

PENDEKATAN MODEL JOB DEMAND-RESOURCES PADA MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK DI SEKTOR KESEHATAN: SEBUAH TINJAUAN LITERATUR

Hikmatunnisa Tri Ardyarini

Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia

Email: triardyarini@gmail.com

Hunik Sri Runing

Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia

Email: huniksri_fe@staff.uns.ac.id

ABSTRAK

Motivasi Pelayanan Publik yang didefinisikan sebagai keinginan altruistik untuk melayani kepentingan bersama, untuk melayani orang lain dan membantu pasien dan keluarga mereka terlepas dari imbalan finansial atau eksternal, telah terbukti menjadi kunci kinerja pegawai sektor publik. Namun, masih sedikit perhatian yang diberikan terhadap motivasi semacam ini di lingkungan layanan kesehatan. Model Job Demand-Resources (JD-R) adalah kerangka teori yang menjelaskan hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kesejahteraan, motivasi, dan kinerja karyawan. Menurut model JD-R, motivasi berdampak positif pada kinerja pekerjaan, sedangkan ketegangan pekerjaan memiliki dampak negatif pada kinerja pekerjaan. Melalui perluasan model JD-R, tinjauan literatur ini menjelaskan lebih lanjut terkait hubungan antara stres kerja, dukungan sosial, dan kinerja dengan motivasi pelayanan publik, khususnya pada sektor kesehatan.

Kata kunci : Motivasi pelayanan publik, Model Job Demand-Resources, Sektor kesehatan, Stres kerja, Dukungan sosial, Kinerja

Pendahuluan

Kinerja sektor kesehatan sangat bergantung pada motivasi pekerja, mengingat pemberian layanan kesehatan sangat bersifat padat karya. Meskipun ketersediaan sumberdaya dan kompetensi pekerja sangat penting, namun hal-hal tersebut tidak cukup untuk menjamin kinerja pekerja yang diinginkan. Kinerja pekerja juga bergantung pada tingkat motivasi pekerja yang merangsang mereka untuk datang bekerja secara teratur, bekerja dengan tekun, fleksibel dan bersedia melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan (Franco *et al.*, 2002).

Model Job Demand-Resources (JD-R) diakui sebagai salah satu model stres kerja yang terkemuka, yang menjelaskan hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kesejahteraan, motivasi, dan kinerja karyawan (Schaufeli & Taris, 2014). Menurut model JD-R, motivasi berdampak positif pada kinerja pekerjaan, sedangkan ketegangan pekerjaan memiliki dampak negatif pada kinerja pekerjaan. Beberapa penelitian

mengungkapkan bahwa tuntutan pekerjaan seperti tekanan kerja yang tinggi, tuntutan emosional, dan ambiguitas peran dapat menyebabkan masalah tidur, kelelahan, dan gangguan kesehatan, sedangkan sumber daya pekerjaan seperti dukungan sosial, umpan balik kinerja, dan otonomi dapat memicu proses motivasi yang mengarah pada pembelajaran terkait pekerjaan, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi (Bakker & Demerouti, 2007).

Sektor kesehatan termasuk salah satu sektor publik dengan pegawai yang memiliki kecenderungan intrinsik untuk berbuat baik bagi orang lain dan masyarakat untuk bekerja, yang disebut dengan motivasi pelayanan publik (Lan *et al.*, 2009). Motivasi pelayanan publik juga didefinisikan sebagai "gagasan komitmen terhadap pelayanan publik, mengejar kepentingan publik, dan keinginan untuk melakukan pekerjaan yang bermanfaat bagi masyarakat" (Scott & Pandey, 2005). Namun sayangnya masih sedikit perhatian yang diberikan terhadap motivasi semacam ini di lingkungan layanan kesehatan. Melalui perluasan model JD-R, tinjauan literatur ini berupaya untuk menjelaskan lebih lanjut terkait hubungan antara stres kerja, dukungan sosial, dan upaya kerja dengan motivasi pelayanan publik, khususnya pada sektor kesehatan.

