



**SKRIPSI**

**PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI, PEMBERDAYAAN  
PSIKOLOGIS, DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP KINERJA  
PEKERJAAN  
(STUDI KASUS: PERAWAT RAWAT INAP RUMAH SAKIT X GRESIK)**

**ANANDA DWI KURNIAWAN**

**NRP. 09 11 16 40000 072**

**DOSEN PEMBIMBING**

**Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, M. Sc**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS  
FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA**

**2020**





**SKRIPSI**

**PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI, PEMBERDAYAAN  
PSIKOLOGIS, DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP KINERJA  
PEKERJAAN  
(STUDI KASUS: PERAWAT RAWAT INAP RUMAH SAKIT X GRESIK)**

**ANANDA DWI KURNIAWAN  
NRP. 09 11 16 40000 072**

**DOSEN PEMBIMBING  
Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, M. Sc**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS  
FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2020**

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*



**UNDERGRADUATE THESIS**

**THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT,  
PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, AND AFFECTIVE  
COMMITMENT ON JOB PERFORMANCE  
(CASE STUDY: IN-PATIENT NURSES OF RUMAH SAKIT X GRESIK)**

**ANANDA DWI KURNIAWAN**

**NRP. 09 11 16 40000 072**

**SUPERVISOR:**

**Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, M. Sc**

**DEPARTEMENT OF BUSINESS MANAGEMENT  
FACULTY OF CREATIVE DESIGN AND DIGITAL BUSINESS  
SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY  
SURABAYA**

**2020**

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI, PEMBERDAYAAN  
PSIKOLOGIS, DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP KINERJA  
PEKERJAAN  
(STUDI KASUS: PERAWAT RAWAT INAP RUMAH SAKIT X GRESIK)**

Oleh :

**Ananda Dwi Kurniawan**  
**NRP 0911164000072**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen Bisnis**

**Pada**

**Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis  
Departemen Manajemen Bisnis  
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

**Tanggal Ujian : 28 Juli 2020**

**Disetujui Oleh :  
Dosen Pembimbing Skripsi**

**Dosen Pembimbing**



**Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M. Sc**

**NIP 195904301989031001**

*Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis.*

*Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.*

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.*



**PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI, PEMBERDAYAAN  
PSIKOLOGIS, DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP KINERJA  
PEKERJAAN  
(STUDI KASUS: PERAWAT RAWAT INAP RUMAH SAKIT X GRESIK)**

**ABSTRAK**

Rumah sakit merupakan industri layanan jasa yang berperan penting menyediakan layanan kesehatan yang berkualitas. Kualitas pelayanan rumah sakit dapat ditingkatkan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Rumah Sakit X Gresik merupakan perusahaan yang bergerak di bidang layanan kesehatan di daerah Kota Gresik. Permasalahan yang terjadi yaitu penurunan kinerja perawat yang cukup signifikan pada tahun 2019 yaitu sebesar 4% dari tahun sebelumnya. Penurunan terbesar ada pada unit rawat inap, sebesar 4,61%. Padahal, perawat rawat inap paling banyak berinteraksi langsung dengan pasien. Faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja perawat yaitu persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, komitmen afektif dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, komitmen afektif dan OCB terhadap kinerja pekerjaan perawat rawat inap. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara *online* kepada perawat rawat inap sebanyak 85 responden. Data penelitian akan diolah menggunakan metode *Partial Least Square Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Ditemukan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB dan kinerja pekerjaan, pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap OCB dan kinerja pekerjaan, OCB berpengaruh negatif terhadap kinerja pekerjaan, OCB memediasi secara parsial hubungan pemberdayaan psikologis dan kinerja pekerjaan, persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, dan komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan pada perawat rawat inap.

**Kata Kunci:** Kinerja Pekerjaan, Komitmen Afektif, *Organizational Citizenship Behavior*, Pemberdayaan Psikologis, Persepsi Dukungan Organisasi.

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

**THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT,  
PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, AND AFFECTIVE COMMITMENT  
ON JOB PERFORMANCE**

**(CASE STUDY: IN-PATIENT NURSES OF X GRESIK HOSPITAL)**

**ABSTRACT**

*Hospital is a service industry that plays an important role in providing quality health services. The quality of hospital services can be improved by good management of human resources. X Gresik Hospital is a company engaged in the field of health services in Gresik City. The problem that occurs is the decrease in nurse performance which is quite significant in 2019 which is 4% from the previous year. The biggest decrease was in the inpatient unit, by 4.61%. Most inpatient nurses interact directly with patients. Factors that influence the decline in nurse performance are perceived organizational support, psychological empowerment, affective commitment, and organizational citizenship behavior (OCB). Therefore, this study will analyze the effect of perceived organizational support, psychological empowerment, affective commitment, and OCB on the work performance of inpatient nurses. Data collection was carried out by distributing questionnaires online to inpatients as many as 85 respondents. The research data will be processed using the Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. It was found that the perception of organizational support has no effect on OCB and job performance, psychological empowerment has a positive effect on OCB and job performance, OCB has a negative effect on job performance, OCB partially mediates the relationship of psychological empowerment and job performance, the perception of organizational support has a positive effect on affective commitment, and affective commitment has a positive effect on job performance in hospitalized nurses.*

***Keywords: Affective Commitment, Job Performance, Organizational Citizenship Behavior, Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment***

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Pemberdayaan Psikologis, dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pekejaan (Studi Kasus: Perawat Rawat Inap Rumah Sakit X Gresik)” ini dengan baik dan tepat waktu. Skripsi ini dibuat sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama pembuatan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan arahan, bimbingan, dan motivasi dari berbagai pihak. Adapun berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini antara sebagai berikut:

1. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc. selaku dosen pembimbing skripsi yang senantiasa memberikan dukungan, arahan, dan bimbingan sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu.
2. Ibu Dr. oec. HSG. Syarifah Hanoum, S.T., M.T. dan Bapak Aang Kunaifi, SE., M.SA. Ak. selaku dosen penguji proposal yang telah memberikan saran dan arahan dalam penyusunan laporan skripsi.
3. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen serta karyawan Departemen Manajemen Bisnis ITS atas segala ilmu, bimbingan, dan bantuannya selama penulis menempuh studi di Departemen Manajemen Bisnis ITS.
4. Seluruh pihak dari Rumah Sakit X Gresik yang telah memberikan izin, bimbingan, dan arahan kepada peneliti dalam melaksanakan penelitian di Rumah Sakit X Gresik.
5. Kedua orang dan keluarga penulis Bapak Eddy, Ibu Sri, dan Aditio Putra yang selalu memberikan doa, dukungan, nasihat, motivasi, dan semangat hidup bagi penulis hingga saat ini.
6. Teman-teman Departemen Manajemen Bisnis ITS angkatan 2016 yaitu *UMBRA*, yang telah memberikan banyak dukungan dan kesan baik semasa menempuh studi di Manajemen Bisnis ITS.

7. Teman-teman cowok penghuni laboratorium yaitu Adit, Royhan, Ali Haidar, Jumhur yang selalu menemani dan memberi semangat selama kuliah.
8. Teman-teman satu bimbingan skripsi Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc yang selalu memberikan semangat dan dukungan selama proses penyusunan skripsi.
9. Windya Kartika Paramita yang selalu menemani, mendengarkan keluhan, dan memberikan semangat selama proses penyusunan skripsi.
10. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah membantu dalam pembuatan dan penyelesaian skripsi ini.

Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat dalam keilmuan manajerial. Penulis menyadari masih terdapat kekurangan dalam skripsi ini. Oleh karena itu, Penulis mengharapkan adanya kritik dan saran untuk menyempurnakan isi skripsi ini.

Surabaya, Juli 2020

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	9
1.6 Sistematika Penulisan.....	9
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>11</b>
2.1 Rumah Sakit .....	11
2.2 Persepsi Dukungan Organisasi.....	12
2.3 Pemberdayaan Psikologis.....	15
2.4 Organizational Citizenship Behavior .....	16
2.5 Komitmen Afektif .....	17
2.6 Kinerja Pekerjaan .....	18
2.7 Hubungan antar Variabel .....	20
2.7.1 Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	20
2.7.2 Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pekerjaan .....	20
2.7.3 Hubungan Pemberdayaan Psikologis terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	21
2.7.4 Hubungan Pemberdayaan Psikologis terhadap Kinerja Pekerjaan ....	21

2.7.5 Hubungan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Pekerjaan .....	22
2.7.6 Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi dan Pemberdayaan Psikologis terhadap Kinerja Pekerjaan dengan mediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	22
2.7.7 Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Afektif .....	23
2.7.8 Hubungan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pekerjaan .....	23
2.8 Penelitian Terdahulu .....	24
2.9 <i>Research Gap</i> .....	28
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>29</b>
3.1 Identifikasi Masalah dan Studi Literatur .....	30
3.2 Variabel Penelitian.....	30
3.3 Model dan Hipotesis Penelitian .....	36
3.4 Populasi Penelitian.....	40
3.5 Perancangan Kuesioner .....	41
3.6.1 Skala Pengukuran .....	42
3.6.2 <i>Pilot Test</i> .....	43
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	43
3.7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	43
3.8.1 Analisis Deskriptif.....	44
3.8.2 Uji Asumsi.....	45
3.8.3 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	46
3.8.4 Uji Hipotesis .....	47
<b>BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI .....</b>	<b>53</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	53
4.2 Pengumpulan Data.....	57
4.3 <i>Pilot Test</i> .....	57
4.4 Analisis Deskriptif Demografi Responden .....	57
4.4.1 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59



4.4.2	Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Usia.....	60
4.4.3	Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Pendidikan Terakhir ....	60
4.4.4	Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Status Kepegawaian.....	61
4.4.5	Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Masa Kerja.....	62
4.4.6	Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Status Pernikahan .....	62
4.4.7	Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Pendapatan.....	63
4.5	Analisis Deskriptif Statistik .....	64
4.5.1	<i>Sum, Mean dan Standar Deviation</i> .....	64
4.5.2	<i>Crosstab</i> .....	67
4.6	Uji Asumsi.....	70
4.6.1	<i>Missing Data</i> .....	70
4.6.2	Uji Outlier .....	70
4.6.3	Uji Normalitas .....	71
4.6.4	Uji Linearitas.....	71
4.7	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	71
4.8	Uji Hipotesis.....	72
4.8.1	<i>Outer Model</i> .....	72
4.8.2	Inner Model .....	80
4.8.3	<i>Goodness of Fit</i> .....	82
4.8.4	<i>Path Coefficient</i> .....	83
4.9	Diskusi.....	85
4.9.1	Hipotesis 1.....	85
4.9.2	Hipotesis 2.....	87
4.9.3	Hipotesis 3.....	88
4.9.4	Hipotesis 4.....	89
4.9.5	Hipotesis 5.....	90
4.9.6	Hipotesis 6a dan 6b .....	91
4.9.7	Hipotesis 7.....	93
4.9.8	Hipotesis 8.....	94
4.10	Implikasi Manajerial .....	94

<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>103</b>
5.1 Simpulan.....	103
5.2 Saran .....	104
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>107</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>111</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	32
Tabel 3. 2 Skala Likert .....	42
Tabel 4. 1 Jumlah Perawat Rawat Inap .....	55
Tabel 4. 2 Analisis Demografi Responden .....	58
Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif Statistik .....	64
Tabel 4. 4 <i>Crosstab</i> Usia – Masa Kerja – Jenis Kelamin.....	68
Tabel 4. 5 <i>Crosstab</i> Jenis Kelamin-Pendidikan Terakhir-Status Kepegawaian ...	69
Tabel 4. 6 <i>Crosstab</i> Pendapatan – Status Pernikahan .....	69
Tabel 4. 7 Uji <i>Convergent Validity</i> .....	73
Tabel 4. 8 Hasil Uji setelah Reduksi .....	74
Tabel 4. 9 Uji <i>Discriminant Validity</i> .....	77
Tabel 4. 10 Uji <i>Construct Reliability</i> .....	79
Tabel 4. 11 <i>Path Coefficient Outer Model</i> .....	80
Tabel 4. 12 Uji <i>R-Square</i> .....	81
Tabel 4. 13 Uji <i>F-Square</i> .....	81
Tabel 4. 14 Hasil Uji Hipotesis Penelitian .....	83
Tabel 4. 15 Validasi Implikasi Manajerial .....	96

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Nilai Rata-Rata Kinerja Perawat Rumah Sakit X .....	3
Gambar 1. 2 Nilai Rata-Rata Kinerja Perawat per Unit Kerja Rumah Sakit X .....	4
Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian .....	29
Gambar 3. 2 Model Penelitian .....	36
Gambar 3. 3 Jalur Mediasi .....	50
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Rumah Sakit X Gresik .....	56
Gambar 4. 2 Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
Gambar 4. 3 Demografi Berdasarkan Usia .....	60
Gambar 4. 4 Demografi Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	61
Gambar 4. 5 Demografi Berdasarkan Status Kepegawaian.....	61
Gambar 4. 6 Demografi Berdasarkan Masa Kerja .....	62
Gambar 4. 7 Demografi Berdasarkan Status Pernikahan.....	63
Gambar 4. 8 Demografi Berdasarkan Pendapatan .....	63
Gambar 4. 9 <i>Path Coefficient</i> Model Penelitian .....	84

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	111
Lampiran 2 <i>Missing Data</i> .....	118
Lampiran 3 Uji Outlier.....	119
Lampiran 4 Uji Normalitas .....	120
Lampiran 5 Uji Normalitas (Q-Q Plot) .....	121
Lampiran 6 Uji Linearitas .....	123
Lampiran 7 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	124
Lampiran 8 Model Struktural Variabel .....	127
Lampiran 9 Model Sebelum Reduksi.....	128
Lampiran 10 Model Setelah Reduksi.....	129
Lampiran 11 Model Akhir ( <i>Outer</i> dan <i>Inner</i> ).....	130

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Pada bagian ini akan menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian bagi penulis, pembaca, dan perusahaan. Bab ini juga berisi ruang lingkup penelitian yang terdiri dari batasan dan asumsi penelitian, serta sistematika penulisan penelitian yang menjelaskan susunan penelitian skripsi ini secara keseluruhan.

### **1.1 Latar Belakang**

Rumah sakit merupakan industri pelayanan jasa yang memiliki peranan penting dalam menyediakan layanan kesehatan dengan tujuan meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Rumah sakit harus selalu meningkatkan kualitas pelayanan sesuai yang diharapkan untuk memenuhi dan meningkatkan kepuasan pasien. Kualitas pelayanan rumah sakit salah satunya ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimiliki. Rumah sakit perlu memperhatikan kondisi sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat diberdayakan secara optimal. Sumber daya manusia pada rumah sakit terdiri dari berbagai profesi keilmuan yang saling berinteraksi satu sama lain. Salah satu profesi yang memiliki peran penting dalam pelayanan rumah sakit adalah tenaga perawat. Perawat merupakan tenaga medis terbanyak dalam rumah sakit dan memiliki interaksi yang lebih lama dengan pasien dibandingkan dengan tenaga medis lainnya. Interaksi perawat dengan pasien tidak hanya berfokus pada pelayanan biologis, namun pelayanan psikologis pasien juga harus diperhatikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa seorang perawat juga harus memiliki hubungan yang baik dengan pasien (Holloway & Watson, 2002).

Rumah Sakit X Gresik merupakan salah satu unit bisnis dari PT X yaitu perusahaan yang bergerak di bidang layanan jasa kesehatan di daerah Kota Gresik. Rumah sakit ini berdiri sejak tahun 1992 dan diakui oleh Kementerian Kesehatan Republik Indonesia sebagai penyelenggara rumah sakit pada tanggal 18 April 1996. Rumah Sakit X Gresik merupakan rumah sakit tipe C yang memiliki 15 fasilitas layanan yaitu poli umum & spesialis, rawat inap, fisioterapi, KKWA & bersalin, *medical check up*, laboratorium klinik, radiologi, farmasi, kamar operasi, ICU, poli geriatri, pelayanan UGD, pelayanan gizi, *trauma center*, dan bus kesehatan. Rumah

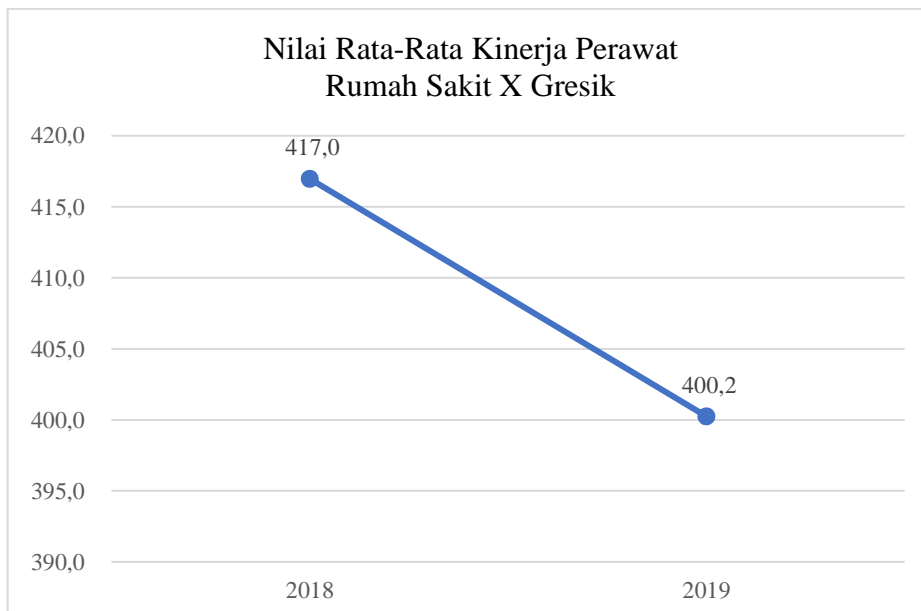
sakit ini memiliki 20 spesialisasi yang terdiri dari spesialis penyakit dalam, urologi, rehabilitasi medik, bedah thorax kardio, bedah umum, bedah syaraf, bedah mulut, bedah plastik, *orthodontia*, *orthopedi*, onkologi, kesehatan jiwa, jantung, syaraf, kesehatan anak, THT, mata, paru-paru, kulit & kelamin, dan patologi anatomi. Dengan banyaknya fasilitas layanan yang diberikan membuat aktivitas operasional rumah sakit menjadi semakin kompleks. Aktivitas operasional yang baik dapat tercapai salah satunya dengan memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang kompeten dan mumpuni.

Rumah Sakit X Gresik selalu berusaha memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi bagi masyarakat. Hal ini bertujuan untuk tercapai visi perusahaan yaitu menjadi rumah sakit yang unggul dan terpercaya sebagai pilihan utama masyarakat Gresik dan sekitarnya. Demi tercapainya visi rumah sakit, dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik dalam perusahaan. Rumah Sakit X Gresik saat ini memiliki karyawan sebanyak 389 orang yang terdiri dari karyawan tetap dan karyawan kontrak. Rumah Sakit X memiliki perawat sebanyak 151 orang yang terbagi menjadi 8 unit kerja yaitu rawat inap ICU, rawat inap umum, IGD, bedah sentral, poli spesialis, *medical check up*, poli umum, dan poli gigi. Seluruh karyawan RS X termasuk perawat dituntut untuk memberikan kualitas pelayanan terbaik bagi pasien sesuai dengan nilai-nilai rumah sakit yaitu santun, melayani, integritas, lege-artis, efektif dan efisien (SMILE). Sikap kerja karyawan dan kinerja layanan sangat penting untuk mencapai tujuan bisnis serta mempertahankan keunggulan kompetitif dan efisiensi kinerja.

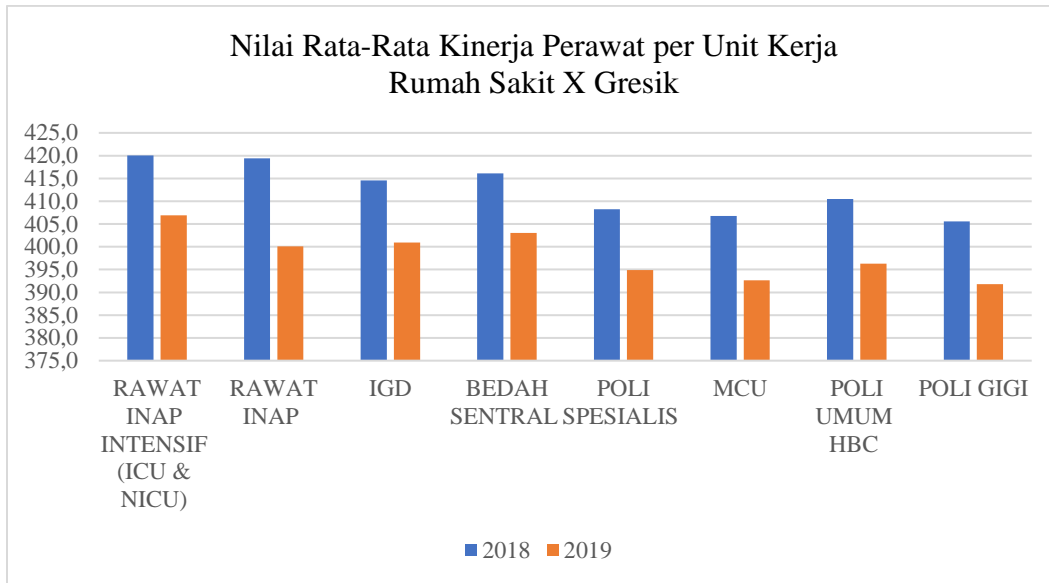
Tingkat kualitas pelayanan dapat dilihat dan diukur dari kinerja layanan yang diberikan. Kinerja adalah hasil dari suatu tugas atau pekerjaan yang dicapai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas (Mangkunegara, 2008). Rumah Sakit X Gresik selalu memperhatikan kinerja pelayanan untuk dapat menjaga kualitas atau mutu pelayanan yang diberikan kepada pasien. Berdasarkan informasi dari pihak manajemen rumah sakit, penilaian kinerja dilakukan dengan metode penilaian 360° dari setiap karyawan, yang dilakukan setiap akhir tahun. Terdapat 13 kriteria penilaian yang diambil yaitu pengetahuan kerja, kesadaran akan tugas, kepatuhan, kedisiplinan, kerjasama, kemandirian, partisipasi, inovasi & kreativitas, tanggung jawab, budaya pelayanan, etika kerja, integritas, dan kinerja. Setiap

kriteria memiliki bobot dan dinilai dengan menggunakan skor 1 sampai dengan 5 sehingga akan diperoleh nilai total skor dari setiap karyawan. Nilai total skor dikelompokkan menjadi 5 kategori yaitu nilai A (skor >401-500), nilai B (skor >301-400), nilai C (skor >201-300), dan nilai D (skor  $\leq$ 200).

Terdapat permasalahan terkait kinerja pada Rumah Sakit X, yakni terjadi penurunan kinerja perawat. Berdasarkan data rekap dari pihak rumah sakit, terjadi penurunan kinerja perawat pada tahun 2019 sebesar 4% dari tahun sebelumnya. Nilai rata-rata total skor tahun 2018 sebesar 417,0 dengan kategori nilai A turun menjadi 400,2 dengan kategori nilai B pada tahun 2019. Diketahui berdasarkan grafik pada gambar 1.2, nilai rata-rata kinerja perawat di setiap unit kerja mengalami penurunan yang cukup signifikan. Penurunan terbesar terdapat pada perawat rawat inap. Penurunan kinerja pada perawat rawat inap sebesar 4,61%, dengan nilai rata-rata skor tahun 2018 sebesar 419,4 turun menjadi 400,1 pada tahun 2019. Sedangkan untuk perawat rawat inap intensif mengalami penurunan sebesar 3,12%. Penurunan kinerja perawat di unit lainnya seperti IGD, bedah sentral, poli spesialis, MC, poli umum, dan poli gigi, mengalami penurunan sekitar 3 sampai 3,5%. Penurunan kinerja perawat dapat berdampak pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien.



