaga kesehatan lainnya, mendahulukan kebutuhan/kepentingan orang lain (*altruism*) dan menjadi warganegara yang baik (*civic virtue*), serta menjunjung tinggi sikap sportif (*sportmanship*) dalam bekerja sehingga tenaga kesehatan dapat memberikan pelayanan kesehatan yang berkinerja tinggi, profesional, berkualitas, mandiri, dan efektif terhadap pasien/masyarakat.
6. Adanya pengaruh positif tidak signifikan *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten terhadap kinerja. Pengaruh positif dan tidak signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten, merupakan pengaruh terkecil di antara variabel lainnya. Oleh karena itu, tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Banten agar selalu mendahulukan kebutuhan/kepentingan orang lain (*altruism*) dan menjadi warganegara yang baik (*civic virtue*), serta menjunjung tinggi sikap sportif (*sportmanship*) dalam bekerja, memiliki kesabaran, bersedia menolong tanpa pamrih, bersikap baik dan jujur, serta dapat bekerja sama dalam tim (*teamwork*), sehingga dapat memberikan pelayanan kesehatan yang profesional, berkualitas, mandiri, dan efektif terhadap pasien/masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Ginanjar. (2020). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ*, Cetakan Tahun 2020. Jakarta: Arga.
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Indeks Pembangunan Manusia Tahun 2023*. Jakarta. Penerbit © Badan Pusat Statistik.
- Boozin, R.R., Bower, Zajonc, dan Hall. (2021). *Psychology Today, An Introduction*. California: McGraw Hill Publishing Company.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, dan Michael J. Wesson. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill and Irwin.
- Cooper, K. Robert, dan Sawaf, Aryman. (2020). *Kecerdasan Emosi dalam Kepemimpinan dan Organisasi*, terjemahan Alex Tri Kuncoro. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Efendi, Agus. (2021). *Revolusi Kecerdasan Abad 21, Kritik MI, EI, SQ, dan Successful Intelligence atas IQ*. Bandung: Alfabeta.
- Ferdinand, A. (2021). *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen (Edisi Keli)*. UNDIP Pres.
- Gibson, James L., et.al. (2022). *Organizations Behavior, Structure, Processes, Thirteenth Edition*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2021). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris (Second)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Goetsch, D.L., dan Davis, S.B. (2020). *Quality Management, Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services, Fifth Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Goleman, Daniel. (2020). *Social Intelligence*. New York: Random house, Inc.
- _____. (2020). *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsburg Publishing.
- Greenberg, Jerald. (2020). *Managing Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Education.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. (2020). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Ivancevich, Konopaske, dan Matteson. (2021). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Companies.

- Kementerian Kesehatan RI. (2014). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia (PMK RI) Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Panduan Praktik Klinis Bagi Dokter Di Fasilitas Pelayanan Kesehatan Primer. Jakarta.
- _____. (2023). Profil Kesehatan Indonesia Tahun 2023. Jakarta. Penerbit Kementerian Kesehatan RI.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2020). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, Fred. (2021). *Organizational Behavior*. Eleventh Edition. Singapore: McGraw Hill.
- McShane, Steven L., dan Mary Ann Von Glinow. (2020). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mayer, Henry R. (2022). *Managing with Emotional Intelligence: It Takes Two to Tango*. Kuala Lumpur, Golden Book Center SDN BHD.
- Newstrom, John W. (2021). *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Nurhayati, D., MM, M. M. S., & MM, H. S. W. S. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus Pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera Di Kota Semarang). *Journal of Management*, 2(2), 1–24.
- Organ, D.W. (2020). *Psychological Management of Individual Performance*, Ed. Sabine Sonnetag. West Sussex: John Wiley and Son, Ltd.
- _____. (2020). *Personality and Organizations*, Ed. Benjamin Schneider dan D. Brent Smith. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Robbins, Stephen P. (2020). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- _____. (2022). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, terjemahan Benyamin Molan. Jakarta: Indeks.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. (2022). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2022). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Semiawan, Conny R. (2022). *Kecerdasan Emosional*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Silverthorne, C.P. (2020). *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. New York: University Press.
- Soetopo, Hendyat. (2023). *Perilaku Organisasi, Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Stuart-Kotze, Robin. (2021). *Performance*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Tjiptono, Fandy. (2020). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Vigoda, dan Goliembiewski. (2021). Citizenship Behavior and the Spirit of New Managerialism. A Theoretical Framework and Challenge for Governance,” *American Review of Public Administration*, Vol. 3 September 2021, h. 279.