Teori dan Metodologi

Model JD-R adalah kerangka teori yang menjelaskan hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kesejahteraan, motivasi, dan kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dapat dikategorikan menjadi dua kategori utama, yaitu tuntutan pekerjaan (seperti beban kerja, tekanan waktu, dan tuntutan emosional) dan sumber daya pekerjaan (seperti dukungan sosial, otonomi, dan kesempatan untuk pengembangan). Model ini berpendapat bahwa faktor-faktor ini berinteraksi untuk mempengaruhi pengalaman dan kinerja karyawan. Model JD-R meneliti bagaimana berbagai aspek pekerjaan mempengaruhi perilaku karyawan melalui motivasi dan kesejahteraan individu. Menurut model JD-R, tuntutan pekerjaan atau stres kerja adalah aspek pekerjaan fisik, psikologis, sosial, dan/atau organisasional yang memerlukan input usaha fisik dan/atau psikologis dan dengan demikian memiliki biaya fisiologis dan/atau psikologis. Secara khusus, stresor hambatan menghambat pengembangan pribadi dan pencapaian tujuan sedangkan stresor tantangan memegang potensi

pembinaan pembelajaran dan pencapaian tujuan (Cavanaugh *et al.* 2000; Yuan, Li, & Tetrick 2015). Model ini menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan dapat memotivasi secara intrinsik dengan mendorong pembelajaran dan pertumbuhan pribadi, atau memotivasi secara ekstrinsik dengan memfasilitasi pencapaian tujuan. Secara khusus, dukungan rekan kerja tidak hanya memfasilitasi pencapaian tujuan tetapi juga memberikan dukungan emosional. Dukungan rekan kerja secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan keterlibatan kerja (Yuan *et al.*, 2015). Pandangan lain dari Model JD-R adalah bahwa motivasi berdampak positif pada kinerja pekerjaan, sedangkan ketegangan pekerjaan memiliki dampak negatif pada kinerja pekerjaan. Motivasi membantu untuk berorientasi pada tujuan dan fokus pada tugas pekerjaan (Bakker & Demerouti 2017).

Penelitian ini merupakan jenis penelitian dekriptif kualitatif, berupa tinjauan literatur yang mengkaji hasil penelitian terdahulu dengan menjelaskan perluasan model JD-R pada motivasi pelayanan publik di sektor kesehatan. Data pada penelitian ini didapatkan melalui dokumen hasil penelitian terkait yang dikumpulkan dengan cara menghimpun dan menganalisis artikel-artikel dari jurnal ilmiah yang sudah dipublikasikan.

Hasil dan Pembahasan

Stres kerja dapat didefinisikan sebagai respons individu terhadap rangsangan eksternal di lingkungan (Deng *et al.*, 2019). Berdasarkan teori yang diusulkan Lepine, Podsakoff & Lepine (2005) mengenai model stres kerja baru, stres kerja diklasifikasikan menjadi 2 jenis, yaitu stres yang dinilai sebagai tantangan (*challenge stress*) dan stres yang dinilai sebagai hambatan (*hindrance stress*). *Challenge stress* didefinisikan sebagai stres kerja yang terkait dengan tuntutan pekerjaan yang menantang meliputi pekerjaan yang berlebihan, tekanan waktu, dan tingkat tanggung jawab yang tinggi. Secara umum, hal tersebut diasosiasikan dengan hasil kerja yang positif. Hal ini didukung oleh penelitian metaanalisis yang dilakukan oleh Lepine, Podsakoff & Lepine (2005) melaporkan bahwa stress tantangan dikaitkan dengan motivasi tinggi sehingga memungkinkan seseorang untuk memenuhi tuntutan dan juga cenderung percaya bahwa jika tuntutan ini terpenuhi, hasil yang dihargai akan tercapai. Penelitian Deng *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa *challenge stress* secara signifikan terkait positif dengan

motivasi pelayanan publik di antara petugas kesehatan Cina. *Challenge stress* mungkin mendorong karyawan untuk meningkatkan tingkat kontrol pekerjaan dan bertindak positif untuk menyelesaikan pekerjaannya (Lepine *et al.*, 2004; Webster *et al.*, 2011).