Gambar 1. 1 Nilai Rata-Rata Kinerja Perawat Rumah Sakit X  
Sumber: Bagian SDM RS X Gresik (2020)



Gambar 1. 2 Nilai Rata-Rata Kinerja Perawat per Unit Kerja Rumah Sakit X  
Sumber: Bagian SDM RS X Gresik (2020)

Menurut pihak manajemen rumah sakit, penurunan kinerja perawat tergolong cukup signifikan. Padahal, perawat merupakan sumber daya manusia yang berperan penting dalam penyediaan layanan kesehatan kepada pasien, terutama perawat rawat inap. Perawat rawat inap dibagi menjadi dua bagian yaitu rawat inap umum dan rawat inap intensif. Perawat rawat inap tersebut memiliki peran yang sangat penting karena perawat memberikan pelayanan secara fisik, psikologis, dan sosial yang dilaksanakan 24 jam secara berkesinambungan selama pasien dirawat di rumah sakit. Sharma & Dhar (2016) juga menyatakan bahwa perawat dituntut berupaya keras dalam pekerjaannya untuk memenuhi kebutuhan fisik dan psikologis pasien. Perawat rawat inap memiliki tugas dan pelayanan yang lebih banyak dan menyeluruh dibandingkan unit lain. Tugas yang dimiliki meliputi melakukan pemantauan kondisi pasien, pemberian obat, edukasi kesehatan kepada pasien dan keluarga pasien, serta pemenuhan kebutuhan fisik pasien sehari-hari seperti pemberian nutrisi, dan kebersihan diri. Sedangkan perawat rawat inap intensif memiliki karakteristik tugas yang sama dengan rawat inap umum, namun perawat rawat inap intensif memiliki tugas yang lebih ekstra karena pasien yang ditangani membutuhkan perhatian dan pengawasan khusus. Perawat rawat inap intensif bertanggung jawab mempertahankan kondisi fisik pasien untuk melewati kondisi kritis atau mendekati kematian dan pasien dapat kembali ke kondisi normal. Sehingga perawat rawat inap intensif dituntut untuk lebih fokus dalam melakukan

pengawasan dan tindakan medis terhadap pasien. Sikap dan perilaku perawat rawat inap menjadi sarana untuk menyalurkan nilai pelayanan yang diharapkan oleh rumah sakit kepada pasien. Perilaku positif perawat sangat mempengaruhi kepuasan pasien, yang secara signifikan meningkatkan kualitas layanan kesehatan. Oleh karena itu, pihak manajemen rumah sakit perlu memperhatikan permasalahan penurunan kinerja, terutama pada perawat rawat inap umum dan rawat inap intensif agar kualitas pelayanan yang diberikan dapat ditingkatkan.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja salah satunya adalah persepsi dukungan organisasi. Persepsi dukungan organisasi merupakan suatu persepsi karyawan tentang seberapa besar organisasi telah menghargai kontribusi karyawan dan kepedulian organisasi terhadap kondisi dan kebutuhan karyawan (Chiang & Hsieh, 2012). Karyawan yang percaya bahwa organisasi telah menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan karyawan cenderung membalas dengan melakukan pekerjaan dengan baik. Bahkan ketika kinerja karyawan dinilai kurang memuaskan, organisasi dapat memperbaiki kinerja karyawan dengan memperhatikan kebutuhan karyawan. Dalam kasus ini, perawat rawat inap dituntut untuk bekerja secara maksimal dan menerapkan nilai-nilai perusahaan dalam memberikan layanan kesehatan kepada pasien. Namun tuntutan pekerjaan tersebut tidak sebanding dengan apa yang diberikan oleh rumah sakit. Hal ini membuat perawat rawat inap kurang maksimal dalam memberikan pelayanan kepada pasien.

Perawat yang merasa diperhatikan dan dihargai oleh rumah sakit akan cenderung merasa lebih puas dan lebih berkomitmen pada pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat mendorong adanya komitmen organisasi. Karyawan mencerminkan komitmen afektif dengan terikat secara emosional dan mengidentifikasi diri dengan organisasi (Allen & Meyer, 1996). Komitmen afektif dapat diartikan sebagai keinginan dari diri individu itu sendiri untuk terikat dan terlibat dalam organisasi. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan dengan organisasi dan membutuhkan kesesuaian antara nilai-nilai dan tujuan individu dengan nilai-nilai organisasi (Meyer & Allen, 1991). Dalam kasus ini, komitmen dan keterlibatan perawat pada pekerjaannya dipengaruhi oleh pemikiran terhadap apa yang telah diberikan oleh rumah sakit

kepada mereka. Selain itu, perawat rawat inap diharapkan memiliki kesesuaian antara nilai individu dengan nilai-nilai yang diterapkan oleh rumah sakit. Perawat dituntut untuk dapat menerapkan nilai-nilai rumah sakit dalam memberikan pelayanan kepada pasien agar kinerja dan kualitas pelayanan dapat terjaga.

Persepsi dukungan organisasi juga dapat mendorong karyawan untuk berperan ekstra (*extra-role*) atau bekerja melampaui tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Peran ekstra tersebut termasuk membantu sesama karyawan, mengambil tindakan yang dapat mengurangi risiko bagi perusahaan, memberikan saran yang membangun, dan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang bermanfaat bagi organisasi. Hal ini berkaitan dengan *organizational citizenship behavior*. OCB merupakan perilaku inisiatif karyawan untuk berperan ekstra yang secara agregat meningkatkan efektivitas operasional organisasi (Organ, 1988). OCB mengacu pada perilaku kerjasama proaktif dan saling membantu di antara rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku tersebut dapat menguntungkan perusahaan karena dapat meningkatkan kinerja keseluruhan pekerjaan. Dalam kasus ini, perawat rawat inap saling bekerja sama dan berkoordinasi dengan perawat lainnya untuk melayani pasien. Perawat melakukan kegiatan yang saling bergantung satu sama lain dalam suatu tim layanan kesehatan sehingga kualitas hubungan satu perawat dengan perawat lainnya harus berjalan dengan baik. Dengan adanya hubungan dan koordinasi yang baik antar perawat maka respon pelayanan kepada pasien dapat lebih tanggap dan cepat. Perawat dengan perilaku proaktif untuk saling membantu pekerjaan sesama perawat dapat mendorong pemberian layanan kesehatan yang baik bagi pasien.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis merupakan keyakinan dalam diri karyawan terhadap kemampuannya untuk melakukan suatu pekerjaan. Karyawan yang merasa nyaman dan mampu mengenali pekerjaannya serta memahami bahwa pekerjaan yang dilakukan berpengaruh bagi orang lain maka karyawan akan cenderung meningkatkan kinerjanya. Karyawan dengan tingkat pemberdayaan psikologis yang tinggi merasa memiliki kemampuan yang lebih kompeten sehingga membuat karyawan lebih puas akan pekerjaannya dan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Selain itu, Conger dan Kanungo (1988) menunjukkan bahwa

pemberdayaan psikologis menjadi salah satu jenis motivasi internal yang mendorong perilaku OCB. Dalam kasus ini, pemberdayaan psikologis yang dirasakan oleh perawat yaitu menjalankan pekerjaannya dengan sepenuh hati dan mengerahkan seluruh keterampilan yang dimiliki. Perawat juga lebih memahami makna dan tujuan dari pekerjaannya yaitu memberikan perawatan dan pendampingan kepada pasien untuk mencapai kesembuhan dan meningkatkan derajat kesehatan.

Berdasarkan uraian permasalahan sebelumnya, dapat diketahui bahwa persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, komitmen afektif, dan *organizational citizenship behavior* merupakan faktor yang perlu diperhatikan oleh pihak rumah sakit untuk mengetahui seberapa besar pengaruhnya terhadap kinerja pekerjaan. Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, komitmen afektif dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pekerjaan perawat rawat inap di Rumah Sakit X Gresik. Hasil dari analisis ini akan menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi untuk perbaikan kinerja perawat rawat inap Rumah Sakit X Gresik.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Mengacu pada permasalahan yang telah dijelaskan pada latar belakang, permasalahan yang akan dianalisis pada penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pekerjaan pada perawat rawat inap Rumah Sakit X Gresik?
2. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis terhadap *organizational citizenship behavior* pada perawat rawat inap Rumah Sakit X Gresik?
3. Bagaimana *organizational citizenship behavior* memediasi hubungan pengaruh persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja pekerjaan pada perawat rawat inap Rumah Sakit X Gresik?
4. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif pada perawat rawat inap Rumah Sakit X Gresik?

5. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pekerjaan pada perawat rawat inap Rumah Sakit X Gresik?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Mengacu pada uraian rumusan permasalahan, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pekerjaan pada perawat rawat inap Rumah Sakit X Gresik.
2. Menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis terhadap *organizational citizenship behavior* pada perawat rawat inap Rumah Sakit X Gresik.
3. Menganalisis pengaruh mediasi *organizational citizenship behavior* pada hubungan persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja pekerjaan pada perawat rawat inap Rumah Sakit X Gresik.
4. Menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen afektif pada perawat rawat inap Rumah Sakit X Gresik.
5. Menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pekerjaan pada perawat rawat inap Rumah Sakit X Gresik.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini terdiri dari beberapa aspek:

1. Manfaat Keilmuan

Penelitian ini diharapkan dapat berpartisipasi dan memberikan wawasan baru mengenai perkembangan teori faktor-faktor persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, OCB dan komitmen afektif serta pengaruhnya terhadap kinerja. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti yang ingin mengembangkan tema penelitian ini di masa akan datang.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi saran dan kontribusi yang bermanfaat bagi pihak Rumah Sakit X Gresik mengenai pengaruh faktor-



faktor terkait persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, OCB dan komitmen afektif yang dapat mempengaruhi kinerja.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian membahas mengenai batasan dan asumsi dalam penelitian agar pembahasan tidak meluas dan menyimpang. Adapun batasan penelitian ini yaitu menggunakan objek penelitian yang diamati adalah perawat rawat inap Rumah Sakit X Gresik yang terdiri dari rawat inap umum dan rawat inap intensif. Penelitian dilaksanakan mulai bulan Februari sampai dengan bulan Juli 2020. Penelitian dilakukan dengan asumsi bahwa tidak terjadi perubahan informasi dan kebijakan yang signifikan selama proses penelitian dilaksanakan.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan berisi uraian ringkas garis besar laporan penelitian secara terstruktur untuk memudahkan penulisan, pembahasan dan penilaian dari laporan penelitian ini. Penjelasan bagian sistematika yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bagian ini akan menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian bagi penulis, pembaca, dan perusahaan. Bab ini juga berisi ruang lingkup penelitian yang terdiri dari batasan dan asumsi penelitian, serta sistematika penulisan penelitian yang menjelaskan susunan penelitian skripsi ini secara keseluruhan.

#### **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bagian ini akan membahas mengenai landasan teori dan kajian penelitian terdahulu sebagai referensi sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Landasan teori tersebut menjelaskan teori-teori yang digunakan dan dapat mendukung penelitian. Kajian penelitian terdahulu menjelaskan penelitian yang relevan sebagai acuan dan pendukung dalam penelitian ini.

#### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bagian ini akan membahas mengenai tahapan-tahapan pengerjaan penelitian, teknik pengumpulan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian, metode penelitian, dan teknik pengolahan data yang akan digunakan.

#### **BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI**

Pada bagian ini akan menjelaskan mengenai gambaran umum objek penelitian dan proses pengumpulan data yang dibutuhkan. Selanjutnya akan diuraikan proses pengolahan data penelitian dan hasil pembahasan beserta proses penarikan implikasi manajerial.

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bagian ini akan menjelaskan mengenai simpulan hasil penelitian yang telah dilakukan beserta dengan saran yang diberikan untuk perusahaan maupun penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Pada bagian ini akan membahas mengenai landasan teori dan kajian penelitian terdahulu sebagai referensi sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Landasan teori tersebut menjelaskan teori-teori yang digunakan dan dapat mendukung penelitian. Kajian penelitian terdahulu menjelaskan penelitian yang relevan sebagai acuan dan pendukung dalam penelitian ini.

#### **2.1 Rumah Sakit**

*World Health Organization* (WHO) mendefinisikan rumah sakit sebagai suatu organisasi sosial dan kesehatan yang berfungsi menyediakan perawatan kesehatan yang lengkap bagi masyarakat, baik pelayanan kuratif maupun preventif. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 49 Tahun 2009, rumah sakit didefinisikan sebagai institusi yang menyediakan layanan kesehatan bagi masyarakat. Pelayanan kesehatan yang diberikan oleh rumah sakit yaitu penanganan gawat darurat, rawat inap, dan rawat jalan. Rumah sakit memiliki fungsi yaitu menyelenggarakan layanan kesehatan sesuai dengan standar prosedur pelayanan rumah sakit dan disesuaikan dengan kebutuhan medis. Peningkatan pelayanan yang sesuai dengan standar dapat dilakukan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia serta pengembangan teknologi dalam bidang kesehatan.

Rumah sakit diklasifikasi menjadi tiga kelompok menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No.340/MENKES/PER/III/2010, yaitu berdasarkan kepemilikan, pelayanan, dan kelas rumah sakit. Ketiga klasifikasi tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Berdasarkan Kepemilikan

Rumah sakit yang diklasifikasi berdasarkan kepemilikan terdiri dari rumah sakit Pemerintah, rumah sakit intitusi kepolisian atau TNI, rumah sakit milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN), rumah sakit Badan Usaha Milik Swasta, dan rumah sakit milik asing/luar negeri (PMA).

2. Berdasarkan Pelayanan

Klasifikasi rumah sakit berdasarkan pelayanan dibagi menjadi tiga jenis yaitu rumah sakit umum, rumah sakit khusus, dan rumah sakit jiwa. Rumah sakit khusus merupakan rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan dengan spesialisasi tertentu, seperti rumah sakit jantung, rumah sakit gigi dan mulut, rumah sakit bedah, rumah sakit kanker, dan rumah sakit lainnya.

### 3. Berdasarkan Kelas

Penyelenggaraan operasional rumah sakit dibagi menjadi beberapa klasifikasi kelas. Klasifikasi kelas-kelas rumah sakit adalah sebagai berikut:

#### a. Rumah sakit kelas A

Rumah sakit kelas A merupakan rumah sakit yang memberikan fasilitas layanan kesehatan dan kemampuan spesialisasi medis yang lebih luas dan beragam.

#### b. Rumah sakit kelas B

Rumah sakit kelas B merupakan rumah sakit dengan kemampuan pelayanan kesehatan minimal sebelas spesialis dan sub-spesialis serta pelayanan penunjang medik yang sama dengan rumah sakit kelas A.

#### c. Rumah sakit kelas C

Rumah sakit kelas C merupakan rumah sakit yang memberikan fasilitas pokok layanan kesehatan dan kemampuan spesialis dasar.

#### d. Rumah sakit kelas D

Rumah sakit kelas D merupakan rumah sakit yang memberikan fasilitas pokok layanan kesehatan dan kemampuan medik dasar.

## 2.2 Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi merupakan teori yang dikembangkan berdasarkan teori dasar yang dikemukakan oleh Eisenberger yaitu suatu persepsi karyawan tentang seberapa besar organisasi telah menghargai kontribusi karyawan dan kepedulian organisasi terhadap kondisi dan kebutuhan para karyawan (Sharma & Dhar, 2016). Persepsi karyawan ini menilai bahwa organisasi telah menghargai kontribusi, mendengarkan keluhan, memperhatikan kehidupan dan kesejahteraan karyawan, dan memperlakukan karyawan dengan adil. Karyawan menganggap bahwa organisasi menjadi sumber kebutuhan sosioemosional seperti penghargaan, kepedulian, dan manfaat nyata (gaji dan tunjangan). Selain itu, karyawan

mengembangkan persepsi dukungan organisasi untuk memenuhi kebutuhan akan persetujuan, penghargaan, dan keanggotaan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dianggap memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang percaya bahwa organisasi telah menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan karyawan cenderung membalas dengan melakukan pekerjaan dengan baik (Chiang & Hsieh, 2012). Bahkan ketika kinerja karyawan dinilai kurang memuaskan, organisasi dapat memperbaiki kinerja karyawan dengan memperhatikan kebutuhan karyawan. Karyawan akan meningkatkan kinerja dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Selain itu, persepsi dukungan organisasi membuat karyawan memiliki peran ekstra (*extra-role*) atau bekerja melampaui tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Peran ekstra tersebut termasuk membantu sesama karyawan, mengambil tindakan yang dapat mengurangi risiko bagi perusahaan, memberikan saran yang membangun, dan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang bermanfaat bagi organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Sebuah analisis yang dilakukan Rhoades & Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa karyawan mempersepsikan tiga perlakuan organisasi yang memiliki hubungan dengan persepsi dukungan organisasi yaitu keadilan (*fairness*), dukungan dari atasan (*supervisor support*), dan penghargaan dan kondisi kerja (*organization reward and favorable job conditions*). Ketiga perlakuan tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Keadilan (*fairness*)

Prosedur yang adil memberikan kontribusi pada persepsi dukungan organisasi karena secara umum dilihat sebagai kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi. Terdapat tiga macam keadilan yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional. Keadilan prosedural memiliki keterkaitan dengan persepsi dukungan organisasi. Keadilan prosedural terkait dengan aturan yang digunakan organisasi untuk menentukan distribusi sumber daya di antara karyawan. Keadilan prosedural terdiri dari dua aspek yaitu struktural dan sosial. Aspek struktural merupakan aturan dan kebijakan formal

yang mempengaruhi karyawan. Aspek sosial merupakan cara organisasi untuk memperlakukan karyawan dengan rasa hormat.

2. Dukungan dari atasan

Karyawan tidak hanya membangun persepsi mengenai penilaian terhadap organisasi tetapi juga membangun penilaian terhadap atasan atau pengawas. Karyawan menilai sejauh mana atasan telah menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Atasan memiliki tugas untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja dari karyawan. Karyawan mengindikasikan adanya dukungan organisasi berdasarkan orientasi atasan. Selain itu, karyawan mengetahui bahwa hasil evaluasi karyawan dari atasan akan disampaikan kepada manajemen atas yang selanjutnya dapat mempengaruhi persepsi karyawan tentang dukungan atasan dengan dukungan organisasi.

3. Penghargaan dan Kondisi Kerja

Bentuk penghargaan dan kondisi kerja yang berhubungan dengan persepsi dukungan organisasi dijelaskan sebagai berikut:

a. Gaji, Pengakuan, dan Promosi

Pemberian imbalan dalam bentuk gaji atau promosi kepada karyawan menjadi sebuah pesan penilaian positif atas kontribusi karyawan yang selanjutnya dapat mempengaruhi persepsi dukungan organisasi.

b. Keamanan Kerja

Organisasi yang menjamin untuk mempertahankan keanggotaan masa depan karyawan dapat mengindikasikan persepsi dukungan organisasi yang kuat.

c. Otonomi.

Karyawan dapat mengatur dan mengontrol sendiri dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepercayaan organisasi pada karyawan mengenai cara karyawan melaksanakan pekerjaannya dianggap dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

d. Peran Stres

Stres merujuk pada ketidakmampuan individu dalam memenuhi atau mengatasi suatu tuntutan dari lingkungan. Penyebab stres dapat muncul

dari dalam lingkungan organisasi itu sendiri sehingga stres dapat mengurangi tingkat persepsi karyawan terhadap dukung organisasi.

e. Pelatihan

Pelatihan merupakan proses pendidikan melalui suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Pelatihan menjadi salah satu bentuk investasi pada karyawan sehingga diharapkan dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

### 2.3 Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan psikologis merupakan keyakinan dalam diri karyawan terhadap kemampuannya untuk melakukan suatu pekerjaan (Meyerson & Kline, 2008). Pemberdayaan psikologis terkait dengan karyawan yang berkompeten dan memiliki kemampuan merasa diberdayakan oleh organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat pemberdayaan psikologis yang tinggi merasa memiliki kemampuan yang lebih kompeten sehingga membuat karyawan lebih puas akan pekerjaannya dan memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Menurut Thomas & Velthouse (1990) pemberdayaan psikologi terdiri dari empat dimensi kognitif yang membentuk konstruk pemberdayaan psikologis. Empat dimensi kognitif tersebut terdiri dari *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Teori tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh Spreitzer (1995) dalam studinya yang menyatakan pengukuran pemberdayaan psikologis menjadi empat dimensi yaitu:

1. *Meaning*

Makna merupakan nilai tujuan dari suatu pekerjaan yang terkait dengan tujuan atau cita-cita karyawan. Makna juga melibatkan kesesuaian antara aturan kerja karyawan dengan keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku yang dimiliki karyawan.

2. *Competence*

Kompetensi merupakan keyakinan karyawan dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki.

3. *Self-determination*

Kewenangan karyawan dalam mengatur dan mengontrol sendiri pekerjaannya seperti membuat keputusan tentang metode kerja, langkah, dan upaya yang dilakukan.

#### 4. *Impact*

Dampak yang diberikan oleh karyawan terhadap organisasi. Karyawan dapat mempengaruhi hasil strategis, administratif, dan operasional dari organisasi.

### **2.4 Organizational Citizenship Behavior**

Teori *organizational citizenship behavior* merupakan pengembangan dari teori yang diusulkan oleh yaitu teori *organizational citizenship*. Dalam penelitian Katz & Kahn menyatakan bahwa terdapat tiga jenis perilaku untuk mencapai operasional organisasi yang efektif yaitu komitmen karyawan untuk tetap berada dalam organisasi, tindakan karyawan yang melampaui pekerjaannya, dan perilaku proaktif karyawan di luar tanggung jawab pekerjaan (Podsakoff *et al.* 2000). Organisasi percaya bahwa memaksimal kinerja individual akan membuat tujuan organisasi dapat tercapai melebihi yang diharapkan, karena kinerja individual akan mempengaruhi kinerja kelompok atau tim.

*Organizational citizenship behavior* dikembangkan lebih lanjut oleh Organ (1988). OCB sebagai perilaku inisiatif karyawan untuk berperan ekstra, yang tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat meningkatkan efektivitas operasional organisasi. Fungsi agregat yang dimaksud yaitu OCB akan memiliki pengaruh yang signifikan pada organisasi jika keseluruhan karyawan yang menerapkan. OCB dianggap sebagai perilaku peran ekstra karena karyawan secara sukarela bertindak melampaui tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh organisasi. OCB mengacu pada perilaku kerjasama proaktif dan saling membantu di antara rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. OCB dapat menjadi perilaku informal dalam organisasi dimana karyawan memiliki perilaku tanpa pamrih dan peduli terhadap rekan kerjanya. Perilaku tersebut dapat menguntungkan perusahaan karena dapat meningkatkan kinerja keseluruhan pekerjaan.

*Organizational Citizenship Behavior* terbentuk dari lima dimensi yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Organ, 1988). Lima dimensi dari OCB akan dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. *Altruism*

Tindakan inisiatif karyawan untuk memberikan bantuan kepada rekan kerja dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dengan keadaan yang tidak



biasa. Altruisme mengacu pada karyawan yang membantu rekan kerja organisasi dalam pekerjaannya. Karyawan yang menunjukkan altruisme harus mendorong kerja sama tim dan rekan kerja sehingga peningkatan kerja sama ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas operasional organisasi.

2. *Conscientiousness*

Pengabdian karyawan pada pekerjaan dengan melaksanakan tugas dan tanggung jawab melampaui persyaratan formal, seperti melakukan pekerjaan di luar tugas utamanya. Perilaku ini menunjukkan bahwa karyawan menerima dan mematuhi aturan, peraturan, dan prosedur organisasi.