Wardhani, A. (2022). Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indomas Teknik Perkasa Medan. <http://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/4137>.

Weisinger, H. (2022). *Emotional Intelligence at Work*. San Fransisco: Jossey-Bass

Wibowo. (2023). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Press.

_____. (2023). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Press.

<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/12/14/indeks-ketahanan-kesehatan-global-indonesia-peringkat-ke-13-di-g20-pada-2021>. Diakses pada tanggal 28 Agustus 2023. Pukul 13.00 WIB.

<https://dataindonesia.id/ragam/detail/ketahanan-kesehatan-indonesia-peringkat-4-di-asean-pada-2021>. Diakses pada tanggal 28 Agustus 2023. Pukul 13.00 WIB.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Penelitian

A. Instrumen Penelitian:

- a. Kinerja
- b. Kecerdasan Emosi
- c. *Teamwork*
- d. *Organizational Citizenship Behavior*
- e. Tenaga Kesehatan Di Provinsi Banten
- f. Model Rancangan Kebijakan (Rekomendasi) Optimalisasi Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Di Provinsi Banten

B. Hasil yang ditargetkan:

1. Estimasi besarnya pengaruh kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) terhadap kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
2. Estimasi besarnya pengaruh kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) terhadap *teamwork* tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
3. Estimasi besarnya pengaruh kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
4. Estimasi besarnya pengaruh *teamwork* terhadap kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
5. Estimasi besarnya pengaruh *teamwork* terhadap *organizational citizenship behavior* tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
6. Estimasi besarnya pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja tenaga kesehatan di Provinsi Banten.
7. Model Rancangan Kebijakan (Rekomendasi) Optimalisasi Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Di Provinsi Banten.

Susunan Personalia Peneliti

Nama lengkap dan Gelar	Posisi Dalam Kegiatan	Gol/Pangkat NIDN	Jabatan Struktural/Fungsional	Bidang Keahlian	Alokasi Waktu (jam/minggu)	Uraian Tugas
Dr. Ronnie Resdianto Masman, S.E., M.M.	Peneliti Utama	III C / C4 / 36 / NIDN. 03060672 01	Lektor	Ilmu Manajemen SDM	10 jam/minggu	Membangun jaringan dengan <i>stake holder</i> , mengkoordinasikan pembuatan proposal, sistematika dan pelaporan hasil penelitian. Realisasi proposal penelitian, melakukan <i>screening</i> data dan observasi awal untuk menyesuaikan data dan kebutuhan penelitian. Membantu dalam proses analisis data dan membuat laporan hasil-hasil penelitian.
Sanny Ekawati, S.E., M. M.	Peneliti	III A / C3 / 28 / NIDN. 03240776 02 / NIK. 10100004	Lektor	Ilmu Manajemen SDM	10 jam/minggu	Membantu dalam pembuatan proposal dan melaksanakan pengumpulan dan eksplorasi data guna keperluan analisis selanjutnya. Memfasilitasi tim peneliti untuk melakukan penelitian di lapangan (mulai dari observasi sd melakukan pengumpulan data). Melakukan penguatan analisis dan filosofi penelitian, validasi data.
Michelle Tan	Anggota Mahasiswa				2 jam/minggu	

Nama lengkap dan Gelar	Posisi Dalam Kegiatan	Gol/Pangkat NIDN	Jabatan Struktural/Fungsional	Bidang Keahlian	Alokasi Waktu (jam/minggu)	Uraian Tugas
Angel Lie	Anggota Mahasiswa				2 jam/minggu	
Callista Rianto	Anggota Mahasiswa				2 jam/minggu	
Go Cecilia Claudia Pratama	Anggota Mahasiswa				2 jam/minggu	