Sedangkan *hindrance stress* dapat berupa jenis tuntutan lainnya seperti politik organisasi, birokrasi, ambiguitas peran, dan kekhawatiran tentang keamanan kerja (Cavanaugh *et al.*, 2000). Berbeda dengan *challenge stress*, *hindrance stress* didefinisikan sebagai stress kerja yang terkait dengan tuntutan pekerjaan atau keadaan kerja yang melibatkan kendala berlebihan atau tidak diinginkan, dimana hal ini selanjutnya dapat mengganggu atau menghambat kemampuan individu untuk mencapai tujuan. *Hindrance stress* diasosiasikan dengan hasil kerja yang negatif, misalnya yaitu penurunan kepuasan kerja, peningkatan pencarian kerja, dan pengakhiran kerja secara sukarela. *Hindrance stress* dilaporkan memiliki dampak buruk pada keadaan psikis seseorang karena menyebabkan kelelahan, kebosanan, kehilangan antusiasme dan kehilangan ketenangan serta penurunan motivasi untuk belajar dan bekerja (Lepine *et al.*, 2004). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *hindrance stress* dapat meningkatkan kelelahan (Liu *et al.*, 2015) dan berdampak buruk pada motivasi pelayanan publik tenaga kesehatan di Cina (Deng *et al.*, 2019). Stres kerja di antara petugas kesehatan sangat tinggi dan beberapa darinya juga memiliki masalah kesehatan di tempat kerja, sehingga hal ini dapat mempengaruhi kesejahteraan dan perilaku emosional petugas kesehatan (Deng *et al.*, 2019).

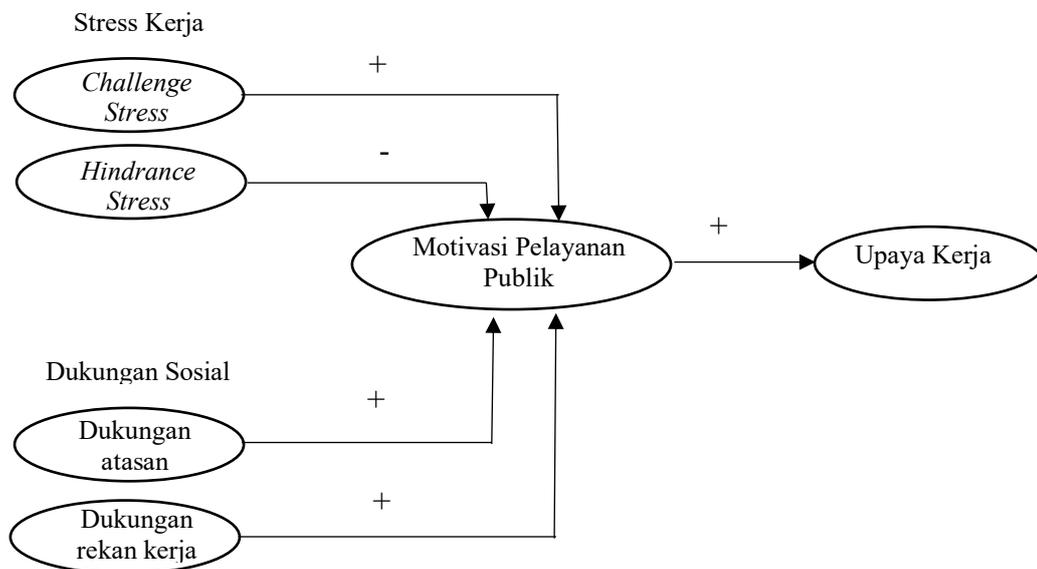
Dukungan sosial diketahui memiliki efek positif pada motivasi individu (de Simone *et al.*, 2016). Karyawan yang mendapatkan lebih banyak dukungan dan perhatian dari para atasannya memberikan kinerja yang unggul karena karyawan menerima sumber daya, peluang, dan dukungan yang berharga dari atasannya (Duarte *et al.*, 1994; Vecchio & Gobdel, 1984) agar lebih efisien dan efektif di tempat kerja. Studi lainnya yang dilakukan Amarneh dan Abu Al-Rub (2010) menunjukan bahwa perawat di rumah sakit yang mendapatkan dukungan sosial dari rekan kerjanya menunjukan kinerja yang lebih baik. Penelitian Deng *et al.*, (2021) menunjukan bahwa dukungan atasan dan rekan kerja berpengaruh terhadap motivasi pelayanan publik tenaga kesehatan pada Rumah Sakit Umum di Cina. Adanya dukungan supervisor membuat karyawan merasa dihargai sebagai anggota penting organisasi dan menyadari bahwa tujuan karyawan tersebut sesuai dengan tujuan organisasi (Belrhiti *et al.*, 2020).