3. *Sportmanship*

Kesediaan karyawan untuk menoleransi keadaan yang kurang ideal tanpa mengeluh dan membuat masalah tampak lebih besar daripada yang sebenarnya. Perilaku ini mengacu pada sikap positif karyawan terhadap situasi yang sulit dan kerelaan untuk mengorbankan kepentingan pribadi bagi kepentingan organisasi.

4. *Courtesy*

Suatu perilaku karyawan yang bertujuan mencegah atau mengurangi terjadinya konflik terkait pekerjaan dengan orang lain. Karyawan yang menunjukkan rasa hormat akan mengurangi konflik diantara rekan kerja sehingga organisasi tidak perlu membuang waktu untuk menyelesaikan suatu konflik.

5. *Civic Virtue*

Perilaku yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki minat dan berpartisipasi aktif dalam kehidupan organisasi dan mendukung fungsi administrasi perusahaan. Perilaku ini mengacu pada tanggung jawab karyawan untuk berpartisipasi dalam kehidupan perusahaan seperti menghadiri pertemuan atau kegiatan diluar pekerjaan dan mengikuti perubahan dalam organisasi.

## **2.5 Komitmen Afektif**

Komitmen organisasi memiliki arti sebagai keadaan psikologis yang mengikat karyawan untuk lebih mengenal dan terlibat pada organisasi. Karyawan yang dapat mengenal dan menyesuaikan dirinya dengan organisasi akan memiliki komitmen tinggi pada organisasi. Hal tersebut membuat karyawan menetap lebih lama dalam organisasi dan rela berkorban bagi kepentingan organisasi. Komitmen

organisasi terdiri dari 3 komponen yang dinyatakan oleh Allen & Meyer, (1990) yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif. Di antara ketiga komponen, komitmen afektif menjadi komponen paling penting karena mencakup makna mendasar dari komitmen, yaitu ikatan emosional antara karyawan dan organisasi dan menanamkan hubungan timbal balik yang konstan.

Komitmen afektif dapat diartikan sebagai keinginan dari diri individu itu sendiri untuk terikat dan terlibat dalam organisasi. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan dengan organisasi dan membutuhkan kesesuaian antara nilai-nilai dan tujuan individu dengan nilai-nilai organisasi (Meyer & Allen, 1991). Komitmen afektif menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesamaan visi-misi dengan organisasi dan merasa puas dengan pekerjaannya saat ini. Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi menunjukkan loyalitas dan berkeinginan kuat untuk tetap bersama organisasi. Antecedent dari komitmen afektif terbagi menjadi empat kategori yaitu karakteristik pribadi, karakteristik struktural, karakteristik terkait pekerjaan, dan pengalaman kerja. Sejauh ini hubungan terkuat dan paling konsisten telah diperoleh dari pengalaman kerja, terutama pengalaman yang memenuhi kebutuhan psikologis karyawan untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam pekerjaan.

## **2.6 Kinerja Pekerjaan**

Kinerja pekerjaan merupakan suatu tindakan atau perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, mencakup perilaku produktif karyawan yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi (Chiang & Hsieh, 2012). Kinerja pekerjaan juga didefinisikan sebagai tingkat produktivitas perilaku terkait pekerjaan individu. Kinerja pekerjaan dapat diukur melalui kombinasi perilaku yang diharapkan dan aspek-aspek terkait tugas. Kinerja pekerjaan mengukur seseorang terhadap tujuannya untuk menentukan apakah hasil cocok dengan tujuan yang diharapkan. Menurut Tseng dan Huang (2011), kinerja pekerjaan juga dapat diukur dengan menggunakan beberapa metode seperti kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, produktivitas, efektivitas pelatihan, penilaian, perilaku, dan karakteristik pribadi.

Kinerja pekerjaan harus terdiri dari dua aspek yaitu kinerja tugas (*task performance*) dan kinerja kontekstual (*contextual performance*) (Borman & Motowidlo, 1997). Kedua aspek tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

1. *Task Performance*

*Task Performance* dapat didefinisikan sebagai efektivitas karyawan dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan yang dapat berkontribusi pada teknis organisasi baik secara langsung dengan penerapan proses teknis, maupun tidak langsung dengan menyediakan kebutuhan produk dan layanan. *Task Performance* mengacu pada perilaku karyawan yang berkontribusi pada kinerja teknis organisasi.

2. *Contextual Performance*

Kegiatan kontekstual merupakan hal yang penting karena berkontribusi pada efektivitas organisasi dengan cara yang membentuk konteks organisasi, sosial, dan psikologis yang berfungsi mempercepat kegiatan dan proses pekerjaan. Kegiatan ini tidak secara formal terdapat dalam persyaratan pekerjaan, prosedur pekerjaan, dan sistem pemberian upah. *Contextual Performance* menjadi sarana karyawan dalam berkontribusi pada organisasi dengan memfasilitasi *task performance*. *Contextual performance* terdiri dari lima dimensi yaitu:

- a. Melakukan pekerjaan dengan antusias dan upaya ekstra agar pekerjaan dapat terlengkapi dan terselesaikan dengan baik.
- b. Secara sukarela melaksanakan tugas atau pekerjaan yang secara resmi bukan menjadi bagian pekerjaan diri sendiri.
- c. Saling membantu dan bekerja sama dengan rekan kerja dalam organisasi.
- d. Mengikuti segala aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- e. Bertanggung jawab, mempertahankan dan mendukung tujuan organisasi.

Menurut Samsudin (2005), terdapat tiga dimensi objek penilaian kinerja karyawan untuk berbagai jabatan yaitu:

1. *Quality of Work*

*Quality of work* merupakan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan.

2. *Dependability*

*Dependability* merupakan sikap karyawan yang dapat diandalkan dalam melakukan suatu pekerjaan

3. *Quantity of Work*

*Quantity of work* merupakan jumlah kerja atau kuantitas dari suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam periode waktu yang telah ditentukan.

## **2.7 Hubungan antar Variabel**

### **2.7.1 Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan tentang seberapa besar organisasi telah menghargai kontribusi karyawan serta kepedulian organisasi terhadap kebutuhan karyawan. Berdasarkan prinsip timbal balik, karyawan yang secara pribadi merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui akan cenderung membantu rekan kerja, meningkatkan kepuasan, dan lebih berkomitmen pada organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Chiang & Hsieh (2012) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat mempengaruhi munculnya OCB. Persepsi karyawan atas dukungan organisasi dapat mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi. Karyawan yang dianggap penting oleh organisasi akan meningkatkan kepercayaan dan bersedia untuk mendukung pertumbuhan organisasi (Chiang & Hsieh, 2012). Perilaku ini merupakan inisiatif dari diri karyawan sendiri yang terwujud dalam OCB. Selain itu, persepsi dukungan organisasi membuat karyawan memiliki peran ekstra (extra-role) atau bekerja melampaui tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Dengan memperhatikan faktor persepsi karyawan atas dukungan organisasi diyakini dapat membuat karyawan mengerahkan kemampuan lebih untuk tercapainya tujuan organisasi serta menumbuhkan sikap proaktif karyawan.

### **2.7.2 Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pekerjaan**

Persepsi karyawan atas dukungan organisasi dianggap memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Chiang & Hsieh (2012) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif, hal ini telah dikonfirmasi oleh beberapa penelitian selanjutnya. Karyawan yang percaya bahwa organisasi telah menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan karyawan cenderung membalas dengan melakukan pekerjaan dengan baik. Ketika organisasi menilai kinerja karyawan kurang memuaskan, organisasi dapat

memperbaiki kinerja karyawan dengan memperhatikan kebutuhan karyawan. Karyawan akan meningkatkan kinerja dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai (Rhoades & Eisenberger, 2002).

### **2.7.3 Hubungan Pemberdayaan Psikologis terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Pemberdayaan psikologis merupakan keyakinan dalam diri karyawan terhadap kemampuan yang dimilikinya untuk melakukan suatu pekerjaan. Menurut Chiang & Hsieh (2012), pemberdayaan meliputi pemberian kontrol, kebebasan, dan informasi pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan segala kepentingan organisasi. Namun beberapa penelitian yang dilakukan telah mengubah fokus pemberdayaan ke aspek psikologis karyawan. Pemberdayaan psikologis mengacu pada tingkat pemberdayaan karyawan yang dirasakan secara internal seperti makna, kompetensi, penentuan nasib diri sendiri, dan dampak (Spreitzer, 1995). Pemberdayaan psikologis terkait dengan karyawan yang berkompeten dan memiliki kemampuan merasa diberdayakan oleh organisasi. Pemberdayaan psikologis menjadi salah satu jenis motivasi internal yang mendorong perilaku OCB. Wat dan Shaffer (2005) juga menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis karyawan mempengaruhi OCB secara signifikan.

### **2.7.4 Hubungan Pemberdayaan Psikologis terhadap Kinerja Pekerjaan**

Pemberdayaan psikologis terkait dengan karyawan yang berkompeten dan berkemampuan merasa diberdayakan oleh organisasi. Pemberdayaan psikologis tidak hanya mempengaruhi peran pekerjaan karyawan tetapi juga mempengaruhi lingkungan kerja (Chiang & Hsieh, 2012). Karyawan yang merasa nyaman dan mampu mengenali pekerjaannya serta memahami bahwa pekerjaan yang dilakukan berpengaruh bagi orang lain maka karyawan akan cenderung meningkatkan kinerjanya. Beberapa penelitian menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis memengaruhi kinerja pekerjaan. Karyawan yang percaya dengan kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan, cenderung memiliki keraguan yang rendah tentang diri sendiri dan pekerjaannya sehingga akan meningkatkan kinerja pekerjaan.

### **2.7.5 Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pekerjaan**

Babin & Boles pada tahun 1996 melakukan penelitian tentang persepsi individu karyawan yang berkaitan dengan kinerja pekerjaan. Dalam penelitian tersebut, kinerja pekerjaan mengacu pada hasil perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yaitu kinerja yang sesuai dengan harapan organisasi dan perilaku kerja yang sesuai dengan standar organisasi seperti kualitas kerja, efisiensi, dan kesadaran (Chiang & Hsieh, 2012). Beberapa penelitian mengonfirmasi bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki hubungan dengan kinerja. *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku peran ekstra untuk bekerja melampaui tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh organisasi. OCB mengacu pada perilaku kerjasama proaktif dan saling membantu di antara rekan kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan serta untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi (Chiang & Hsieh, 2012). Perilaku tersebut dapat mengubah pola pikir dan keadaan sosial organisasi, yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja keseluruhan pekerjaan. Dengan demikian, OCB diprediksi memiliki berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan karyawan.

### **2.7.6 Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi dan Pemberdayaan Psikologis terhadap Kinerja Pekerjaan dengan mediasi *Organizational Citizenship Behavior***

Sejumlah penelitian menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis dapat meningkatkan kinerja pekerjaan. Sedangkan, peningkatan OCB membutuhkan lebih banyak pemberdayaan psikologis yang selanjutnya berkaitan pada peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, Chen (2008) meneliti hubungan persepsi dukungan organisasi dan kinerja pekerjaan yang menyatakan bahwa tingginya persepsi karyawan atas dukungan organisasi dapat mempengaruhi OCB secara positif. Selanjutnya, OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, OCB memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, dapat diketahui juga bahwa persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. OCB juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan. Oleh karena itu, penelitian ini akan

membuktikan bahwa OCB merupakan variabel mediasi antara persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan kinerja pekerjaan.

### **2.7.7 Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Afektif**

Persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan tentang seberapa besar organisasi telah menghargai kontribusi karyawan serta kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Dalam *social-exchange theory*, persepsi dukungan organisasi mengacu pada hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi (Casimir *et al.*, 2014). Proses *social-exchange* dan hubungan timbal balik merupakan inti dari hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen afektif. Karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi akan cenderung lebih berkomitmen pada organisasi. Karyawan mencerminkan komitmen afektif dengan terikat secara emosional dan mengidentifikasi diri dengan organisasi. Organisasi dapat meningkatkan komitmen afektif dengan memenuhi kebutuhan sosial emosional karyawan seperti penghargaan, rasa hormat dan afiliasi.

### **2.7.8 Hubungan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pekerjaan**

Beberapa tinjauan literatur sebelumnya mengungkapkan keterkaitan antara komitmen afektif dan hasil perilaku individu atau sikap yang luas dan komprehensif seperti kinerja, absensi dan intensitas *turnover* (Meyer *et al.*, 2002). Komitmen afektif dapat diartikan sebagai keinginan dari diri individu itu sendiri untuk terikat dan terlibat dalam organisasi. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan dengan organisasi dan membutuhkan kesesuaian antara nilai-nilai dan tujuan individu dengan nilai-nilai organisasi. Berdasarkan penelitian dari Chang & Chen (2011), komitmen memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan. Karyawan yang berkomitmen akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi dan meningkatkan semangat kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, karyawan yang berkomitmen memiliki kecenderungan lebih besar untuk mengerahkan upaya secara konsisten melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen sebagai salah satu antecedent dari kinerja.

## 2.8 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dan pendukung dalam penelitian ini. Jurnal rujukan terdiri dari jurnal acuan utama dan jurnal pendukung sebagai referensi dalam menentukan metode, variabel, dan hipotesis penelitian serta hasil penelitian yang diharapkan.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Chiang & Hsieh pada tahun 2012 yang bertujuan untuk mengetahui hubungan persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, *organizational citizenship behavior* dan kinerja pekerjaan karyawan hotel di Taiwan. Penelitian tersebut melibatkan 513 karyawan hotel di Taiwan sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis secara positif mempengaruhi OCB. Persepsi dukungan organisasi tidak secara positif mempengaruhi kinerja pekerjaan. Pemberdayaan psikologis dan OCB secara positif mempengaruhi kinerja pekerjaan. OCB memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja pekerjaan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sharma & Dhar pada tahun 2016 yang bertujuan untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif dan dampak selanjutnya terhadap kinerja pekerjaan. Penelitian tersebut melibatkan 349 staf perawat yang dipilih secara acak dari enam institusi kesehatan publik di Uttarakhand, India. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa tingkat kelelahan secara signifikan lebih tinggi di antara staf perawat dan memiliki hubungan terbalik dengan komitmen afektif. Selanjutnya, persepsi dukungan organisasi dan keadilan prosedural memiliki hubungan positif dengan komitmen afektif. Selain itu, komitmen afektif memiliki pengaruh yang kuat pada kinerja pekerjaan staf keperawatan.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Casimir, Ngee Keith Ng, & Yuan Wang *.et. al* pada tahun 2014 yang bertujuan untuk menguji hubungan *leader member exchange* (LMX) dan persepsi dukungan organisasi memiliki efek interaktif pada komitmen afektif terhadap organisasi serta efek mediasi komitmen afektif terhadap kinerja. Penelitian tersebut melibatkan 428 karyawan *full-time* di China. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leader member exchange* dan persepsi dukungan organisasi memiliki efek sinergis pada komitmen afektif. Komitmen afektif



memediasi hubungan antara *leader member exchange* dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Murniasih & Sudarma pada tahun 2016 yang bertujuan menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kompetensi pada kinerja karyawan dimediasi komitmen afektif. Penelitian tersebut melibatkan 108 perawat rawat inap di Rumah Sakit dr. Soewondo Kendal. Hasil penelitian membuktikan bahwa persepsi dukungan organisasi dan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, komitmen afektif memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi dan kompetensi dengan kinerja karyawan.

Berikutnya penelitian dilakukan oleh Karavardar pada tahun 2014 yang bertujuan untuk membuktikan hubungan antara persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, *organizational citizenship behavior*, *job embeddedness* dan kinerja pekerjaan. Penelitian tersebut melibatkan 700 karyawan restoran cepat saji di Istanbul, Turki. Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara, persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, OCB, dan *job embeddedness* sebagai moderator terhadap kinerja pekerjaan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Sukmayanti & Sintaasih pada tahun 2018 yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja pekerjaan dan untuk mengetahui peran mediasi *organizational citizenship behavior*. Penelitian tersebut melibatkan 60 karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Renon Kantor Cabang Bali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis memiliki efek positif dan signifikan pada *organizational citizenship behavior* dan kinerja pekerjaan. Selain itu, OCB memediasi secara parsial pada hubungan persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja pekerjaan.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil	Keterkaitan dengan Penelitian
1.	Chiang & Hsieh (2012)	Karyawan Hotel di Taiwan (513 karyawan)	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis berpengaruh positif pada <i>organizational citizenship behavior</i> . Persepsi dukungan organisasi tidak secara positif mempengaruhi kinerja pekerjaan. Pemberdayaan psikologis dan OCB berpengaruh positif pada kinerja pekerjaan. OCB memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja pekerjaan.	Model penelitian dari Chiang & Hsieh (2012) dapat dijadikan referensi untuk hubungan persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, OCB dan kinerja pekerjaan.
2.	Sharma & Dhar (2016)	Perawat di enam institusi kesehatan publik di Uttarakhand, India (349 perawat)	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Tingkat kelelahan berpengaruh signifikan dan memiliki hubungan terbalik dengan komitmen afektif. Persepsi dukungan organisasi dan keadilan prosedural memiliki hubungan positif dengan komitmen afektif memiliki berpengaruh pada kinerja pekerjaan.	Model penelitian dari Sharma & Dhar (2016) dapat dijadikan referensi untuk hubungan persepsi dukungan organisasi komitmen afektif dan kinerja pekerjaan.
3.	Casimir, Ngee Keith Ng, & Yuan Wang .et. al (2014)	Karyawan <i>full-time</i> dari berbagai industri di China (428 karyawan)	Analisis Regresi	<i>Leader member exchange</i> dan persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan pada komitmen afektif. Serta komitmen afektif memediasi hubungan antara <i>leader member exchange</i> dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja.	Model penelitian dari Casimir <i>et al.</i> (2016) dapat dijadikan referensi untuk hubungan persepsi dukungan organisasi, komitmen afektif dan kinerja pekerjaan.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No.	Peneliti	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil	Keterkaitan dengan Penelitian
4.	Murniasih & Sudarma (2016)	Perawat rawat inap di Rumah Sakit dr. Soewondo Kendal (108 perawat)	Regresi linear dan Analisis Jalur ( <i>path analysis</i> )	Persepsi dukungan organisasi dan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta komitmen afektif memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi dan kompetensi dengan kinerja karyawan.	Model penelitian dari Muniarsih & Sudarma (2016) dapat dijadikan referensi untuk hubungan persepsi dukungan organisasi, komitmen afektif dan kinerja pekerjaan.
5.	Karavardar (2014)	Karyawan restoran cepat saji di Istanbul, Turki (700 karyawan)	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Terdapat hubungan positif antara, persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, <i>organizational citizenship behavior</i> , dan <i>job embeddedness</i> sebagai moderator terhadap kinerja pekerjaan.	Model penelitian dari Karadarvar (2014) dapat dijadikan referensi untuk hubungan persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, OCB dan kinerja pekerjaan
6.	Sukmayanti & Sintaasih (2018)	Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Renon Kantor Cabang Bali (60 karyawan)	<i>Partial Least Square Structural Equation Model</i> (PLS-SEM)	Persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis memiliki efek positif dan signifikan pada <i>organizational citizenship behavior</i> dan kinerja pekerjaan. OCB memediasi secara parsial pada hubungan persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja pekerjaan.	Model penelitian dari Sukmayanti & Sintaasih (2018) dapat dijadikan referensi untuk hubungan persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, OCB dan kinerja pekerjaan.

## **2.9 Research Gap**

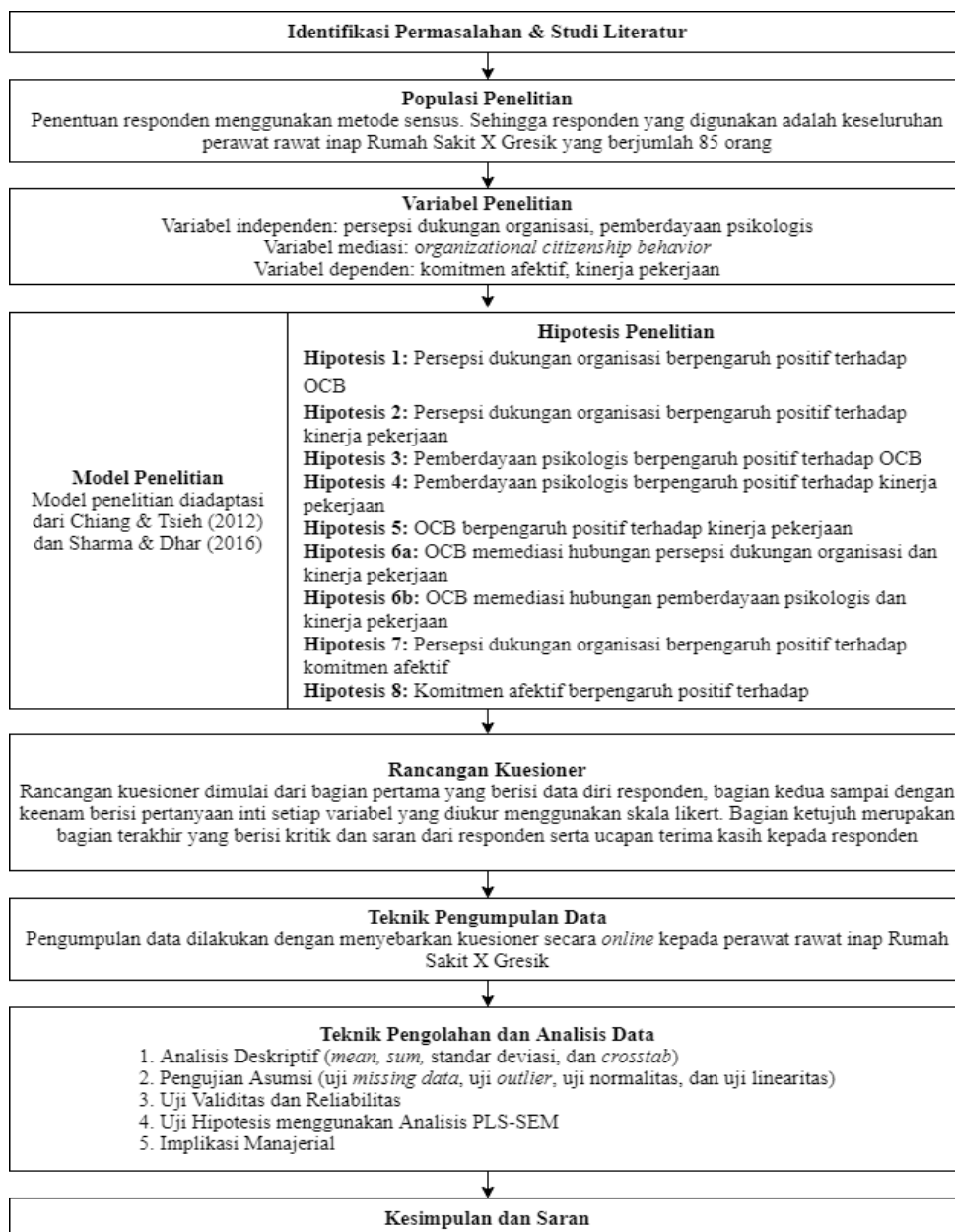
Penelitian ini menggunakan model penelitian dari hasil modifikasi penggabungan dua jurnal acuan utama yang ditunjang dengan beberapa jurnal penelitian pendukung. Jurnal acuan utama pertama yaitu penelitian yang dilakukan oleh Chiang & Hsieh (2012) dan penelitian kedua dilakukan oleh Sharma & Dhar (2016). Model penelitian yang diadopsi dari penelitian Chiang & Hsieh (2012) terkait pengukuran variabel persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan *organizational citizenship behavior* sebagai mediator terhadap kinerja pekerjaan. Kemudian, peneliti menambahkan variabel komitmen afektif yang diambil dari penelitian Sharma & Dhar (2016) untuk mengukur hubungan antara persepsi dukungan organisasi, komitmen afektif, dan kinerja pekerjaan. Perbedaan selanjutnya terdapat pada objek penelitian yang digunakan. Penelitian ini menggunakan objek perawat rawat inap pada Rumah Sakit X Gresik. Sedangkan pada penelitian Chiang & Hsieh (2012) menggunakan objek karyawan hotel di Taiwan.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

Pada bagian ini akan membahas mengenai tahapan pengerjaan penelitian, teknik pengumpulan data yang dibutuhkan dalam penelitian, dan teknik pengolahan data yang akan digunakan.

Alir penelitian digunakan untuk menentukan langkah dan desain penelitian dalam melaksanakan proses penelitian. Gambar 3.1 merupakan alir penelitian yang digunakan oleh peneliti mulai dari tahap awal hingga akhir.



Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian

### 3.1 Identifikasi Masalah dan Studi Literatur

Tahap pertama yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu mengidentifikasi permasalahan yang terdapat pada objek penelitian. Identifikasi permasalahan bertujuan untuk memahami kondisi internal dan mengetahui permasalahan yang sedang dialami oleh objek penelitian yaitu Rumah Sakit X Gresik sehingga peneliti dapat memberikan solusi dan rekomendasi untuk masalah tersebut. Proses identifikasi masalah dilakukan dengan melakukan wawancara dengan pihak manajemen rumah sakit untuk menemukan permasalahan yang dialami. Peneliti juga melakukan validasi, apakah topik penelitian yang akan dibahas telah sesuai dengan kondisi dan masalah yang dialami oleh rumah sakit saat ini. Permasalahan yang dialami oleh Rumah Sakit X Gresik yaitu terjadi penurunan kinerja perawat yang cukup signifikan. Penurunan kinerja terbesar terjadi pada perawat unit rawat inap. Padahal, perawat rawat inap merupakan sumber daya manusia yang berperan penting dalam penyediaan layanan kesehatan kepada pasien karena memiliki interaksi langsung yang lebih lama dengan pasien. Penurunan kinerja perawat ini dapat berdampak pada kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien. Oleh karena itu, perlu diidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari perawat rawat inap.

### 3.2 Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari 5 variabel yaitu persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, *organizational citizenship behavior*, komitmen afektif dan kinerja pekerjaan. Variabel tersebut diadopsi dari hasil modifikasi dua penelitian jurnal acuan utama Chiang & Hsieh (2012) dan Sharma & Dhar (2016). Kemudian variabel tersebut terdiri dari tiga jenis yaitu variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen. Variabel independen meliputi persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis. Kemudian variabel mediasi yang digunakan adalah *organizational citizenship behavior*. Variabel dependen pada penelitian ini yaitu komitmen afektif dan kinerja pekerjaan.

Variabel persepsi dukungan organisasi menggunakan 5 item pertanyaan dari penelitian Chiang & Hsieh (2012). Selanjutnya variabel pemberdayaan psikologis terdiri dari 4 dimensi yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Terdapat 11 item pertanyaan yang mewakili setiap dimensi pada variabel

pemberdayaan psikologis yang juga diambil dari penelitian Chiang & Hsieh (2012). Kemudian terdapat variabel komitmen afektif yang terdiri dari 6 item pertanyaan yang diambil dari penelitian Sharma & Dhar (2016), diadaptasi dari penelitian Meyer, *et al.* (1993). Variabel *organizational citizenship behavior* terbagi menjadi 5 dimensi yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* yang diadopsi dari penelitian Chieng & Hsieh (2012). Terdapat 24 item pertanyaan yang mewakili setiap dimensi pada variabel *organizational citizenship behavior*. Variabel kinerja pekerjaan terdiri dari 3 dimesin yaitu *quantity of work*, *quality of work*, dan *dependability*. Variabel ini menggunakan 6 item pertanyaan yang diadopsi dari penelitian Chieng & Hsieh (2012).

Rangkuman dari variabel-variabel, dimensi, dan indikator yang digunakan dalam penelitian terdapat pada tabel 3.1:

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
1.	Persepsi Dukungan Organisasi	Persepsi karyawan tentang seberapa besar organisasi telah menghargai kontribusi karyawan serta kepedulian organisasi terhadap kebutuhan para karyawan.		Organisasi saya peduli dengan pendapat saya Organisasi saya sangat peduli dengan kesejahteraan saya Organisasi saya sangat mempertimbangan tujuan dan nilai saya Bantuan tersedia dari organisasi saya ketika saya memiliki masalah Organisasi saya akan memaafkan dengan tulus atas kesalahan yang saya lakukan
2.	Pemberdayaan Psikologis	Keyakinan dalam diri karyawan terhadap kemampuannya untuk melakukan suatu pekerjaan	<p>1. <i>Meaning</i></p> <hr/> <p>2. <i>Competence</i></p> <hr/> <p>3. <i>Self-determination</i></p>	<p>Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting bagi saya Aktivitas pekerjaan saya secara pribadi bermakna bagi saya Pekerjaan yang saya lakukan bermakna bagi saya</p> <hr/> <p>Saya yakin dengan kemampuan saya untuk melakukan pekerjaan saya Saya percaya diri dengan kemampuan saya untuk melakukan aktivitas pekerjaan saya Saya telah menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saya</p> <hr/> <p>Saya dapat memutuskan sendiri cara dalam melakukan pekerjaan saya Saya memiliki peluang kebebasan dalam cara saya melakukan pekerjaan saya</p>



Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel (Lanjutan)

No.	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
2.	Pemberdayaan Psikologis	Keyakinan dalam diri karyawan terhadap kemampuannya untuk melakukan suatu pekerjaan	4. <i>Impact</i>	Dampak saya pada apa yang terjadi di departemen saya sangat besar Saya memiliki kendali atas apa yang terjadi di departemen saya Saya memiliki pengaruh signifikan terhadap apa yang terjadi di departemen saya
3.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Perilaku peran ekstra untuk bekerja melampaui tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh organisasi	1. <i>Altruism</i>	Saya bersedia membantu karyawan lain yang memiliki beban kerja berat Saya bersedia membantu pekerjaan karyawan lain yang sedang tidak masuk kerja Saya secara sukarela membantu karyawan lain yang memiliki masalah terkait pekerjaannya Saya bersedia membantu mengorientasikan karyawan baru meski bukan tanggung jawab saya. Saya selalu siap memberikan bantuan kepada orang-orang di sekitar saya
			2. <i>Courtesy</i>	Saya selalu memperhatikan langkah untuk mencegah masalah dengan karyawan lain. Cara berperilaku seorang karyawan akan mempengaruhi karyawan lain dalam melakukan pekerjaan Saya tidak akan menyalahgunakan hak orang lain

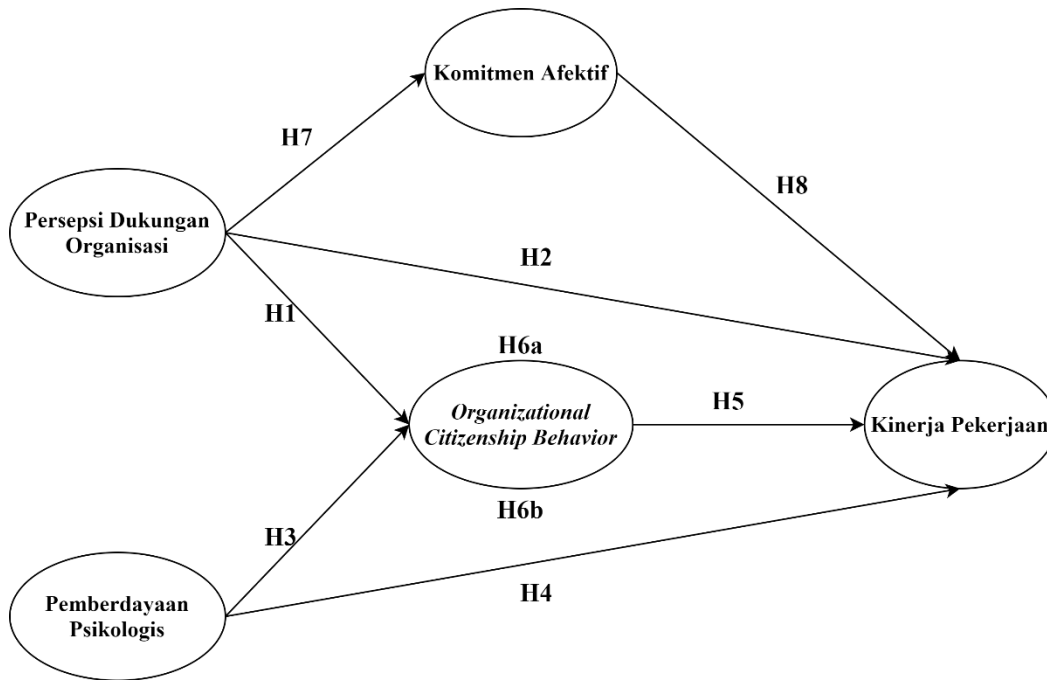
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel (Lanjutan)

No.	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
3.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Perilaku peran ekstra untuk bekerja melampaui tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh organisasi	2. <i>Courtesy</i>	Saya berusaha untuk menghindari sesuatu yang dapat menimbulkan masalah bagi rekan kerja Saya mempertimbangkan dampak dari tindakan yang saya lakukan terhadap rekan kerja
			3. <i>Civic Virtue</i>	Menghadiri rapat yang tidak wajib, tetapi dianggap penting Menghadiri fungsi yang tidak diperlukan, tetapi membantu citra perusahaan Mengikuti perubahan dalam organisasi Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi, memo, dan sebagainya
			4. <i>Sportmanship</i>	Saya tidak pernah mengeluh mengenai hal-hal yang sepele Saya berusaha melihat sisi positif dari suatu hal Saya tidak suka melebih-lebihkan suatu hal Saya tidak suka mencari-cari kesalahan yang telah dilakukan oleh organisasi Saya tidak pernah mengeluh untuk mendapatkan perhatian dari orang lain
			5. <i>Conscientiousness</i>	Mematuhi peraturan organisasi bahkan ketika tidak ada seorang pun yang mengawasi Salah satu karyawan yang paling saya teliti adalah diri saya sendiri Percaya jika saya bekerja dengan jujur maka akan mendapat upah yang setimpal

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel (Lanjutan)

No.	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
4.	Komitmen Afektif	Keinginan dari diri individu itu sendiri untuk terikat dan terlibat dalam organisasi		<p>Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya dengan organisasi ini</p> <p>Saya benar-benar merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri</p> <p>Saya mempunyai perasaan memiliki yang kuat pada organisasi saya</p> <p>Saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini</p> <p>Saya merasa seperti menjadi bagian dari keluarga di organisasi saya</p> <p>Organisasi ini memiliki banyak arti bagi pribadi saya</p>
5.	Kinerja Pekerjaan	Tingkat produktivitas perilaku terkait pekerjaan individu		<p>Memenuhi tanggung jawab pekerjaan secara spesifik</p> <p>Memenuhi standar kinerja dan harapan</p> <p>Tingkat kinerja karyawan tersebut memuaskan</p> <p>Karyawan tersebut efektif dalam melakukan pekerjaannya</p> <p>Karyawan tersebut memiliki kinerja lebih baik daripada karyawan lain yang melakukan pekerjaan yang sama</p> <p>Karyawan tersebut menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi</p>

### 3.3 Model dan Hipotesis Penelitian



Gambar 3. 2 Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan model penelitian dari hasil modifikasi penggabungan dua jurnal acuan utama yaitu penelitian yang dilakukan oleh Chiang & Hsieh (2012) dan penelitian kedua dilakukan oleh Sharma & Dhar (2016). Model dari penelitian ini tergambar seperti pada Gambar 3.1

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh dari persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis terhadap kinerja pekerjaan yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* serta mengetahui pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pekerjaan pada perawat rawat inap Rumah Sakit X Gresik. Desain penelitian yang digunakan yaitu *conclusive research* atau riset eksplanatori. Riset eksplanatori adalah jenis penelitian yang menggunakan metode analisis kuantitatif untuk menguji hipotesis dengan melihat pengaruh antara suatu variabel dengan variabel lain yang digunakan dalam penelitian (Sugiyono, 2011). Jenis penelitian ini juga dapat menguji teori yang telah ada sebelumnya dan mengetahui informasi yang belum diketahui dari penelitian sebelumnya. Hasil dari penelitian akan berupa kesimpulan yang digunakan sebagai saran atau rekomendasi untuk pengambilan keputusan.

Penelitian ini mengembangkan hipotesis yang bersumber dari model penelitian yang dilakukan oleh Chiang & Hsieh (2012) dan Sharma & Dhar (2016). Hipotesis penelitian bertujuan untuk memahami pengaruh terhadap suatu variabel serta keterkaitan antar variabel. Terdapat delapan hipotesis yang terdapat pada penelitian ini yaitu:

**Hipotesis 1** : Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan tentang seberapa besar organisasi telah menghargai kontribusi karyawan serta kepedulian organisasi terhadap kebutuhan karyawan. Chiang & Hsieh menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat mempengaruhi munculnya OCB. Persepsi karyawan atas dukungan organisasi dapat mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi. Karyawan yang merasa dihargai akan cenderung meningkatkan kepercayaan dengan organisasi dan bersedia untuk mendukung pertumbuhan organisasi. Perilaku ini merupakan inisiatif dari diri karyawan sendiri yang terwujud dalam OCB. Selain itu, persepsi dukungan organisasi membuat karyawan memiliki peran ekstra (*extra-role*) atau bekerja melampaui tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Dengan memperhatikan faktor persepsi karyawan atas dukungan organisasi diyakini dapat membuat karyawan mengerahkan kemampuan lebih untuk tercapainya tujuan organisasi serta menumbuhkan sikap proaktif karyawan.

**Hipotesis 2** : Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan

Persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai seberapa besar organisasi telah menghargai kontribusi karyawan. Persepsi karyawan atas dukungan organisasi dianggap memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang percaya bahwa organisasi telah menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan karyawan cenderung membalas dengan melakukan pekerjaan dengan baik. Ketika organisasi menilai kinerja karyawan kurang memuaskan, organisasi dapat memperbaiki kinerja karyawan dengan memperhatikan kebutuhan karyawan. Karyawan akan meningkatkan kinerja dan

rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai (Rhoades & Eisenberger, 2002).

**Hipotesis 3** : Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pemberdayaan psikologis merupakan keyakinan dalam diri karyawan terhadap kemampuan yang dimilikinya untuk melakukan suatu pekerjaan. Pemberdayaan psikologis terkait dengan karyawan yang berkompeten dan memiliki kemampuan merasa diberdayakan oleh organisasi. Pemberdayaan psikologis mengacu pada tingkat pemberdayaan karyawan yang dirasakan secara internal seperti makna, kompetensi, penentuan nasib diri sendiri, dan dampak (Spreitzer, 1995). Conger dan Kanungo (1988) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis menjadi salah satu jenis motivasi internal yang mendorong perilaku OCB. Wat dan Shaffer (2005) juga menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis karyawan mempengaruhi OCB secara signifikan.

**Hipotesis 4** : Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan

Pemberdayaan psikologis adalah keyakinan dalam diri karyawan terhadap kemampuannya untuk melakukan suatu pekerjaan. Pemberdayaan psikologis terkait dengan karyawan yang berkompeten dan berkemampuan merasa diberdayakan oleh organisasi. Pemberdayaan psikologis tidak hanya mempengaruhi peran pekerjaan karyawan tetapi juga mempengaruhi lingkungan kerja (Spreitzer, 1995). Karyawan yang merasa nyaman dan mampu mengenali pekerjaannya serta memahami bahwa pekerjaan yang dilakukan berpengaruh bagi orang lain maka karyawan akan cenderung meningkatkan kinerjanya. Beberapa penelitian menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis memengaruhi kinerja pekerjaan. Karyawan yang percaya dengan kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan, cenderung memiliki keraguan yang rendah tentang diri sendiri dan pekerjaannya sehingga akan meningkatkan kinerja pekerjaan.

**Hipotesis 5** : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan

*Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku peran ekstra untuk bekerja melampaui tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh organisasi.

OCB mengacu pada perilaku kerjasama proaktif dan saling membantu di antara rekan kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan serta untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi (Chiang & Hsieh, 2012). Perilaku tersebut dapat mengubah pola pikir dan keadaan sosial organisasi, yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja keseluruhan pekerjaan. Dengan demikian, OCB diprediksi memiliki berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan karyawan.

**Hipotesis 6a** : *Organizational Citizenship Behavior* memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi dan kinerja pekerjaan

**Hipotesis 6b** : *Organizational Citizenship Behavior* memediasi hubungan pemberdayaan psikologis dan kinerja pekerjaan

Sejumlah penelitian menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis dapat meningkatkan kinerja pekerjaan. Sedangkan, peningkatan OCB membutuhkan lebih banyak pemberdayaan psikologis yang selanjutnya berkaitan pada peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, Chen (2008) meneliti hubungan persepsi dukungan organisasi dan kinerja pekerjaan yang menyatakan bahwa tingginya persepsi karyawan atas dukungan organisasi dapat mempengaruhi OCB secara positif. Selanjutnya, OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, OCB memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja.

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, dapat diketahui bahwa persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. OCB juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan. Oleh karena itu, penelitian ini akan membuktikan bahwa OCB merupakan variabel mediator antara persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, dan kinerja pekerjaan.

**Hipotesis 7** : Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

Persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan tentang seberapa besar organisasi telah menghargai kontribusi karyawan serta kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Dalam *social-exchange theory*, persepsi dukungan organisasi mengacu pada hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi (Eisenberger *et al.*, 1986). Proses *social-exchange* dan hubungan timbal

balik merupakan inti dari hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen afektif. Karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi akan cenderung lebih berkomitmen pada organisasi. Karyawan mencerminkan komitmen afektif dengan terikat secara emosional dan mengidentifikasi diri dengan organisasi (Allen & Meyer, 1996). Organisasi dapat meningkatkan komitmen afektif dengan memenuhi kebutuhan sosial emosional karyawan seperti penghargaan, rasa hormat dan afiliasi.

**Hipotesis 8** : Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan

Komitmen afektif dapat diartikan sebagai keinginan dari diri individu itu sendiri untuk terikat dan terlibat dalam organisasi. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan dengan organisasi dan membutuhkan kesesuaian antara nilai-nilai dan tujuan individu dengan nilai-nilai organisasi (Allen & Meyer, 1990). Menurut Chang & Chen (2011), komitmen memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan. Karyawan yang berkomitmen akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi dan meningkatkan semangat kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, karyawan yang berkomitmen memiliki kecenderungan lebih besar untuk mengerahkan upaya secara konsisten melebihi apa yang diharapkan oleh organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen sebagai salah satu antecedent dari kinerja.

### **3.4 Populasi Penelitian**

Responden penelitian ini menggunakan perawat rawat inap Rumah Sakit X Gresik yang ditentukan dengan menggunakan metode sensus. Metode sensus adalah teknik yang digunakan untuk menentukan responden dengan mengambil keseluruhan anggota populasi sebagai responden penelitian. Populasi pada penelitian ini sebanyak 85 orang yang merupakan perawat rawat inap yang terdiri dari perawat rawat inap umum dan rawat inap intensif di Rumah Sakit X Gresik. Sehingga responden penelitian juga menggunakan 85 orang perawat rawat inap dengan batasan perawat tersebut berada di lokasi penelitian dan tidak berhalangan untuk mengisi kuesioner. Responden penelitian yang meliputi keseluruhan anggota populasi akan dapat mempresentasikan kondisi perawat rawat inap Rumah Sakit X Gresik.



### 3.5 Perancangan Kuesioner

Kuesioner merupakan salah satu alat yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh data primer. Sebelum kuesioner disebarakan kepada seluruh responden, perlu dilakukan perancangan kuesioner. Perancangan kuesioner dapat mempermudah peneliti dalam menyusun pertanyaan untuk dapat mengetahui dan memahai tanggapan responden terhadap kuesioner. Selain itu, perancangan kuesioner juga bertujuan untuk mempermudah responden untuk memahami isi dan maksud dari setiap pertanyaan. Pertanyaan dalam kuesioner dibagi menjadi tujuh bagian sesuai dengan kebutuhan informasi untuk penelitian. Penjelasan masing-masing bagian dalam kuesioner akan dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Bagian Pertama

Bagian pertama kuesioner berisikan pengantar atau paragraf pembuka dan rangkaian pertanyaan mengenai identitas responden. Parameter pertanyaan pada bagian ini meliputi nama, jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, status kepegawaian, masa kerja, lantai kerja dan status perkawinan.

#### 2. Bagian Kedua

Bagian kedua kuesioner berisikan beberapa pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel persepsi dukungan organisasi tiap karyawan. Pengukuran menggunakan skala likert 5 poin.

#### 3. Bagian Ketiga

Bagian ketiga kuesioner berisikan beberapa pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel pemberdayaan psikologis tiap karyawan. Pengukuran menggunakan skala likert 5 poin.

#### 4. Bagian Keempat

Bagian keempat kuesioner berisikan beberapa pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel *organizational citizenship behavior* tiap karyawan. Pengukuran menggunakan skala likert 5 poin.

#### 5. Bagian Kelima

Bagian kelima kuesioner berisikan beberapa pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen afektif tiap karyawan. Pengukuran menggunakan skala likert 5 poin.

#### 6. Bagian Keenam

Bagian keenam kuesioner berisikan beberapa pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pekerjaan tiap karyawan. Pengukuran menggunakan skala likert 5 poin.

#### 7. Bagian Ketujuh

Bagian ketujuh kuesioner berisikan kolom kritik dan saran dari responden kepada penelitian serta ucapan terima kasih kepada responden yang telah bersedia mengisi kuesioner.

### 3.6.1 Skala Pengukuran

Kuesioner merupakan salah satu alat pengumpulan data dalam penelitian untuk mengetahui tanggapan responden terhadap beberapa pertanyaan. Penetapan skala kuesioner terdiri dari dua jenis yaitu skala komparatif dan skala non-komparatif (Malhotra, 2010). Skala komparatif merupakan penetapan skala yang berisi perbandingan langsung antara variabel dengan stimulus lainnya. Skala non-komparatif merupakan penetapan skala variabel secara independen atau tidak dipengaruhi oleh stimulus lainnya. Skala yang akan digunakan pada penelitian ini adalah skala non-komparatif. Skala non-komparatif yang digunakan adalah skala likert sebagai skala pemeringkatan terperinci. Penggunaan skala likert bertujuan untuk mengetahui tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Skala likert dalam penelitian ini menggunakan skala penilaian lima poin mulai dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju. Penggunaan skala likert lima poin dapat mempermudah responden untuk menentukan jawaban dari pernyataan kuesioner serta mengurangi terjadinya keberagaman data yang terlalu banyak. Uraian setiap poin dari skala likert ditunjukkan pada Tabel 3.2:

Tabel 3. 2 Skala Likert

Nilai skala	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Cukup Setuju
4	Setuju
5	Sangat Setuju

### **3.6.2 Pilot Test**

*Pilot test* adalah tahap uji coba kuesioner dengan menggunakan sebagian kecil anggota dari total populasi. Tahap ini dilakukan sebelum kuesioner disebarakan kepada seluruh sampel yang akan diteliti. Jumlah responden yang dibutuhkan dalam melakukan *pilot test* yaitu 20 sampai 30 responden (Malhotra, 2010). Sehingga penelitian ini menggunakan responden sebanyak 30 orang untuk melakukan *pilot test*. *Pilot test* bertujuan untuk mengetahui tingkat pemahaman responden terhadap isi dari pertanyaan serta menguji validitas pernyataan yang diajukan dalam kuesioner. *Pilot test* dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara *online* melalui *google form* dan diuji kepada 30 perawat rawat inap di rumah sakit.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan sebuah tahap yang dilakukan untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian. Pengumpulan data terdiri dari dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada seluruh perawat rawat inap Rumah Sakit X Gresik pada bulan Mei 2020. Penyebaran kuesioner dilakukan secara *online* melalui *google form* kepada perawat rawat inap. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdapat pada bagian lampiran penelitian. Responden penelitian ditentukan dengan menggunakan metode sensus yaitu mengambil keseluruhan anggota populasi sebagai responden penelitian, sehingga diperoleh responden sebanyak 85 orang perawat rawat inap yang terdiri dari rawat inap umum dan intensif. Peneliti juga melakukan wawancara kepada pihak manajemen Rumah Sakit X Gresik untuk memperoleh informasi tambahan yang mendalam mengenai kondisi terkini objek penelitian. Data sekunder penelitian diperoleh dari data-data yang terkait dengan rumah sakit dan data jurnal dari penelitian terdahulu.