Perluasan Model *Job Demand-Resources* pada Motivasi Pelayanan Publik di Sektor Kesehatan: Sebuah Tinjauan Literatur

Motivasi petugas kesehatan diakui sebagai penentu penting kinerja petugas kesehatan dalam kinerja publik (Dieleman *et al.*, 2009; Franco *et al.*, 2002b; Rowe *et al.*, 2005). Kinerja karyawan, terutama dalam pelayanan publik, sangat tergantung pada motivasi dan kesediaan karyawan untuk mengejar nilai-nilai pelayanan publik, serta bekerja sesuai dengan kepentingan terbaik pasien (Franco, Bennett & Kanfer, 2002). Meskipun ketersediaan staf, pengetahuan dan keterampilan sangat penting dalam pemberian layanan kesehatan, hal itu tidak cukup untuk memastikan kinerja petugas kesehatan yang baik (Belrhiti *et al.*, 2020). Hal ini sangat tergantung pada motivasi staf, dan dalam pelayanan publik khususnya pada kesediaan karyawan untuk mengejar nilai-nilai pelayanan publik dan bekerja sesuai dengan kepentingan terbaik pasien (Franco *et al.*, 2002b). Temuan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja pekerjaan di antara petugas kesehatan Cina (Deng *et al.*, 2019).

Motivasi pelayanan publik didefinisikan sebagai "gagasan komitmen terhadap pelayanan publik, mengejar kepentingan publik, dan keinginan untuk melakukan pekerjaan yang bermanfaat bagi masyarakat" (Scott & Pandey, 2005). Goleman menunjukkan bahwa emosi menggerakkan individu untuk mencapai tujuan, sedangkan motivasi membentuk keinginan dan tindakan individu (Goleman D, 2000). Penelitian yang dilakukan oleh Deng *et al.* (2019) mengenai pengaruh stress kerja terhadap kinerja tenaga kesehatan Rumah Sakit Umum di China, menunjukkan adanya pengaruh positif *challenge stress* terhadap kinerja, dan juga sebaliknya untuk *hindrance stress* dengan motivasi pelayanan publik sebagai mediator. Berdasarkan hasil tinjauan literatur yang dilakukan, maka secara keseluruhan, perluasan model JD-R pada stress kerja, dukungan sosial, dan upaya kerja dengan motivasi pelayanan publik dapat digambarkan sebagaimana kerangka konsep di bawah ini.

Perluasan Model *Job Demand-Resources* pada Motivasi Pelayanan Publik di Sektor Kesehatan: Sebuah Tinjauan Literatur



Gambar 1. Perluasan model JD-R pada stress kerja, dukungan sosial, dan upaya kerja dengan motivasi pelayanan publik (Sumber: Deng *et al.* 2019b, 2021a; Hue *et al.* 2022)

Simpulan

Kinerja dalam sektor kesehatan sangat tergantung pada motivasi pekerja. Faktor-faktor seperti stres kerja (baik tantangan maupun hambatan), sumber daya pekerjaan, dan dukungan sosial memainkan peran penting dalam membentuk motivasi pekerja di sektor kesehatan. Model *Job Demand-Resources* (JD-R) digunakan untuk menjelaskan hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kesejahteraan, motivasi, dan kinerja karyawan. Motivasi positif berdampak baik pada kinerja, sementara ketegangan pekerjaan berdampak sebaliknya. Tuntutan pekerjaan yang menantang, seperti beban kerja yang tinggi, dapat meningkatkan motivasi, sementara tuntutan pekerjaan yang dianggap sebagai hambatan, seperti birokrasi, dapat mengurangi motivasi.

Dukungan sosial, baik dari atasan maupun rekan kerja, dapat meningkatkan keterlibatan kerja, komitmen organisasi, dan motivasi pelayanan publik. Motivasi pelayanan publik dalam sektor kesehatan adalah faktor kunci dalam kinerja petugas kesehatan, mencakup komitmen terhadap pelayanan publik, kepentingan publik, dan keinginan untuk memberikan pelayanan yang bermanfaat bagi masyarakat. Studi ini menggarisbawahi pentingnya memahami hubungan antara stres kerja, dukungan sosial, kinerja, dan motivasi pelayanan publik dalam konteks sektor kesehatan. Pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana faktor-faktor ini berinteraksi dapat membantu

meningkatkan kinerja dan motivasi pekerja di sektor kesehatan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