### **3.7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

Data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner merupakan data mentah yang selanjutnya perlu diolah dan dianalisis. Pengolahan data primer diperlukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, *organizational citizenship behavior*, dan komitmen afektif terhadap kinerja pekerjaan. Terdapat beberapa tahapan dalam

pengolahan data yaitu analisis deskriptif, uji asumsi, uji validitas dan reliabilitas, dan uji hipotesis. Berikut penjelasan terkait tahapan pengolahan data primer dalam penelitian ini:

### **3.8.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif merupakan analisis yang digunakan untuk meringkas data-data yang dikumpulkan menjadi data yang mudah diinterpretasikan (Sugiyono, 2011). Tujuan dilakukannya analisis deskriptif yaitu mengubah data mentah yang tidak mudah dipahami menjadi data yang lebih sederhana dan mudah dipahami. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk mengetahui gambaran dan deskripsi data yang telah terkumpul. Berikut penjelasan analisis deskriptif yang dilakukan dalam penelitian:

1. *Mean*

*Mean* merupakan perhitungan nilai rata-rata dari keseluruhan data yang diperoleh dalam penelitian. *Mean* bertujuan untuk mengetahui nilai rata-rata dari sebaran data dalam setiap variabel penelitian.

2. *Sum*

*Sum* merupakan nilai jumlah keseluruhan data yang diperoleh dari hasil pengumpulan data dalam penelitian.

3. Standar Deviasi

Standar deviasi merupakan pengukuran yang menunjukkan nilai jumlah rata-rata variabilitas atau keheterogenan data yang diperoleh dalam penelitian. Nilai standar deviasi yang semakin besar akan menunjukkan bahwa tingkat variasi data juga semakin besar atau semakin heterogen. Hal tersebut juga berlaku sebaliknya.

4. *Crosstab*

*Crosstab* atau analisis tabulasi silang merupakan analisis yang dilakukan untuk mengetahui adanya hubungan tertentu antara satu variabel dengan variabel lainnya. Analisis *crosstab* dilakukan dengan cara menyilangkan variabel-variabel yang dianggap memiliki hubungan sehingga variabel dapat lebih mudah dipahami.

### 3.8.2 Uji Asumsi

Uji asumsi digunakan dalam penelitian sebagai pengujian data terhadap asumsi yang dilakukan untuk mengetahui informasi tersembunyi atau tidak terlihat pada data aktual (Hair *et al.*, 2014). Pengujian ini bertujuan untuk mengukur tingkat kesesuaian data yang diperoleh sehingga menentukan apakah data tersebut dapat dianalisis ke tahap selanjutnya. Uji asumsi yang dilakukan dalam penelitian yaitu evaluasi *missing data*, uji *outlier*, uji normalitas dan linearitas. Berikut penjelasan rangkaian uji asumsi yang dilakukan dalam penelitian:

#### 1. *Missing Data*

*Missing Data* merupakan sebuah nilai atau data yang memuat informasi tidak tersedia atau hilang sehingga data tidak dapat dianalisis lebih lanjut. Data yang hilang sering terjadi ketika responden tidak menjawab satu atau lebih pertanyaan atau pernyataan yang diajukan peneliti dalam kuesioner (Hair *et al.*, 2014). Hal ini disebabkan oleh responden yang tidak memahami maksud dari pertanyaan maupun pernyataan yang terdapat pada kuesioner. Menurut Hair *et al.* (2014), terdapat dua langkah dalam mengatasi *missing data* yaitu melakukan investigasi *missing value* dalam data penelitian, kemudian menerapkan penanganan seperti *listwise deletion*, *pairwise deletion*, dan *mean substitution*.

#### 2. Uji *Outlier*

Uji *outlier* merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui adanya data yang berbeda dari mayoritas kumpulan data. Pada umumnya, data *outlier* memiliki nilai yang berbeda dengan nilai sekumpulan data lainnya. Hair *et al.* (2014) menyatakan bahwa terdapat tiga metode pengujian *outlier* yaitu *univariate*, *bivariate*, dan *multivariate*. Metode pengujian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *univariate detection*, yaitu dengan menguji nilai *z-score*. Nilai *z-score* memiliki perbedaan berdasarkan jumlah sampel penelitian. Untuk sampel yang berjumlah kurang dari 80 maka menggunakan nilai *z-score* sebesar  $\pm 2,5$ . Sedangkan, jumlah sampel yang lebih dari 80 akan menggunakan nilai *z-score* sebesar  $\pm 4$ . Data yang memiliki nilai melebihi rentang *z-score* akan dianggap sebagai data *outlier* yang selanjutnya akan dihapus atau dihilangkan agar tidak mempengaruhi hasil penelitian.

### 3. Uji Normalitas

Uji asumsi yang paling mendasar dalam analisis multivariat adalah uji normalitas. Uji normalitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui persebaran data yang diperoleh dari responden telah terdistribusi secara normal agar hasil dari penelitian tidak bias (Hair *et al.*, 2014). Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan hasil grafik Q-Q plot, dimana data yang mendekati garis normal akan dianggap data normal. Selain itu, pengujian ini dapat diukur dengan melihat nilai *skewness* dan *kurtosis*. Data yang dihasilkan akan cenderung terdistribusi normal jika jumlah sampel penelitian yang digunakan semakin banyak.

### 4. Uji Linearitas

Uji linearitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui adanya hubungan linear tiap variabel penelitian. Pengujian ini mengacu pada uji asumsi multivariat terhadap variabel dependen dan independen yang sering digunakan dalam metode analisis regresi berganda, analisis regresi logistik, analisis faktor, dan *structural equation modelling*. Data yang dapat membentuk garis lurus pada grafik *scatter plot* maka data tersebut akan dianggap linear (Hair *et al.*, 2014).

#### 3.8.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Tahap pengujian selanjutnya yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas merupakan pengujian yang mengukur tingkat akurasi pertanyaan untuk mempresentasikan konsep penelitian. Hair *et al.* (2014) menyatakan bahwa terdapat tiga jenis uji validitas yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *normological validity*. Uji reliabilitas merupakan pengujian yang mengukur tingkat konsistensi responden dalam menjawab dua indikator pertanyaan yang sama. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode *cronbach's alpha*.

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan pengujian yang mengukur tingkat akurasi pertanyaan untuk mempresentasikan konsep penelitian. Uji validitas bertujuan untuk mengukur apakah alat ukur yang digunakan sudah sesuai dalam penelitian dan sudah tepat untuk mengukur variabel yang akan diteliti. Uji validitas pada instrumen penelitian ini dilakukan dengan memasukkan data yang diperoleh

pada *software SPSS*. Instrumen penelitian akan dikatakan valid jika nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$ , jika nilai  $r_{hitung}$  lebih kecil dari  $r_{tabel}$  maka instrumen penelitian yang digunakan tidak valid (Malhotra, 2010).

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan mengukur tingkat konsistensi responden dalam menjawab dua indikator pertanyaan yang sama. Menurut Sugiyono (2011), reliabilitas mengacu pada ukuran konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang tersusun dalam kuesioner. Pengujian ini dilakukan dengan mengukur koefisien *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ). Sebuah data penelitian dianggap *reliable* jika nilai koefisien *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Dasar pengambilan keputusan juga mengacu pada model dibawah ini:

$Alpha (\alpha) > r_{tabel} =$  konsisten

$Alpha (\alpha) < r_{tabel} =$  tidak konsisten

### 3.8.4 Uji Hipotesis

Metode pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square Structural Equation Modelling* atau biasa disebut PLS-SEM. *Structural Equation Modelling* (SEM) merupakan sebuah teknik multivariat menggabungkan aspek analisis faktor dan regresi berganda yang dapat dijalankan secara simultan untuk menganalisis serangkaian hubungan timbal balik yang saling terkait antara variabel yang diukur dan konstruk laten. Analisis SEM terdiri dari dua tipe yaitu *covariance-based SEM* (CB-SEM) dan *Partial Least Square Structural Equation Modelling* (PLS-SEM).

PLS-SEM merupakan analisis SEM berbasis *variance* yang digunakan untuk penelitian eksplorasi dan pengembangan teori yang sudah ada (Hair *et al.*, 2017). Analisis PLS-SEM pada penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang dikembangkan serta menguji model pengukuran yang digunakan dengan melihat nilai validitas dan reliabilitasnya. Penggunaan PLS-SEM dinilai lebih sesuai untuk digunakan karena metode ini bersifat membangun variabel dan dapat melakukan pengujian hipotesis dengan jumlah sampel yang relatif sedikit (Hair *et al.*, 2017). Pengukuran PLS-SEM dilakukan dengan mengolah data yang diperoleh menggunakan *software Smart PLS 3*.

Langkah awal dalam pengolahan data menggunakan PLS-SEM yaitu memasukkan data hasil kuesioner yang telah direkap dengan format *file* Microsoft Excel ke dalam *software* Smart PLS 3. Langkah selanjutnya, menyusun model penelitian dengan menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti. Kemudian memasukkan data-data terkait dengan indikator dari setiap variabel penelitian. Setelah mempersiapkan seluruh data dan model penelitian, maka tahap uji hipotesis dapat dilaksanakan dengan menjalankan berbagai fitur yang terdapat pada *software* Smart PLS 3.

Pada saat pengolahan data dengan menggunakan *software* terdapat tahap *testing fit* yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kesesuaian atau kecocokan antara model penelitian dengan data yang diteliti. Pengukuran tingkat kecocokan dalam PLS-SEM dilakukan dengan menggunakan dua model yaitu *outer* dan *inner* model. Penjelasan dua model tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Outer Model*

*Outer Model* atau uji model pengukuran merupakan pengujian yang dilakukan untuk menentukan hubungan antara indikator dan variabel laten. Evaluasi model ini didasarkan pada penilaian beberapa kriteria:

- a. *Convergent validity*

*Convergent validity* merupakan pengujian yang dilakukan untuk menilai sejauh mana dua ukuran dari konsep yang sama saling berkorelasi. Pengujian ini mengukur korelasi antara indikator reflektif dan nilai reflektif variabel latennya dengan syarat nilai *outer loading*  $\geq 0,5$ . Untuk nilai AVE harus  $\geq 0,5$  agar variabel penelitian dinyatakan valid (Hair *et al.*, 2017).

- b. *Discriminant validity*

*Discriminant validity* merupakan pengujian yang dilakukan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain dengan standar empiris. Pengujian ini diukur melalui nilai *cross-loading*, jika suatu indikator memiliki nilai korelasi yang lebih tinggi dengan masing-masing variabel latennya maka kesesuaian model dinyatakan baik (Hair *et al.*, 2017).



c. *Construct reliability*

*Construct reliability* diukur dari nilai *composite reliability* dengan *cut-off value*  $\geq 0,7$  sehingga dapat dinyatakan konsisten (Hair *et al.*, 2017).

2. *Inner Model*

*Inner model* atau uji model struktural merupakan pengujian yang dilakukan untuk menentukan hubungan antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Evaluasi model ini didasarkan pada penilaian beberapa kriteria:

a. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien  $R^2$  merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui tingkat akurasi dari model penelitian yang digunakan. Hasil pengujian ini terdiri dari tiga nilai yaitu substansial (0,67), moderat (0,33), dan lemah (0,19) (Henseler *et al.*, 2009).

b. *Cross-validated redundancy* ( $Q^2$ )

*Cross-validated redundancy* merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui tingkat relevansi dari model penelitian yang digunakan. Model dinyatakan relevan apabila nilai  $Q^2 > 0$ .

c. *Path Coefficient*

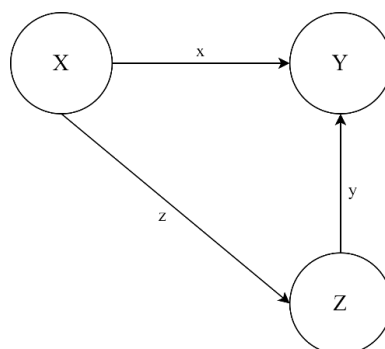
Pengujian yang dilakukan untuk menilai kuat atau tidaknya hubungan antar variabel yang terdapat dalam model penelitian. Pengujian ini diukur dari nilai positif atau negatif, besarnya nilai, dan signifikansi. Koefisien yang bernilai positif menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antar variabel dan hal ini berlaku sebaliknya.

Setelah melakukan pengukuran *outer* dan *inner* model penelitian, dilanjutkan dengan menghitung nilai *goodness of fit* (GOF) untuk mengetahui kebaikan dari model penelitian. Perhitungan nilai *goodness of fit* (GOF) menggunakan rumus  $GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$ , dengan kriteria apabila hasil perhitungan bernilai 0,38, maka model fit dianggap baik, untuk nilai 0,25 dianggap moderat, dan nilai  $< 0,1$  dianggap lemah (Tenenhaus *et al.*, 2004).

Selanjutnya tahap pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *bootstrapping* pada PLS-SEM. *Bootstrapping* ini akan menunjukkan kuat atau tidaknya hubungan antar variabel yang terdapat dalam model penelitian. Dari analisis tersebut akan ditemukan hubungan antara variabel independen dan

dependen dalam penelitian. Kemudian dilanjutkan dengan mengukur nilai *Standardize Coeffecient* ( $\beta$ ) untuk mengetahui bentuk hubungan antar variabel yang berupa positif atau negatif. Koefisien  $\beta$  yang bernilai positif akan menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antar variabel. Begitu juga sebaliknya, koefisien  $\beta$  yang bernilai negatif menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antar variabel.

Setelah melakukan pengujian hipotesis dengan *bootstrapping*, dilanjutkan dengan menguji variabel yang kemungkinan menjadi variabel mediasi dalam penelitian ini. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan pengaruh mediasi yang terdapat dalam penelitian (Hair *et al.*, 2017). Hubungan pengaruh mediasi dapat diketahui dengan melihat signifikansi hubungan antara variabel X terhadap Z dan hubungan variabel Z terhadap Y, yang diilustrasikan pada gambar 3.3. Pada ilustrasi tersebut, variabel Z merupakan variabel yang diduga sebagai variabel mediasi. Variabel Z akan dinyatakan sebagai variabel mediasi jika kedua hubungan variabel tersebut memiliki nilai yang signifikan. Hal ini berlaku sebaliknya, jika kedua hubungan variabel tidak memiliki nilai yang signifikan maka variabel Z bukan variabel mediasi antara X ke Y. Terdapat tiga jenis dalam hubungan mediasi yaitu mediasi sempurna, mediasi parsial komplementer, dan mediasi parsial kompetitif. Pertama, hubungan mediasi sempurna terjadi apabila hubungan antara variabel X ke Z tidak signifikan. Kedua, hubungan mediasi parsial komplementer terjadi apabila variabel X, Y, dan Z memiliki hubungan positif signifikan. Ketiga hubungan mediasi parsial kompetitif terjadi apabila kedua variabel memiliki hubungan yang signifikan tetapi hubungan ketiga variabel tidak positif.



Gambar 3. 3 Jalur Mediasi  
Sumber: Hair *et al.*, (2017)

Hasil dari analisis hipotesis dalam PLS-SEM akan diketahui apakah variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian saling mempengaruhi satu sama lain. Berdasarkan hasil analisis dengan *software* Smart PLS, dapat diinterpretasikan menjadi dua pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen yakni pengaruh positif atau negatif. Hipotesis dapat diterima apabila signifikansi *t-value* lebih dari 1,96 dan *p value* kurang dari 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Hasil dari analisis dalam PLS-SEM yang telah dilakukan, selanjutnya akan diinterpretasikan untuk menyusun implikasi manajerial, menarik kesimpulan dan saran yang sesuai dengan hasil penelitian ini.

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN DISKUSI**

Pada bagian ini akan menjelaskan mengenai gambaran umum objek penelitian, proses pengumpulan dan pengolahan data sesuai dengan metode penelitian yang digunakan. Selanjutnya, akan diperoleh hasil analisis yang digunakan untuk penarikan implikasi manajerial dan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan.

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Rumah Sakit X Gresik adalah salah satu unit bisnis dari perusahaan PT X yang merupakan anak perusahaan salah satu Badan Usaha Milik Negara di Kota Gresik. Perusahaan ini bergerak di bidang penyedia jasa layanan kesehatan di kawasan Gresik, Jawa Timur. Rumah sakit ini berdiri sejak tahun 1992 dengan diterbitkannya Surat Keputusan Kepala Dinas Kesehatan Daerah Tingkat I Jawa Timur berupa Ijin Penyelenggaraan dan Pendirian Sementara. Kemudian pada tanggal 18 April 1996, Rumah Sakit X diakui sebagai penyelenggara rumah sakit dengan diterbitkannya Surat Ijin Penyelenggaraan No.YM.02.04.3.5.01605 oleh Menteri Kesehatan Republik Indonesia.

Rumah Sakit X merupakan rumah sakit tipe C yang memiliki 15 fasilitas layanan yaitu poli umum & spesialis, rawat inap, fisioterapi, KKWA & bersalin, *medical check up*, laboratorium klinik, radiologi, farmasi, kamar operasi, ICU, poli geriatri, pelayanan UGD, pelayanan gizi, *trauma center*, dan bus kesehatan. Rumah sakit ini memiliki 20 spesialisasi yang terdiri dari spesialis penyakit dalam, urologi, rehabilitasi medik, bedah thorax kardio, bedah umum, bedah syaraf, bedah mulut, bedah plastik, *orthodontia*, *orthopedi*, onkologi, kesehatan jiwa, jantung, syaraf, kesehatan anak, THT, mata, paru-paru, kulit & kelamin, dan patologi anatomi. Seperti perusahaan pada umumnya, Rumah Sakit X juga memiliki visi, misi, motto, nilai perusahaan sebagai dasar untuk aktivitas operasional rumah sakit. Rumah Sakit X memiliki visi yaitu “menjadi rumah sakit yang unggul dan terpercaya sebagai pilihan utama masyarakat Gresik dan sekitarnya.” Dalam mencapai visinya, Rumah Sakit X telah menyusun misi yang dapat diterapkan. Misi dari Rumah Sakit X adalah sebagai berikut:

1. Memberikan layanan prima kepada masyarakat industri dan masyarakat umum dengan mengutamakan mutu layanan dan keselamatan pasien.
2. Menyediakan sarana layanan rumah sakit yang terstandarisasi.
3. Melaksanakan pengelolaan dan pengembangan rumah sakit sebagai unit bisnis yang berdaya saing tinggi dengan tetap memperhatikan fungsi sosial.
4. Mengembangkan karyawan rumah sakit yang kompeten, inovatif, loyal, dan berdedikasi tinggi serta sejahtera.
5. Membantu perusahaan pelanggan dalam penanganan dan pemeliharaan kesehatan secara efektif dan efisien.

Rumah Sakit X juga memiliki nilai-nilai perusahaan yang menjadi pedoman dan budaya perusahaan yaitu santun, melayani, integritas, lege-artis, efektif dan efisien (SMILE). Selain itu, rumah sakit berpegang teguh pada moto “Sahabat Menuju Sehat”. Hal ini sejalan dengan visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan, dimana rumah sakit berusaha menjadi rumah sakit yang unggul dan terpercaya dengan memberikan layanan terstandarisasi yang mengutamakan mutu dan keselamatan pasien. Nilai-nilai perusahaan harus diterapkan oleh seluruh karyawan rumah sakit untuk memberikan kehidupan yang nyaman dan aman bagi pasien.

Rumah Sakit X menggunakan struktur organisasi berbentuk fungsional yaitu struktur organisasi yang mengelompokkan karyawan berdasarkan fungsi dan jenis pekerjaan yang sama dengan bidangnya. Berdasarkan struktur organisasi pada gambar 4.1, struktur organisasi Rumah Sakit X dibagi menjadi 2 bidang yaitu bidang kesehatan/medis dan bidang manajemen. Masing-masing bidang memiliki 4 bagian atau departemen sehingga terdapat total 8 departemen dalam Rumah Sakit X, yaitu sebagai berikut:

1. Bidang Pelayanan Medik Rawat Jalan terdiri dari instalasi gawat darurat, instalasi rawat jalan, dan instalasi *medical check-up* (MCU).
2. Bidang Pelayanan Medik Rawat Inap terdiri dari instalasi rawat inap dan instensif, instalasi bersalin, instalasi bedah sentral, dan instalasi gizi.
3. Bidang Pelayanan Penunjang terdiri dari instalasi farmasi, instalasi sterilisasi, instalasi radiologi, dan instalasi laboratorium.
4. Bidang Keperawatan terdiri dari divisi pengembangan sumber daya manusia keperawatan, *monitoring* dan evaluasi keperawatan, dan asuhan keperawatan.

5. Bagian Keuangan terdiri dari divisi keuangan dan penagihan, dan SIRS.
6. Bagian Umum terdiri dari sekretariat rumah tangga, divisi pengadaan, dan pemeliharaan sarana prasaranan serta sanitasi.
7. Bagian Sumber Daya Manusia terdiri divisi administrasi personalia dan divisi pengembangan, pendidikan dan pelatihan.
8. Bagian Pemasaran terdiri dari divisi pemasaran internal, pemasaran eksternal, dan divisi hubungan masyarakat dan layanan pelanggan.

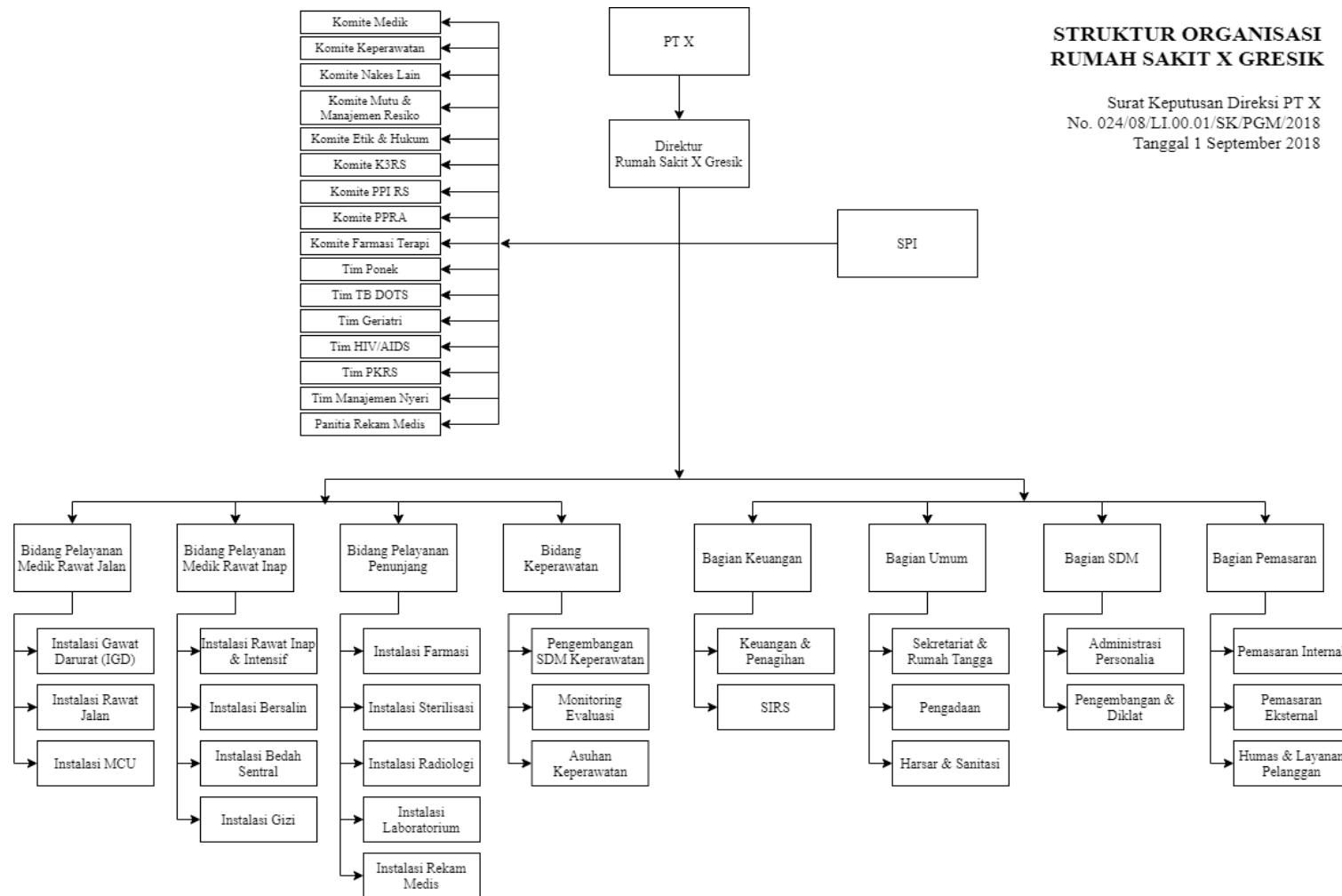
Aktivitas operasional Rumah Sakit X didukung oleh 389 sumber daya manusia yang terdiri dari 159 karyawan tetap dan 230 karyawan kontrak. Berdasarkan bidang atau profesinya, sumber daya profesional rumah sakit terdiri dari berbagai bidang yaitu tenaga dokter umum dan spesialis, tenaga dokter gigi umum dan spesialis, tenaga keperawatan, staf klinis penunjang medik, dan tenaga non medis. Berdasarkan data dari Bagian SDM Rumah Sakit X Gresik, jumlah perawat rawat inap berjumlah 85 orang yang terdiri dari dua bagian yaitu rawat inap umum dan rawat inap intensif (ICU dan NICU). Tabel 4.1 merupakan uraian jumlah perawat rawat inap di Rumah Sakit X Gresik.

Tabel 4. 1 Jumlah Perawat Rawat Inap

<b>Lantai/Ruang Kerja</b>	<b>Perawat Bertugas</b>	<b>Keterangan</b>
Lantai 1	14	Rawat Inap Umum
Lantai 2 Abhipraya	13	Rawat Inap Umum
Lantai 2 Abhinaya	13	Rawat Inap Umum
Lantai 3 Abhipraya	16	Rawat Inap Umum
Lantai 3 Abhinaya	13	Rawat Inap Umum
ICU dan NICU	16	Rawat Inap Intensif
<b>Total</b>	<b>85</b>	

**STRUKTUR ORGANISASI  
RUMAH SAKIT X GRESEK**

Surat Keputusan Direksi PT X  
No. 024/08/LI.00.01/SK/PGM/2018  
Tanggal 1 September 2018



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Rumah Sakit X Gresik



## **4.2 Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner online melalui *google form* yang dikirim kepada kepala komite perawat, selanjutnya akan disebarkan kepada responden penelitian yaitu perawat rawat inap di Rumah Sakit X Gresik. Pengumpulan data dilakukan dimulai pada tanggal 13 Mei – 30 Mei 2020. Pengumpulan data pada lima hari pertama diperoleh sebanyak 30 responden yang digunakan untuk *pilot test*, kemudian pada hari selanjutnya dilakukan pengumpulan data kuesioner secara keseluruhan. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner tersebut diperoleh 85 responden yang mengisi kuesioner penelitian. Dari jumlah tersebut dapat dilihat bahwa responden yang telah mengisi kuesioner yang disebar mencakup seluruh populasi penelitian. Hasil pengumpulan data kuesioner yang telah direkap dapat diakses pada <https://intip.in/RekapKuesionerNanda>.

## **4.3 Pilot Test**

Pengumpulan data yang digunakan untuk *pilot test* dilakukan selama 5 hari pada tanggal 13 Mei – 17 Mei 2020. Pengumpulan data *pilot test* dilakukan dengan menyebarkan kuesioner online melalui *google form* kepada perawat rawat inap dengan jumlah responden sebanyak 30 orang. *Pilot test* dilakukan untuk mengetahui apakah bahasa yang digunakan pada item pernyataan dapat dimengerti dan dipahami oleh responden sehingga peneliti dapat melakukan perbaikan pada item pernyataan yang sulit dipahami. Selain itu, *pilot test* membantu peneliti untuk melakukan konfirmasi atas kritik dan saran untuk daftar pernyataan dalam kuesioner yang telah disusun. Hasil dari *pilot test* yang dilakukan menyatakan bahwa semua item pernyataan dalam kuesioner dapat dimengerti dan dipahami oleh responden. Sehingga seluruh item pernyataan dalam kuesioner tidak perlu dilakukan perubahan.

## **4.4 Analisis Deskriptif Demografi Responden**

Bagian ini akan menjelaskan analisis demografi secara keseluruhan berdasarkan hasil kuesioner yang telah dikumpulkan. Analisis demografi bertujuan untuk meringkas data-data yang dikumpulkan menjadi data yang mudah diinterpretasikan. Analisis ini akan menjelaskan gambaran umum demografi responden seperti lantai atau ruang kerja, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir,

status kepegawaian, masa kerja, status pernikahan, dan pendapatan. Uraian dari analisis demografi responden secara keseluruhan disajikan pada Tabel 4.2.

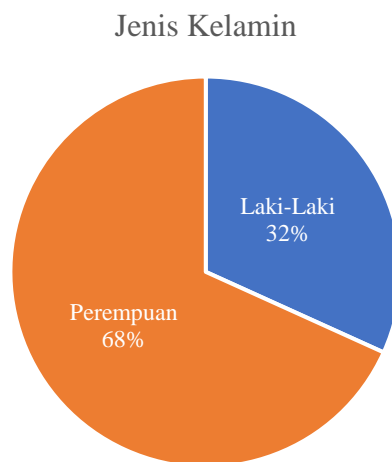
Tabel 4. 2 Analisis Demografi Responden

<b>Profil Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<b>Lantai/Ruang Kerja</b>		
Lantai 1	14	16%
Lantai 2 Abhipraya	13	15%
Lantai 2 Abhinaya	13	15%
Lantai 3 Abhipraya	16	19%
Lantai 3 Abhinaya	13	15%
ICU dan NICU	16	19%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-Laki	27	32%
Perempuan	58	58%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>
<b>Usia</b>		
21-25 Tahun	28	33%
26-30 Tahun	41	48%
31-35 Tahun	8	9%
36-40 Tahun	3	4%
> 40 Tahun	5	6%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
D3	10	12%
D4/S1	75	88%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>
<b>Status Kepegawaian</b>		
Tetap	30	35%
Kontrak	55	65%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.2 Analisis Demografi Responden (Lanjutan)

<b>Profil Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<b>Masa Kerja</b>		
< 1 Tahun	25	29%
1-5 Tahun	34	40%
6-10 Tahun	15	18%
> 10 Tahun	11	13%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>
<b>Status Pernikahan</b>		
Menikah	46	54%
Belum Menikah	39	46%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>
<b>Pendapatan</b>		
Rp2.000.000 - Rp3.000.000	5	6%
Rp3.000.000 - Rp4.000.000	21	25%
Rp4.000.000 - Rp5.000.000	48	56%
> Rp5.000.000	11	13%
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

#### 4.4.1 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin

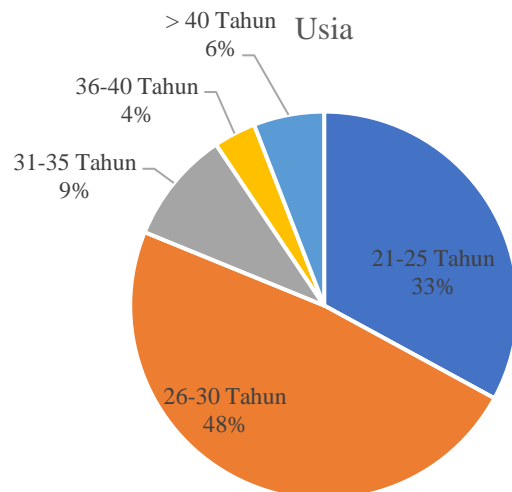


Gambar 4. 2 Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin

Jumlah responden pada penelitian ini berjumlah 85 perawat yang terdiri dari laki-laki dan perempuan. Pada gambar 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar

responden berjenis kelamin perempuan dengan jumlah sebanyak 58 orang atau sebesar 68%, sedangkan untuk jumlah responden laki-laki sebanyak 27 orang atau sebesar 32% dari total keseluruhan responden. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa jumlah perawat rawat inap di Rumah Sakit X lebih banyak berjenis kelamin perempuan dibandingkan perawat laki-laki.

#### 4.4.2 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Usia



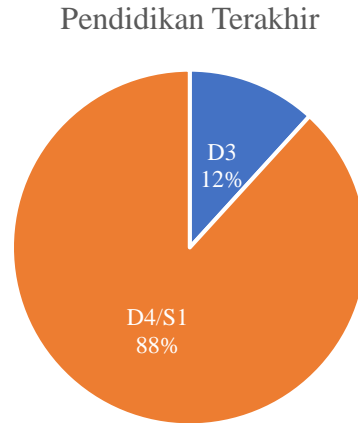
Gambar 4. 3 Demografi Berdasarkan Usia

Responden dalam penelitian ini terdiri dari beberapa kelompok usia seperti pada gambar 4.3. Responden penelitian didominasi oleh kelompok usia 26-30 tahun dengan berjumlah 41 orang atau sebesar 48% dari total responden keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa kelompok usia tersebut menjadi usia yang ideal seseorang untuk berprofesi sebagai karyawan. Responden dengan kelompok usia lainnya terdapat rentang usia 21-25 tahun dengan jumlah 28 orang atau sebesar 33%, untuk kelompok usia 31-35 tahun berjumlah 8 orang atau sebesar 9%, kelompok usia 36-40 tahun berjumlah 3 orang atau sebesar 4%, dan kelompok usia diatas 40 tahun berjumlah 5 orang atau 6% dari total keseluruhan responden.

#### 4.4.3 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

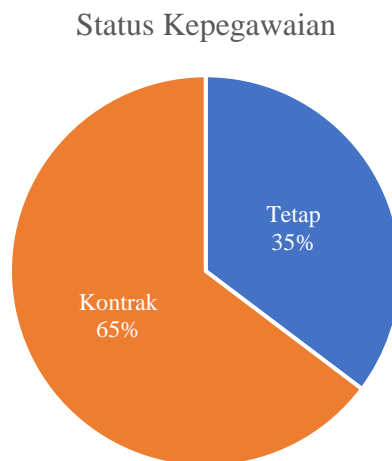
Berdasarkan gambar 4.4 diketahui bahwa terdapat dua jenis tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden yaitu lulusan D3 dan D4 atau S1. Tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki responden didominasi oleh lulusan D4 atau S1 Keperawatan dengan jumlah 75 orang atau sebesar 88% dari total

keseluruhan responden. Sedangkan responden dengan tingkat pendidikan terakhir lulusan D3 Keperawatan berjumlah 10 orang atau sebesar 12% dari total keseluruhan responden.



Gambar 4. 4 Demografi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

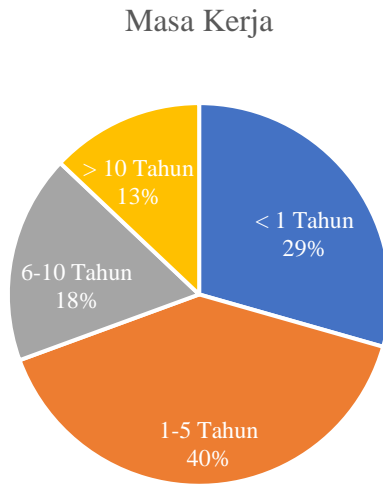
#### 4.4.4 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Status Kepegawaian



Gambar 4. 5 Demografi Berdasarkan Status Kepegawaian

Status kepegawaian responden terdiri dari dua yaitu pegawai tetap dan pegawai kontrak. Berdasarkan gambar 4.5, responden dengan status pegawai tetap berjumlah 30 orang atau sebesar 35%, sedangkan responden dengan status pegawai kontrak berjumlah 55 orang atau sebesar 65% dari total keseluruhan responden. Sehingga sebagian besar perawat rawat inap di rumah sakit X masih berstatus pegawai kontrak.

#### 4.4.5 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Masa Kerja

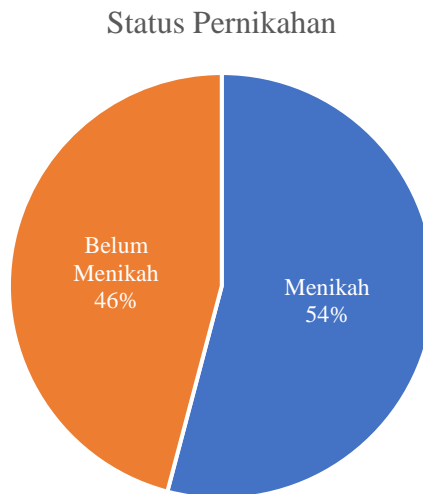


Gambar 4. 6 Demografi Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan gambar 4.6, diketahui terdapat beberapa kelompok masa kerja dari responden penelitian. Responden dengan masa kerja 1-5 tahun memiliki jumlah paling banyak yaitu 34 orang atau sebesar 40% dari total keseluruhan responden. Untuk kelompok masa kerja lainnya, responden yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 25 orang atau sebesar 29%. Kemudian responden yang memiliki masa kerja 6-10 tahun berjumlah 15 orang atau sebesar 18%. Kelompok masa kerja yang terakhir yaitu responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun berjumlah 11 orang atau sebesar 13% dari total keseluruhan responden.

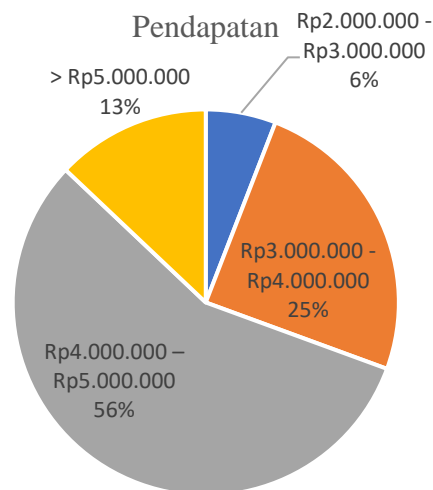
#### 4.4.6 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Status Pernikahan

Demografi berdasarkan status pernikahan responden dibagi menjadi dua kelompok yaitu berstatus menikah dan belum menikah. Berdasarkan gambar 4.7, diketahui bahwa kelompok status pernikahan didominasi oleh responden yang berstatus menikah yaitu sebanyak 46 orang atau sebesar 54%, sedangkan responden dengan status belum menikah sebanyak 39 orang atau sebesar 46% dari total keseluruhan responden.



Gambar 4. 7 Demografi Berdasarkan Status Pernikahan

#### 4.4.7 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Pendapatan



Gambar 4. 8 Demografi Berdasarkan Pendapatan

Berdasarkan gambar 4.8, diketahui terdapat empat kategori pendapatan dari responden penelitian. Kategori pertama yaitu responden yang memiliki pendapatan sebesar Rp2.000.000 – Rp3.000.000 berjumlah 5 orang atau sekitar 6%. Kategori yang kedua, responden yang memiliki pendapatan sebesar Rp3.000.000 – Rp4.000.000 berjumlah 21 orang atau sekitar 25%. Kategori ketiga yaitu responden yang memiliki pendapatan sebesar Rp4.000.000 - Rp5.000.000 berjumlah 48 orang atau sekitar 56%. Kategori yang terakhir, responden yang memiliki pendapatan lebih dari Rp5.000.000 berjumlah 11 orang atau sekitar 13%. Dapat disimpulkan

bahwa, sebagian besar perawat rawat inap rumah sakit X memiliki pendapatan antara Rp4.000.000 – Rp5.000.000 per bulan.

#### 4.5 Analisis Deskriptif Statistik

Analisis deskriptif merupakan analisis yang digunakan untuk meringkas data-data yang dikumpulkan menjadi data yang mudah diinterpretasikan. Tujuan analisis deskriptif yaitu mengubah data mentah menjadi data yang lebih sederhana yang mudah dipahami. Analisis ini juga digunakan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden terhadap indikator dari masing-masing variabel.

##### 4.5.1 Sum, Mean dan Standar Deviation

Hasil analisis deskriptif statistik yang dilakukan pada variabel penelitian ditampilkan pada Tabel 4.3. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban keseluruhan responden menyatakan setuju dengan indikator pernyataan masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif Statistik

<b>Indikator</b>	<b>Sum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Indikator</b>	<b>Sum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
<b>Perceived Organization Support</b>				<b>Impact</b>			
POS1	299	3,52	0,868	IM1	327	3,85	0,748
POS2	310	3,65	0,812	IM2	284	3,34	0,839
POS3	281	3,31	0,845	IM3	307	3,61	0,725
POS4	289	3,40	0,805	Overall		3,60	
POS5	275	3,24	0,868	<b>Altruism</b>			
Overall		3,42		AL1	351	4,13	0,704
<b>Meaning</b>				AL2	337	3,96	0,747
M1	375	4,41	0,623	AL3	346	4,07	0,753
M2	367	4,32	0,602	AL4	326	3,84	0,769
M3	368	4,33	0,625	AL5	370	4,35	0,631
Overall		4,35		Overall		4,07	
<b>Competence</b>				<b>Courtesy</b>			
C1	378	4,45	0,588	CS1	372	4,38	0,617
C2	372	4,38	0,597	CS2	341	4,01	0,748
C3	365	4,29	0,614	CS3	372	4,38	0,690
Overall		4,37		CS4	368	4,33	0,662
<b>Self-Determination</b>				CS5	364	4,28	0,666
SD1	323	3,80	0,704	Overall		4,28	
SD2	300	3,53	0,717				
Overall		3,66					



Tabel 4.3 Analisis Deskriptif Statistik (Lanjutan)

<b>Indikator</b>	<b>Sum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Indikator</b>	<b>Sum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
<b>Civic Virtue</b>				<b>Affective Commitment</b>			
CV1	302	3,55	0,893	AC1	326	3,84	0,884
CV2	298	3,51	0,840	AC2	297	3,49	0,826
CV3	335	3,94	0,661	AC3	314	3,69	0,817
CV4	344	4,05	0,634	AC4	306	3,60	0,743
Overall		3,76		AC5	322	3,79	0,709
<b>Sportmanship</b>				AC6	329	3,87	0,768
SP1	333	3,92	0,759	Overall		3,71	
SP2	352	4,14	0,657	<b>Job Performance</b>			
SP3	349	4,11	0,690	JP1	358	4,21	0,674
SP4	342	4,02	0,672	JP2	345	4,06	0,679
SP5	349	4,11	0,708	JP3	324	3,81	0,645
Overall		4,06		JP4	310	3,65	0,896
<b>Conscientiousness</b>				JP5	294	3,46	0,733
CC1	355	4,18	0,658	JP6	298	3,51	0,881
CC2	341	4,01	0,824	Overall		3,78	
CC3	358	4,21	0,742				
Overall		4,13					

Nilai *sum* dari masing-masing variabel dan dimensi memiliki rentang nilai yang berbeda-beda dikarenakan jumlah indikator setiap variabel dan dimensi juga berbeda. Untuk nilai *mean* keseluruhan dari masing-masing variabel dan dimensi memiliki rentang nilai sekitar 3,42 – 4,37.

Berdasarkan Tabel 4.3, variabel *perceived organizational support* (POS) atau persepsi dukungan organisasi memiliki nilai *mean* keseluruhan sebesar 3,42. Nilai *mean* variabel tersebut merupakan nilai terendah dibanding dengan variabel dan dimensi lainnya. Nilai *mean* tertinggi yaitu indikator POS2 dengan nilai 3,65, hal ini menunjukkan bahwa perawat rawat inap merasa pihak rumah sakit telah memperhatikan kesejahteraan. Sedangkan untuk nilai *mean* terendah terdapat pada indikator POS5 dengan nilai 3,24. Hal ini menunjukkan bahwa dari sekian dukungan dari rumah sakit, memaafkan secara tulus atas kesalahan yang dilakukan oleh perawat rawat inap menjadi hal yang paling sedikit didapatkan. Nilai standar deviasi dari variabel *perceived organizational support* (POS) berkisar 0,8 yang menunjukkan bahwa persebaran jawaban dari responden sangat beragam.

Pada variabel pemberdayaan psikologis terdapat empat dimensi yaitu *meaning* (M), *competence* (C), *self-determination* (SD), dan *impact* (IM). Nilai

rata-rata keseluruhan dari masing-masing dimensi berkisar antara 3,60 – 4,37. Dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu dimensi *competence* (C) dengan nilai 4,37. Hal ini menunjukkan bahwa perawat rawat inap merasa telah memiliki kompetensi untuk melakukan aktivitas pekerjaannya. Sebaliknya, dimensi dengan nilai terendah ada pada dimensi *impact* (IM) yang memiliki nilai 3,60. Hal ini menunjukkan bahwa perawat rawat inap merasa cukup memberikan dampak yang signifikan serta memiliki kendali secara bebas atas aktivitas pekerjaannya. Nilai standar deviasi dari variabel pemberdayaan psikologis berkisar 0,6 – 0,7 yang menunjukkan bahwa persebaran jawaban dari responden bersifat normal dan cukup beragam.

Pada variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) terdapat lima dimensi yaitu *altruism* (AL), *courtesy* (CS), *civic virtue* (CV), *sportmanship* (SP), dan *conscientiousness* (CC). Nilai rata-rata keseluruhan dari masing-masing dimensi pada berkisar antara 3,76 – 4,28. Dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu dimensi *courtesy* (CS) dengan nilai 4,28. Hal ini menunjukkan bahwa perawat rawat inap setuju dengan upaya untuk mencegah atau mengurangi terjadinya konflik terkait pekerjaan dengan rekan kerjanya. Sebaliknya, dimensi dengan nilai terendah ada pada dimensi *civic virtue* (CV) yang memiliki nilai 3,76. Hal ini menunjukkan bahwa perawat rawat inap cukup setuju untuk berpartisipasi aktif dalam kehidupan rumah sakit seperti menghadiri pertemuan atau kegiatan diluar pekerjaan dalam rumah sakit. Nilai standar deviasi dari variabel OCB berkisar 0,6 – 0,8 yang menunjukkan bahwa persebaran jawaban dari responden terdapat beberapa jawaban bersifat normal dan beragam.