Referensi

- Amarneh, B. H., Abu Al-Rub, R. F., & Abu Al-Rub, N. F. (2010). Co-workers' support and job performance among nurses in Jordanian hospitals. *Journal of Research in Nursing, 15*(5), 391–401. <https://doi.org/10.1177/1744987109347134>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. In *Journal of Managerial Psychology* (Vol. 22, Issue 3, pp. 309–328). <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Belrhiti, Z., van Damme, W., Belalia, A., & Marchal, B. (2020). The effect of leadership on public service motivation: A multiple embedded case study in Morocco. *BMJ Open, 10*(1). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-033010>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V, & Boudreau, J. W. (2000). An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U.S. Managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9C10.85.1.65>
- de Simone, S., Cicotto, G., Pinna, R., & Giustiniano, L. (2016). Engaging public servants: Public service motivation, work engagement and work-related stress. *Management Decision, 54*(7), 1569–1594. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2016-0072>
- Deng, J., Guo, Y., Ma, T., Yang, T., & Tian, X. (2019). How job stress influences job performance among Chinese healthcare workers: A cross-sectional study. *Environmental Health and Preventive Medicine, 24*(1). <https://doi.org/10.1186/s12199-018-0758-4>
- Deng, J., Liu, J., Guo, Y., Gao, Y., Wu, Z., & Yang, T. (2021). How does social support affect public service motivation of healthcare workers in China: the mediating effect of job stress. *BMC Public Health, 21*(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11028-9>
- Dieleman, M., Gerretsen, B., & van der Wilt, G. J. (2009). Human resource management interventions to improve health workers' performance in low and middle income countries: A realist review. In *Health Research Policy and Systems* (Vol. 7). <https://doi.org/10.1186/1478-4505-7-7>
- Duarte, N. T., Goodson, J. R., & Klich, N. R. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. In *Academy of Management Journal* (Vol. 37, Issue 3).

- Franco, L. M., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002a). Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. In *Social Science a Medicine* (Vol. 54).
- Franco, L. M., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002b). Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. In *Social Science a Medicine* (Vol. 54).
- Goleman D. (2000). *Emotional intelligence*. McGraw-Hill.
- Lan, Hua., Yang, Y., Guo jia zi ran ke xue ji jin wei yuan hui (China), Haerbin gong ye da xue., & IEEE Technology Management Council. (2009). *2009 International Conference on Management Science & Engineering 16th annual conference proceedings : September 14-16, 2009, Moscow, Russia*. IEEE.
- Lepine, J. A., Lepine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 89, Issue 5, pp. 883–891). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.883>
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: an explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775.
- Liu, B., Yang, K., & Yu, W. (2015). Work-Related Stressors and Health-Related Outcomes in Public Service: Examining the Role of Public Service Motivation. *American Review of Public Administration*, 45(6), 653–673. <https://doi.org/10.1177/0275074014524298>
- Ofori-Adjeif, D., & Arhinful, D. K. (1996). Effect of training on the clinical management of malaria by medical assistants in ghana. In *Soc. Sci. Med* (Vol. 42, Issue 8o).
- Paredes, P., De, M., Pelqia, L. A., Flores-Guerra, E., Diaz, J., & Trostle-", J. (1996). Factors influencing physicians' prescribing behaviour in the treatment of childhood diarrhoea: knowledge may not be the clue. In *Soc. Sci. Med* (Vol. 42, Issue 8).
- Rowe, A. K., de Savigny, D., Lanata, C. F., & Victora, C. G. (2005). How can we achieve and maintain high-quality performance of health workers in low-resource settings? *The Lancet*, 366(9490), 1026–1035.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (Vol. 9789400756403, pp. 43–68). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

Perluasan Model *Job Demand-Resources* pada Motivasi Pelayanan Publik di Sektor Kesehatan: Sebuah Tinjauan Literatur

- Scott, P. G., & Pandey, S. K. (2005). Red Tape and Public Service Motivation: Findings from a National Survey of Managers in State Health and Human Services Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 155–180. <https://doi.org/10.1177/0734371X04271526>
- Vecchio, R. P., & Gobel, B. C. (1984). *The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects*.
- Webster, J. R., Beehr, T. A., & Love, K. (2011). Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 505–516. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.001>
- Yuan, Z., Li, Y., & Tetrick, L. E. (2015). Job hindrances, job resources, and safety performance: The mediating role of job engagement. *Applied Ergonomics*, 51, 163–171. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.04.021>