Pada variabel *affective commitment* (AC) atau komitmen afektif memiliki nilai *mean* keseluruhan sebesar 3,71. Nilai *mean* tertinggi yaitu indikator AC6 dengan nilai 3,87, hal ini menunjukkan bahwa perawat rawat inap setuju dengan pernyataan rumah sakit ini memiliki arti bagi pribadi perawat. Sedangkan untuk nilai *mean* terendah terdapat pada indikator AC2 dengan nilai 3,24. Hal ini menunjukkan bahwa perawat rawat inap merasa cukup setuju jika seolah-olah permasalahan rumah sakit merupakan permasalahan pribadi perawat. Nilai standar deviasi dari variabel komitmen afektif berkisar 0,7 – 0,8 yang menunjukkan bahwa persebaran jawaban dari responden bersifat beragam.

Pada variabel *job performance* (JP) atau kinerja pekerjaan memiliki nilai *mean* keseluruhan sebesar 3,78. Nilai *mean* variabel tersebut merupakan nilai terendah dibanding dengan variabel dan dimensi lainnya. Nilai *mean* tertinggi yaitu indikator JP1 dengan nilai 4,21, hal ini menunjukkan bahwa mayoritas perawat rawat inap memenuhi tanggung jawab pekerjaannya. Sedangkan untuk nilai *mean* terendah terdapat pada indikator JP5 dengan nilai 3,46. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas kinerja seorang individu perawat rawat inap hampir sama dengan perawat rawat inap lainnya. Nilai standar deviasi dari variabel kinerja pekerjaan berkisar 0,6 – 0,8 yang menunjukkan bahwa persebaran jawaban dari responden terdapat beberapa jawaban bersifat normal dan beragam.

#### **4.5.2 Crosstab**

*Crosstab* atau analisis tabulasi silang merupakan analisis yang dilakukan untuk mengetahui adanya hubungan tertentu antara satu variabel dengan variabel lainnya. Analisis *crosstab* dilakukan dengan cara menyilangkan variabel-variabel yang dianggap memiliki hubungan sehingga variabel dapat lebih mudah dipahami. Analisis *crosstab* yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan data demografi responden yaitu persilangan antara usia-masa kerja-jenis kelamin, jenis kelamin-pendidikan terakhir-status kepegawaian, dan pendapatan-status pernikahan.

##### **1. Analisis *Crosstab* Usia – Masa Kerja – Jenis Kelamin**

Hasil analisis *crosstab* antara usia, masa kerja dan jenis kelamin menunjukkan bahwa demografi responden didominasi oleh responden berjenis kelamin perempuan, dari seluruh responden tersebut paling banyak berusia 26 - 30 tahun dengan masa kerja 1 - 5 tahun. Sedangkan untuk responden berjenis kelamin laki-laki didominasi oleh kategori usia dan masa kerja yang sama dengan responden berjenis kelamin perempuan, yaitu berusia 26 – 30 tahun dengan masa kerja 1 – 5 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa kelompok usia tersebut menjadi usia yang ideal seseorang untuk berprofesi sebagai karyawan. Hasil analisis *crosstab* antara usia, masa kerja dan jenis kelamin ditampilkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4. 4 *Crosstab* Usia – Masa Kerja – Jenis Kelamin

Jenis Kelamin			Masa Kerja				Total
			< 1 Tahun	1 - 5 Tahun	6 - 10 Tahun	> 10 Tahun	
Laki-Laki	Usia	21 - 25 Tahun	5	1	0	0	6
		26 - 30 Tahun	0	13	3	0	16
		31 - 35 Tahun	0	1	2	0	3
		> 40 Tahun	0	0	0	2	2
		Total	5	15	5	2	27
Perempuan	Usia	21 - 25 Tahun	18	4	0	0	22
		26 - 30 Tahun	2	14	9	0	25
		31 - 35 Tahun	0	1	0	4	5
		36 - 40 Tahun	0	0	0	3	3
		> 40 Tahun	0	0	1	2	3
Total	20	19	10	9	58		
Total	Usia	21 - 25 Tahun	23	5	0	0	28
		26 - 30 Tahun	2	27	12	0	41
		31 - 35 Tahun	0	2	2	4	8
		36 - 40 Tahun	0	0	0	3	3
		> 40 Tahun	0	0	1	4	5
Total	25	34	15	11	85		

## 2. Analisis *Crosstab* Jenis Kelamin - Pendidikan Terakhir - Status Kepegawaian

Hasil analisis *crosstab* antara jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan status kepegawaian menunjukkan bahwa responden paling banyak memiliki status kepegawaian sebagai perawat kontrak yang mayoritas berjenis kelamin perempuan. Selain itu, dapat dilihat bahwa seluruh perawat kontrak dengan jenis kelamin laki-laki maupun perempuan memiliki tingkat pendidikan terakhir diploma IV atau setara Sarjana (S1). Sedangkan untuk perawat tetap juga didominasi oleh perawat berjenis kelamin perempuan dengan tingkat pendidikan terakhir diploma IV atau

setara Sarjana (S1). Hasil analisis *crosstab* antara jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan status kepegawaian ditampilkan pada Tabel 4.5.

Tabel 4. 5 *Crosstab* Jenis Kelamin - Pendidikan Terakhir - Status Kepegawaian

Status Kepegawaian			Pendidikan Terakhir		Total
			D3	D4/S1	
Tetap	Jenis Kelamin	Laki-Laki	1	9	10
		Perempuan	9	11	20
Total			10	20	30
Kontrak	Jenis Kelamin	Laki-Laki	0	17	17
		Perempuan	0	38	38
Total			0	55	55
Total	Jenis Kelamin	Laki-Laki	1	26	27
		Perempuan	9	49	58
Total			10	75	85

### 3. Analisis *Crosstab* Pendapatan – Status Pernikahan

Hasil analisis *crosstab* antara pendapatan dan status pernikahan menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pendapatan sebesar Rp4.000.000 – Rp5.000.000 per bulan dengan mayoritas status pernikahan responden yaitu belum menikah maupun menikah. Hasil analisis *crosstab* pendapatan dan status pernikahan ditampilkan pada Tabel 4.6.

Tabel 4. 6 *Crosstab* Pendapatan – Status Pernikahan

		Status Pernikahan		Total
		Menikah	Belum Menikah	
Pendapatan	Rp2.000.000 - Rp3.000.000	0	5	5
	Rp3.000.000 - Rp4.000.000	7	14	21
	Rp4.000.000 - Rp5.000.000	29	19	48
	> Rp5.000.000	10	1	11
Total		46	39	85

## 4.6 Uji Asumsi

Uji asumsi digunakan dalam penelitian sebagai pengujian data terhadap asumsi yang dilakukan untuk mengetahui informasi tersembunyi atau tidak terlihat pada data aktual (Hair *et al.*, 2014). Pengujian ini bertujuan untuk mengukur tingkat kesesuaian data yang diperoleh sehingga menentukan apakah data tersebut dapat dianalisis ke tahap selanjutnya. Uji asumsi yang dilakukan dalam penelitian yaitu evaluasi *missing data*, uji *outlier*, uji normalitas dan linearitas.

### 4.6.1 *Missing Data*

*Missing Data* merupakan sebuah nilai atau data yang memuat informasi tidak tersedia atau hilang sehingga data tidak dapat dianalisis lebih lanjut. Pemeriksaan *missing data* bertujuan untuk memeriksa kelengkapan data yang telah dikumpulkan agar proses analisis selanjutnya dapat lebih tepat dan akurat sehingga diperoleh hasil yang baik. Pengujian ini menggunakan *software* SPSS 26 dengan melihat nilai yang hilang dari hasil analisis deskriptif. Berdasarkan hasil deskriptif pada Lampiran 2, tidak terdapat data yang hilang dari 85 data responden karena penggunaan media kuesioner *online google form* dalam mengumpulkan data. Penggunaan media tersebut membantu mengurangi terjadinya *missing data* karena adanya sistem peringatan jika terdapat item pernyataan kuesioner yang belum terisi. Sehingga data dari 85 responden yang telah dikumpulkan dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

### 4.6.2 Uji Outlier

Uji *outlier* merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui adanya data yang berbeda dari mayoritas kumpulan data. Metode pengujian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *univariate detection*, yaitu dengan melihat nilai *z-score* sebesar  $\pm 4$  karena sampel dalam penelitian ini berjumlah lebih dari 80 responden. . Data yang memiliki nilai *z-score* kurang dari -4 atau lebih dari +4 akan dianggap sebagai data *outlier* yang selanjutnya akan dihapus atau dihilangkan agar tidak mempengaruhi hasil penelitian. Hasil uji *outlier* dari 85 data responden pada menunjukkan bahwa semua nilai *z-score* masih berada pada rentang  $\pm 4$  sehingga semua data dapat digunakan untuk dianalisis lebih lanjut. Hasil uji outlier ditampilkan pada Lampiran 3.

### 4.6.3 Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui persebaran data yang diperoleh dari responden telah terdistribusi secara normal agar hasil dari penelitian tidak bias (Hair *et al.*, 2014). Uji normalitas dapat diukur dengan melihat nilai *skewness* dan kurtosis. Data dapat dinyatakan terdistribusi normal apabila memiliki nilai *skewness* dan kurtosis berada diantara -2 sampai dengan 2. Berdasarkan hasil uji normalitas pada Lampiran 4, menunjukkan bahwa semua indikator dari setiap variabel dan dimensi memiliki nilai pada rentang -2 sampai dengan 2, sehingga data dalam penelitian ini dapat dinyatakan terdistribusi normal. Selain itu, uji normalitas juga dapat dilakukan dengan menggunakan hasil grafik Q-Q plot. Berdasarkan gambar grafik Q-Q plot pada Lampiran 5, menunjukkan bahwa sebagian besar persebaran data penelitian masih berada disekitar garis normal namun terdapat sebagian kecil data yang keluar dari garis normal, sehingga dapat dikatakan data terdistribusi normal.

### 4.6.4 Uji Linearitas

Uji linearitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui adanya hubungan linear tiap variabel penelitian. Data yang membentuk sebuah garis pada grafik *scatter plot* merupakan data yang linear (Hair *et al.*, 2014). Hasil uji linearitas pada Lampiran 6 menunjukkan bahwa hubungan antar variabel bersifat linear karena persebaran titik *scatter plot* yang tersebar secara merata dan tidak membentuk suatu pola tertentu.

## 4.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas bertujuan untuk mengukur apakah alat ukur yang digunakan sudah sesuai dalam penelitian dan sudah tepat untuk mengukur variabel yang akan diteliti. Uji validitas pada instrumen penelitian ini dilakukan dengan memasukkan data yang diperoleh pada *software SPSS*. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua indikator dalam variabel dan dimensi penelitian dinyatakan valid karena nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$ . Untuk hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa setiap variabel dan dimensi yang digunakan memiliki nilai koefisien *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,6 sehingga data penelitian dikatakan *reliable*. Hasil uji validitas dan reliabilitas ditampilkan pada Lampiran 7.

## 4.8 Uji Hipotesis

Metode pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square Structural Equation Modelling* atau PLS-SEM. Analisis PLS-SEM pada penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang dikembangkan serta menguji model pengukuran yang digunakan dengan melihat nilai validitas dan reliabilitasnya. Pengukuran PLS-SEM dilakukan dengan mengolah data yang diperoleh menggunakan *software* Smart PLS 3. Analisis yang dilakukan terdiri dari pengujian model pengukuran dan model struktural serta pengujian hipotesis. Pengujian tingkat kecocokan model dalam PLS-SEM dilakukan dengan menggunakan dua model yaitu *outer* dan *inner* model.

### 4.8.1 Outer Model

*Outer* Model atau uji model pengukuran merupakan pengujian yang dilakukan untuk menentukan hubungan antara indikator dan variabel laten. Evaluasi model ini didasarkan pada penilaian beberapa kriteria:

#### 1. *Convergent validity*

*Convergent validity* merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengukur korelasi antara indikator reflektif dan nilai reflektif variabel latennya dengan syarat nilai *outer loading*  $\geq 0,5$ . Berdasarkan Tabel 4.7, hasil pengukuran nilai *outer loading* dari data yang diolah menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai diatas 0,5. Sedangkan untuk nilai AVE harus  $\geq 0,5$  agar variabel penelitian dinyatakan valid (Hair *et al.*, 2017). Dari Tabel 4.7, dapat dilihat bahwa terdapat dua variabel yang memiliki nilai AVE dibawah 0,5 yaitu variabel *psychological empowerment* (pemberdayaan psikologis) dan *organizational citizenship behavior*. Variabel *psychological empowerment* memiliki nilai AVE sebesar 0,433 sedangkan variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0,481. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat variansi data yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran. Untuk mencapai syarat nilai AVE yang valid, perlu dilakukan penghapusan indikator yang memiliki nilai *outer loading* paling kecil sampai memperoleh hasil nilai AVE diatas 0,5 sehingga item pengukuran dapat dinyatakan valid.



Tabel 4. 7 Uji *Convergent Validity*

Variabel	Dimensi	Indikator	Outer Loading	AVE Dimensi	AVE Variabel		
Perceived Organizational Support		POS1	0,889	-	0,763		
		POS2	0,852				
		POS3	0,903				
		POS4	0,870				
		POS5	0,853				
Psychological Empowerment	Meaning	M1	0,890	0,881	<b>0,433</b>		
		M2	0,964				
		M3	0,960				
	Competence	C1	0,944	0,815			
		C2	0,938				
		C3	0,823				
	Self-Determination	SD1	0,899	0,592			
		<b>SD2</b>	<b>0,612</b>				
	Impact	IM1	0,900	0,750			
		<b>IM2</b>	<b>0,806</b>				
		IM3	0,888				
	Organizational Citizenship Behavior	Altruism	AL1	0,836		0,620	<b>0,481</b>
			AL2	0,797			
AL3			0,821				
<b>AL4</b>			<b>0,693</b>				
AL5			0,844				
Courtesy		CS1	0,892	0,729			
		CS2	0,666				
		CS3	0,887				
		CS4	0,901				
		CS5	0,899				
Civic Virtue		<b>CV1</b>	<b>0,646</b>	0,643			
		CV2	0,803				
		CV3	0,871				
		CV4	0,867				
Sportmanship		SP1	0,872	0,756			
		SP2	0,905				
		SP3	0,887				
		SP4	0,845				
		SP5	0,838				
Conscientiousness			CC1	0,840	0,641		
	CC2		0,744				
	CC3		0,814				

Variabel	Dimensi	Indikator	Outer Loading	AVE Dimensi	AVE Variabel
Affective Commitment		AC1	0,843		0,682
		AC2	0,716		
		AC3	0,866		
		AC4	0,909		
		AC5	0,743		
		AC6	0,859		
Job Performance		JP1	0,837		0,730
		JP2	0,890		
		JP3	0,835		
		JP4	0,854		
		JP5	0,881		
		JP6	0,830		

Variabel dengan nilai AVE yang belum valid akan dilakukan penghapusan atau reduksi pada indikator yang memiliki nilai *outer loading* paling kecil. Pada variabel *psychological empowerment* terdapat dua item indikator yang akan dihapus yaitu SD2 dan IM2. Sedangkan untuk variabel *organizational citizenship behavior* akan dilakukan penghapusan pada item indikator AL4 dan CV1. Setelah item indikator tersebut dihapus, akan dilakukan pengujian kembali untuk melihat apakah nilai AVE telah memenuhi syarat. Hasil pengujian setelah dilakukannya reduksi pada Tabel 4.8, menunjukkan bahwa seluruh variabel dan dimensi telah memiliki nilai AVE lebih dari 0,5 sehingga seluruh item indikator dinyatakan valid. Jumlah item indikator yang tersisa setelah dilakukan penghapusan yaitu sebanyak 46 indikator. Proses penghapusan atau reduksi item indikator menyebabkan perubahan model struktural. Perbandingan model awal dengan model setelah dilakukannya reduksi ditampilkan pada Lampiran 9 dan 10.

Tabel 4. 8 Hasil Uji setelah Reduksi

Variabel	Dimensi	Indikator	Outer Loading	AVE Dimensi	AVE Variabel
Perceived Organizational Support		POS1	0,889		0,763
		POS2	0,852		
		POS3	0,903		
		POS4	0,870		
		POS5	0,853		
Psychological Empowerment	Meaning	M1	0,889	0,881	0,509
		M2	0,964		
		M3	0,961		

Variabel	Dimensi	Indikator	Outer Loading	AVE Dimensi	AVE Variabel		
	Competence	C1	0,944	0,815			
		C2	0,937				
		C3	0,824				
	Self-Determination	SD1	1,000	1,000			
		Impact	IM1	0,946		0,860	
	IM3		0,908				
	Organizational Citizenship Behavior	Altruism	AL1	0,847		0,695	0,508
			AL2	0,797			
			AL3	0,835			
			AL5	0,855			
Courtesy			CS1	0,892	0,729		
		CS2	0,665				
		CS3	0,888				
		CS4	0,901				
		CS5	0,899				
Civic Virtue		CV2	0,734	0,741			
		CV3	0,924				
		CV4	0,911				
Sportmanship		SP1	0,872	0,756			
		SP2	0,905				
		SP3	0,887				
		SP4	0,845				
		SP5	0,838				
Conscientiousness		CC1	0,840	0,641			
		CC2	0,742				
	CC3	0,816					
Affective Commitment	AC1	0,843		0,682			
	AC2	0,716					
	AC3	0,866					
	AC4	0,909					
	AC5	0,743					
	AC6	0,859					
Job Performance	JP1	0,836		0,730			
	JP2	0,890					
	JP3	0,833					
	JP4	0,853					
	JP5	0,881					
	JP6	0,831					

## 2. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* merupakan pengujian yang dilakukan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain dengan standar empiris. Pengujian ini diukur melalui nilai *cross-loading*, jika suatu indikator memiliki nilai korelasi yang lebih tinggi dengan dengan masing-masing variabel latennya maka kesesuaian model dinyatakan baik (Hair *et al.*, 2017). Pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai korelasi yang lebih tinggi ketika dihubungkan dengan variabel atau dimensi pasangannya.

Tabel 4. 9 Uji *Discriminant Validity*

	AC	AL	CV	C	CC	CS	IM	JP	M	POS	SD	SP
AC1	<b>0,843</b>	0,203	0,326	0,274	0,456	0,237	0,232	0,484	0,316	0,555	0,209	0,506
AC2	<b>0,716</b>	0,235	0,326	0,126	0,362	0,245	0,400	0,246	0,154	0,288	0,260	0,280
AC3	<b>0,866</b>	0,171	0,244	0,177	0,430	0,272	0,387	0,388	0,180	0,534	0,145	0,351
AC4	<b>0,909</b>	0,211	0,428	0,227	0,432	0,291	0,315	0,395	0,295	0,510	0,129	0,427
AC5	<b>0,743</b>	0,213	0,289	0,261	0,443	0,293	0,305	0,393	0,340	0,634	0,222	0,376
AC6	<b>0,859</b>	0,210	0,351	0,328	0,446	0,318	0,245	0,417	0,336	0,478	0,085	0,415
AL1	0,272	<b>0,847</b>	0,634	0,374	0,576	0,605	0,344	0,190	0,346	-0,009	0,318	0,386
AL2	0,045	<b>0,797</b>	0,426	0,255	0,417	0,481	0,276	-0,087	0,195	-0,033	0,353	0,353
AL3	0,243	<b>0,835</b>	0,501	0,265	0,447	0,536	0,392	-0,015	0,289	0,138	0,214	0,448
AL5	0,239	<b>0,855</b>	0,532	0,473	0,534	0,692	0,305	0,029	0,449	-0,026	0,363	0,453
C1	0,223	0,361	0,380	<b>0,944</b>	0,494	0,564	0,253	0,142	0,686	0,055	0,374	0,414
C2	0,314	0,415	0,415	<b>0,937</b>	0,528	0,534	0,333	0,203	0,610	0,101	0,393	0,373
C3	0,252	0,353	0,363	<b>0,824</b>	0,546	0,545	0,358	0,203	0,374	0,106	0,324	0,450
CC1	0,473	0,620	0,589	0,571	<b>0,840</b>	0,676	0,483	0,144	0,366	0,209	0,284	0,597
CC2	0,264	0,337	0,446	0,348	<b>0,742</b>	0,482	0,390	0,106	0,333	0,047	0,373	0,452
CC3	0,493	0,440	0,531	0,432	<b>0,816</b>	0,430	0,468	0,322	0,481	0,284	0,306	0,717
CS1	0,292	0,683	0,512	0,532	0,553	<b>0,892</b>	0,420	0,101	0,402	0,042	0,355	0,497
CS2	0,329	0,458	0,510	0,268	0,488	<b>0,665</b>	0,279	0,049	0,193	0,081	0,347	0,288
CS3	0,240	0,647	0,577	0,504	0,620	<b>0,888</b>	0,364	-0,069	0,469	-0,023	0,340	0,571
CS4	0,294	0,553	0,475	0,613	0,600	<b>0,901</b>	0,312	0,013	0,460	0,017	0,338	0,537
CS5	0,296	0,628	0,576	0,614	0,592	<b>0,899</b>	0,437	0,008	0,428	0,077	0,487	0,539
CV2	0,208	0,541	<b>0,734</b>	0,229	0,371	0,385	0,302	-0,141	0,159	-0,014	0,374	0,411
CV3	0,369	0,564	<b>0,924</b>	0,388	0,639	0,605	0,273	-0,027	0,460	0,006	0,318	0,659
CV4	0,410	0,540	<b>0,911</b>	0,457	0,650	0,580	0,351	0,035	0,463	0,023	0,296	0,656

Tabel 4.9 Uji *Discriminant Validity* (Lanjutan)

	AC	AL	CV	C	CC	CS	IM	JP	M	POS	SD	SP
<b>IM1</b>	0,364	0,421	0,364	0,390	0,619	0,452	<b>0,946</b>	0,238	0,264	0,092	0,294	0,432
<b>IM3</b>	0,318	0,299	0,287	0,228	0,397	0,327	<b>0,908</b>	0,212	0,160	0,205	0,313	0,378
<b>JP1</b>	0,372	0,006	-0,083	0,201	0,232	-0,025	0,257	<b>0,836</b>	0,213	0,414	-0,043	0,102
<b>JP2</b>	0,490	0,022	-0,004	0,206	0,245	0,037	0,240	<b>0,890</b>	0,189	0,447	-0,074	0,182
<b>JP3</b>	0,352	-0,013	-0,105	0,088	0,210	-0,059	0,206	<b>0,833</b>	0,137	0,321	-0,020	0,056
<b>JP4</b>	0,433	0,001	0,022	0,181	0,221	0,010	0,206	<b>0,853</b>	0,180	0,315	0,013	0,104
<b>JP5</b>	0,433	-0,037	-0,019	0,183	0,171	0,072	0,156	<b>0,881</b>	0,174	0,310	0,085	0,077
<b>JP6</b>	0,373	-0,047	-0,026	0,148	0,142	0,067	0,181	<b>0,831</b>	0,135	0,261	-0,062	0,097
<b>M1</b>	0,347	0,309	0,373	0,597	0,447	0,419	0,254	0,226	<b>0,889</b>	0,276	0,236	0,404
<b>M2</b>	0,317	0,409	0,445	0,573	0,460	0,443	0,217	0,156	<b>0,964</b>	0,192	0,260	0,429
<b>M3</b>	0,290	0,392	0,418	0,599	0,476	0,453	0,191	0,190	<b>0,961</b>	0,210	0,204	0,446
<b>POS1</b>	0,527	-0,073	-0,069	0,012	0,147	-0,063	0,100	0,402	0,161	<b>0,889</b>	-0,060	0,205
<b>POS2</b>	0,550	-0,014	0,037	0,141	0,216	0,129	0,150	0,359	0,267	<b>0,852</b>	-0,085	0,303
<b>POS3</b>	0,593	0,055	0,104	0,073	0,221	0,004	0,128	0,368	0,271	<b>0,903</b>	0,011	0,245
<b>POS4</b>	0,582	0,076	-0,024	0,072	0,252	0,091	0,186	0,338	0,170	<b>0,870</b>	0,000	0,246
<b>POS5</b>	0,474	0,042	-0,026	0,120	0,182	0,019	0,092	0,311	0,172	<b>0,853</b>	0,028	0,199
<b>SD1</b>	0,207	0,374	0,373	0,404	0,393	0,437	0,325	-0,020	0,249	-0,025	<b>1,000</b>	0,270
<b>SP1</b>	0,501	0,450	0,573	0,290	0,653	0,453	0,459	0,111	0,301	0,315	0,269	<b>0,872</b>
<b>SP2</b>	0,411	0,439	0,590	0,501	0,699	0,551	0,346	0,175	0,483	0,232	0,271	<b>0,905</b>
<b>SP3</b>	0,390	0,448	0,645	0,498	0,661	0,574	0,293	0,140	0,481	0,224	0,199	<b>0,887</b>
<b>SP4</b>	0,446	0,455	0,592	0,322	0,630	0,494	0,449	0,121	0,306	0,348	0,175	<b>0,845</b>
<b>SP5</b>	0,365	0,348	0,562	0,335	0,575	0,436	0,373	-0,027	0,393	0,072	0,262	<b>0,838</b>

### 3. Construct Reliability

Setelah melakukan uji validitas, tahap pengujian selanjutnya yaitu melakukan uji reliabilitas untuk mengetahui tingkat konsistensi dari indikator yang ada pada variabel. *Construct reliability* diukur nilai koefisien *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) dan nilai *composite reliability*. Kelompok indikator dapat dinyatakan konsisten atau *reliable* jika memiliki nilai *composite reliability* dengan *cut-off value* lebih besar dari 0,7 dan nilai koefisien *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,6.

Tabel 4. 10 Uji *Construct Reliability*

<b>Variable dan Dimensi</b>	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>CR</b>
Perceived Organizational Support	0,922	0,941
Psychological Empowerment	0,870	0,899
Meaning	0,932	0,957
Competence	0,886	0,93
Self-Determination	1	1
Impact	0,839	0,924
Organizational Citizenship Behavior	0,948	0,953
Altruism	0,854	0,901
Courtesy	0,904	0,93
Civic Virtue	0,822	0,895
Sportmanship	0,919	0,939
Conscientiousness	0,721	0,842
Affective Commitment	0,906	0,927
Job Performance	0,926	0,942

Hasil uji *composite reliability* pada Tabel 4.10, menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel latennya telah dinyatakan *reliable*. Seluruh variabel laten yang digunakan yaitu *perceived organizational support*, *psychological empowerment*, *organizational citizenship behavior*, *affective commitment*, dan *job performance* memiliki nilai koefisien *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) lebih dari 0,6 dan nilai *composite reliability* lebih dari 0,7.

Tahap selanjutnya setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas adalah mengukur tingkat signifikansi hubungan antara variabel dengan dimensi. Berdasarkan Tabel 4.11, seluruh hubungan antara variabel dengan dimensinya memiliki tingkat signifikansi yang baik sehingga seluruh dimensi yang terdapat pada variabel latennya dapat digunakan sebagai alat ukur.

Tabel 4. 11 *Path Coefficient Outer Model*

<b>Hubungan</b>	<b>T-Statistic</b>	<b>P-Value</b>
Psychological Empowerment → Meaning	18,953	0,000
Psychological Empowerment → Competence	35,610	0,000
Psychological Empowerment → Self-Determination	5,816	0,000
Psychological Empowerment → Impact	5,508	0,000
Organizational Citizenship Behavior → Altruism	15,157	0,000
Organizational Citizenship Behavior → Courtesy	26,485	0,000
Organizational Citizenship Behavior → Civic Virtue	22,699	0,000
Organizational Citizenship Behavior → Sportmanship	22,549	0,000
Organizational Citizenship Behavior → Conscientiousness	26,785	0,000

#### 4.8.2 Inner Model

*Inner* model atau uji model struktural merupakan pengujian yang dilakukan untuk menentukan hubungan antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Evaluasi model ini didasarkan pada penilaian beberapa kriteria:

##### 1. *R-Square* ( $R^2$ )

*R-Square* ( $R^2$ ) merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan keberagaman data pada variabel endogen. Model struktural dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel endogen yaitu *organizational citizenship behavior* (OCB), komitmen afektif (*affective commitment*), dan kinerja pekerjaan (*job performance*). Berdasarkan Tabel 4.12, nilai *R-Square* untuk variabel OCB adalah 0,492 atau 49,2%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa persentase keberagaman data pada variabel OCB yang dapat dijelaskan oleh variabel persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis adalah sebesar 49,2%, sedangkan 50,8% sisanya dijelaskan oleh faktor lain. Untuk variabel komitmen afektif memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,393 atau 39,3%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi dapat menjelaskan variasi data pada variabel komitmen afektif sebesar 39,3% dan 60,7% sisanya dijelaskan oleh faktor lain. Variabel yang terakhir yaitu variabel kinerja pekerjaan memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,311 atau 31,1%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis, OCB, dan komitmen afektif dapat menjelaskan variasi



data pada variabel kinerja pekerjaan sebesar 31,1% dan 68,9% sisanya dijelaskan oleh faktor lain.

Tabel 4. 12 Uji *R-Square*

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square (Adjusted)</i>	Pengaruh
<b>Organizational Citizenship Behavior</b>	0,492	0,480	Moderat
<b>Affective Commitment</b>	0,393	0,386	Moderat
<b>Job Performance</b>	0,311	0,276	Lemah

## 2. F-Square

*F-Square* ( $F^2$ ) merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan variabel yang memiliki nilai pengaruh paling besar dalam model penelitian. Berdasarkan Tabel 4.13 menunjukkan bahwa model yang memiliki pengaruh paling besar adalah hubungan antara pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap OCB pada perawat rawat inap Rumah Sakit X Gresik. Model selanjutnya yang memiliki pengaruh yang besar yaitu hubungan antara persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) terhadap komitmen afektif (*affective commitment*). Model lain yang memiliki pengaruh yang besar yaitu hubungan antara pemberdayaan psikologis terhadap kinerja pekerjaan (*job performance*). Sementara itu terdapat beberapa hubungan variabel yang memiliki pengaruh yang kecil yaitu hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap OCB, persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pekerjaan, OCB terhadap kinerja pekerjaan, dan komitmen afektif terhadap kinerja pekerjaan.

Tabel 4. 13 Uji *F-Square*

Model	F-Square
Perceived Oganizational Support → Organizational Citizenship Behavior	0,001
Perceived Oganizational Support → Job Performance	0,012
Psychological Empowerment → Organizational Citizenship Behavior	0,928
Psychological Empowerment → Job Performance	0,570
Organizational Citizenship Behavior → Job Performance	0,081
Perceived Oganizational Support → Affective Commitment	0,648
Affective Commitment → Job Performance	0,140

### 3. *Cross-validated redundancy* ( $Q^2$ )

*Cross-validated redundancy* merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui tingkat relevansi dari model penelitian yang digunakan. Model dinyatakan relevan apabila nilai  $Q^2 > 0$ . Dengan menggunakan nilai R-Square pada Tabel 4.1, nilai Q-Square dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - \{(1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2) \times (1 - R_3^2)\}$$

$$Q^2 = 1 - \{(1 - 0,492) \times (1 - 0,393) \times (1 - 0,311)\}$$

$$Q^2 = 1 - \{(0,508) \times (0,607) \times (0,689)\}$$

$$Q^2 = 1 - 0,212$$

$$Q^2 = 0,788$$

Hasil dari perhitungan tersebut diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,788 atau 78,8%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model struktural yang digunakan dalam penelitian dapat memetakan sebesar 78,8% dari kondisi aktual dan sisanya terdapat faktor lain di luar penelitian sebesar 21,2%. Hasil perhitungan Q-Square tersebut menyatakan bahwa model struktural yang digunakan memiliki tingkat relevansi prediktif yang baik karena nilai yang diperoleh telah memenuhi syarat yaitu nilai Q-Square lebih dari 0.

#### 4.8.3 *Goodness of Fit*

Setelah melakukan pengukuran *outer* dan *inner* model penelitian, dilanjutkan dengan menghitung nilai *goodness of fit* (GOF) untuk mengetahui kebaikan dari model penelitian. Model penelitian akan dianggap baik apabila hasil perhitungan menghasilkan nilai lebih dari 0,38 (Tenenhaus *et al.*, 2004). Perhitungan nilai *goodness of fit* (GOF) menggunakan rumus sebagai berikut:

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0,638 \times 0,399}$$

$$GOF = 0,504$$

Hasil dari perhitungan diatas menunjukkan nilai *goodness of fit* sebesar 0,504 yang dapat diartikan bahwa model penelitian digunakan memiliki model fit yang baik karena telah memenuhi kriteria nilai lebih dari 0,38.

#### 4.8.4 Path Coefficient

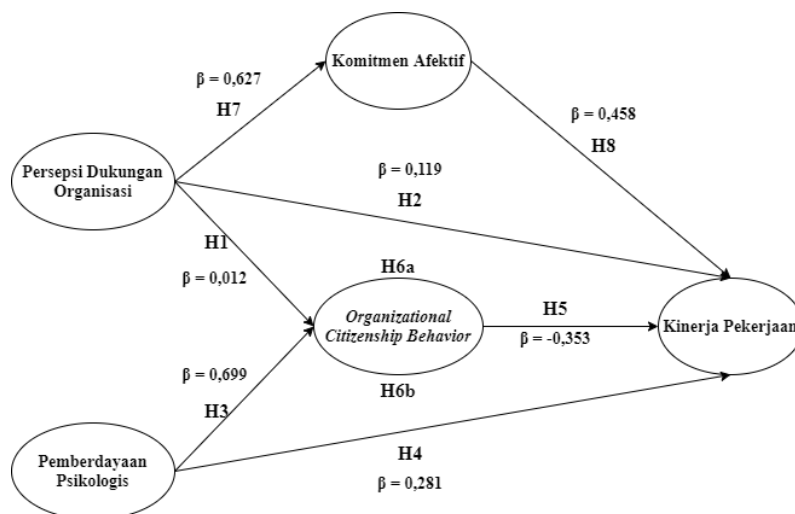
Tahap selanjutnya setelah melakukan uji *outer* dan *inner* model penelitian adalah melakukan uji hipotesis penelitian. Tahap pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *bootstrapping* pada *software* Smart PLS 3. *Bootstrapping* ini akan menunjukkan kuat atau tidaknya hubungan antar variabel yang terdapat dalam model penelitian. Hasil uji hipotesis penelitian dilihat dari nilai *path coefficient*, *t-statistic* dan nilai *p-value* dari setiap hubungan antar variabel penelitian. Nilai *path coefficient* digunakan untuk mengetahui bentuk hubungan antar variabel yang berupa positif atau negatif. Sedangkan nilai *t-statistic* dan *p-value* digunakan untuk menentukan tingkat signifikansi hubungan antar variabel. Tingkat signifikansi hubungan antar variabel akan menentukan apakah suatu hipotesis dapat diterima atau ditolak. Penelitian ini menggunakan nilai signifikansi sebesar 0,05 atau 5%, yang berarti bahwa tingkat kepercayaan dari hasil penelitian yang ingin dicapai sebesar 95%. Nilai signifikansi yang semakin kecil menunjukkan peluang kesalahan yang semakin kecil juga sehingga tingkat kepercayaan terhadap hasil pengujian menjadi semakin tinggi. Hubungan antar variabel akan dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari *t-statistik* tabel yaitu sebesar 1,96 dan nilai *p-value* kurang dari 0,05 (Henseler *et al.*, 2009).

Tabel 4. 14 Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Hubungan	Original Sample	T-Statistic	P-Value	Hipotesis
Perceived Oganizational Support → Organizational Citizenship Behavior	0,012	0,150	0,881	Ditolak
Perceived Oganizational Support → Job Performance	0,119	1,032	0,303	Ditolak
Psychological Empowerment → Organizational Citizenship Behavior	0,699	8,628	0,000	Diterima
Psychological Empowerment → Job Performance	0,281	2,025	0,043	Diterima
Organizational Citizenship Behavior → Job Performance	-0,353	2,342	0,020	Ditolak
Perceived Oganizational Support → Affective Commitment	0,627	10,166	0,000	Diterima
Affective Commitment → Job Performance	0,458	3,607	0,000	Diterima

Berdasarkan Tabel 4.14, seluruh nilai koefisien hubungan antar variabel memiliki nilai yang positif kecuali hubungan antara variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja pekerjaan (*job performance*) yang memiliki nilai negatif dengan nilai sebesar -0,353. Hubungan antara variabel persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) dan OCB memiliki nilai sebesar 0,012. Selanjutnya, nilai koefisien hubungan antara variabel persepsi dukungan organisasi dan kinerja pekerjaan sebesar 0,119. Untuk hubungan antara variabel pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) dan OCB memiliki nilai sebesar 0,699. Nilai koefisien hubungan antara variabel pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) dan kinerja pekerjaan sebesar 0,281. Selanjutnya hubungan antara variabel persepsi dukungan organisasi dan komitmen afektif memiliki nilai sebesar 0,627. Hubungan yang terakhir yaitu hubungan antara variabel komitmen afektif dan kinerja pekerjaan memiliki nilai sebesar 0,458.

Hasil tingkat signifikansi yang dilihat dari nilai *t-statistic* dan *p-value* menunjukkan bahwa terdapat dua hubungan variabel yang tidak memiliki pengaruh signifikansi, yaitu hubungan antara variabel persepsi dukungan organisasi terhadap OCB dan variabel persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pekerjaan. Kedua hubungan variabel tersebut memiliki nilai *t-statistic* kurang dari 1,96 dan nilai *p-value* lebih dari 0,05. Sehingga hipotesis mengenai hubungan variabel persepsi dukungan organisasi terhadap OCB dan variabel persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pekerjaan tidak dapat diterima atau ditolak.



Gambar 4. 9 Path Coefficient Model Penelitian

Tahap selanjutnya adalah menguji peran mediasi dari variabel *organizational citizenship behavior* (OCB). Peran mediasi yang pertama yaitu, variabel *organizational citizenship behavior* memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan kinerja pekerjaan. Hasil dari uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* tidak memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan kinerja pekerjaan, disebabkan oleh nilai *t-statistic* dan *p-value* yang tidak signifikan. Peran mediasi yang kedua yaitu, variabel *organizational citizenship behavior* memediasi hubungan antara pemberdayaan psikologis dengan kinerja pekerjaan. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa variabel *organizational citizenship behavior* memiliki peran mediasi secara parsial pada hubungan antara pemberdayaan psikologis dengan kinerja pekerjaan, disebabkan oleh hubungan langsung antara variabel pemberdayaan psikologis dengan kinerja pekerjaan dan hubungan tidak langsung pemberdayaan psikologis dengan kinerja pekerjaan melalui *organizational citizenship behavior* memiliki nilai *t-statistic* dan *p-value* yang signifikan.

#### **4.9 Diskusi**

Pada bagian ini akan menjelaskan analisis terkait hipotesis penelitian yang diperoleh dari hasil uji hipotesis yang selanjutnya akan dihubungkan dengan teori-teori pendukung yang membangun model penelitian.

##### **4.9.1 Hipotesis 1**

##### **Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior***

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menjelaskan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) tidak memiliki pengaruh terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal tersebut dilihat dari nilai koefisien beta sebesar 0,012 dengan nilai signifikansi *t-statistic* kurang dari 1,96 dan *p-value* lebih dari 0,05. Hubungan kedua variabel tersebut memiliki nilai *t-statistic* sebesar 0,150 dan *p-value* sebesar 0,881. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yaitu variabel persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* tidak diterima atau ditolak.

Hasil penelitian dari jurnal acuan utama yang dilakukan oleh Chiang & Hsieh (2012) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan *organizational citizenship behavior* memiliki hubungan positif dan signifikan. Organisasi yang memperhatikan kebutuhan dan keluhan karyawan akan membuat karyawan merasakan dukungan dari organisasinya. Sehingga karyawan akan menunjukkan sikap dan hubungan yang lebih baik terhadap organisasi serta mengeluarkan lebih banyak upaya untuk organisasi, serta memotivasi perilaku proaktif karyawan.

Namun, hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda yaitu persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Ardi & Sudarma (2015) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut disebabkan oleh faktor-faktor lain yaitu beban dan waktu kerja serta tingkat stres yang membuat sikap *organizational citizenship behavior* tidak dapat ditunjuk oleh perawat. Beban kerja dan tingkat stres yang tinggi akan menimbulkan kelelahan sehingga sikap peran ekstra terhadap rekan kerja maupun organisasi tidak akan dilakukan oleh perawat walaupun tingkat dukungan yang diberikan oleh organisasi cukup tinggi. Pada dasarnya perawat sendiri telah memiliki beban kerja yang cukup berat apalagi untuk menunjukkan peran ekstra seperti membantu rekan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Novliadi (2006) juga menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil tersebut kemungkinan disebabkan oleh faktor *leader-member exchange* (LMX), yaitu hubungan timbal balik antara atasan atau pimpinan dengan karyawan. Hal ini berarti persepsi kualitas hubungan antara karyawan dengan atasan lebih berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* daripada persepsi dukungan organisasi. Karyawan akan menunjukkan sikap *organizational citizenship behavior* sebagai pemenuhan atas hubungan timbal balik dengan atasannya bukan dengan organisasinya.

## 4.9.2 Hipotesis 2

### **Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan**

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menjelaskan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) tidak mempengaruhi variabel kinerja pekerjaan (*job performance*). Hal tersebut dilihat dari nilai koefisien beta sebesar 0,119 dengan nilai signifikansi *t-statistic* kurang dari 1,96 dan *p-value* lebih dari 0,05. Hubungan kedua variabel tersebut memiliki nilai *t-statistic* sebesar 1,032 dan *p-value* sebesar 0,303. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yaitu variabel persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan tidak diterima atau ditolak.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Trybou et al. (2013), yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan kinerja terutama *in-role performance*. Temuan ini dapat diartikan bahwa setiap perawat dapat diharapkan untuk memenuhi tanggung jawab dan standar pekerjaan formal dari fungsinya, yang tidak dipengaruhi oleh kualitas pertukaran sosial (*social-exchange*). Perawat mungkin menganggap pekerjaan yang dilakukan lebih bermakna daripada karyawan di beberapa industri lain. Hal tersebut membuat perawat untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab formal walaupun tidak memiliki sikap positif terhadap organisasinya. Oleh karena itu perlu dilakukan identifikasi lebih lanjut mengenai kebermaknaan yang dirasakan dari pekerjaan lebih mempengaruhi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja peran.

Hasil dari penelitian Chiang & Hsieh (2012) juga menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak memiliki hubungan signifikan dengan kinerja pekerjaan. Hasil tersebut mungkin disebabkan oleh variabel penekan, ketika variabel independen secara positif terkait dengan variabel dependen, kemudian diregresikan dengan variabel lain membuat korelasi negatif dapat terjadi. Variabel penekan tersebut merupakan variabel pemberdayaan psikologis sehingga variabel pemberdayaan psikologis lebih berpengaruh pada kinerja pekerjaan daripada persepsi dukungan organisasi. Temuan ini menekankan kembali bahwa karyawan

yang menganggap pekerjaannya bermakna akan mendorong karyawan untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

### 4.9.3 Hipotesis 3

#### **Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada penelitian diperoleh bahwa variabel pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut dilihat dari nilai koefisien beta sebesar 0,699 dengan signifikansi kurang dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yaitu variabel pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dapat diterima.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Chiang & Hsieh (2012) yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis karyawan secara positif mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Pemberdayaan psikologis menjadi motivasi intrinsik yang menginspirasi perilaku kerja karyawan yang lebih baik. Pemberdayaan psikologis terdiri dari nilai atau makna suatu pekerjaan dan rasa percaya terhadap kemampuan dan pengendalian diri suatu individu dalam melakukan pekerjaan. Ketika karyawan memiliki lebih banyak kontrol dan kebebasan dalam melakukan pekerjaannya maka karyawan akan menghargai pekerjaan dan menunjukkan perilaku altruistik sehingga mendorong karyawan untuk memiliki OCB yang lebih kuat.

Hasil penelitian dari Seibert *et al.* (2011) dalam studi meta-analisisnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis dan OCB, dimana pemberdayaan psikologis dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor kontekstual dan sifat individu yang berkaitan dengan sikap karyawan dan perilaku kerja. Karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna, akan mengarah pada perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) karena dapat menumbuhkan tingkat keterlibatan yang tinggi dan rasa inisiatif untuk mengidentifikasi masalah dalam tempat kerja keseluruhan, bukan hanya peran atau tugas pekerjaan yang telah ditentukan oleh seseorang. Pekerjaan yang bermakna



sangat kuat akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dengan cara yang paling sesuai untuk memengaruhi hasil organisasi.

#### **4.9.4 Hipotesis 4**

##### **Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada penelitian diperoleh bahwa variabel pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja pekerjaan (*job performance*). Hal tersebut dilihat dari nilai koefisien beta sebesar 0,281 dengan signifikansi kurang dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yaitu variabel pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan dapat diterima.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian dari Chiang & Hsieh (2012) yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis karyawan secara positif mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*). Seorang karyawan yang merasa telah diberikan kontrol yang tepat dari perusahaan atau organisasinya akan memberikan lebih banyak insentif untuk bekerja dengan baik. Ketika karyawan menganggap pekerjaan yang dilakukan bermakna bagi pribadinya, cenderung meningkatkan kinerja pekerjaan dan lebih percaya diri untuk dapat menyelesaikan tugas terkait di tempat kerja serta memiliki lebih sedikit keraguan.

Berdasarkan penelitian dari Sun (2016), pemberdayaan psikologis karyawan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pekerjaan, yang berarti bahwa karyawan yang memiliki tingkat pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi juga memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Pemberdayaan psikologis karyawan merupakan sebuah indikator untuk mengukur sejauh mana keterlibatan kerja yang memengaruhi banyak aspek pekerjaan karyawan. Karyawan akan lebih mungkin menerima petunjuk dari pimpinan atau organisasi mengenai pekerjaannya ketika seorang karyawan memiliki tingkat pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi. Jadi lebih mudah bagi karyawan untuk memahami arti pekerjaannya dan meningkatkan otonomi kerja sehingga karyawan lebih memikirkan apakah pekerjaan yang dilakukannya dapat mempengaruhi strategi dan manajemen organisasi.

#### 4.9.5 Hipotesis 5

##### ***Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan**

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menjelaskan bahwa hubungan *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki hubungan yang negatif dan signifikan dengan kinerja pekerjaan (*job performance*). Hal tersebut dilihat dari nilai koefisien beta sebesar -0,353 dengan nilai signifikansi *t-statistic* lebih dari 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05. Hubungan kedua variabel tersebut memiliki nilai *t-statistic* sebesar 2,342 dan *p-value* sebesar 0,020. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 yaitu variabel *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan tidak diterima atau ditolak.

Hasil penelitian dari jurnal acuan utama yang dilakukan oleh Chiang & Hsieh (2012) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* dan kinerja pekerjaan memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Karyawan umumnya menganggap telah menunjukkan sikap peran ekstra dan proaktif dalam membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasinya. Karyawan tersebut telah menunjukkan kinerja yang cukup baik bagi organisasinya. Kesiapan karyawan untuk menunjukkan lebih sikap peran ekstra dan proaktif untuk membantu rekan kerjanya dapat meningkatkan kinerja karena dapat secara efektif menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

Namun, hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda yaitu *organizational citizenship behavior* memiliki hubungan yang negatif terhadap kinerja pekerjaan. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat perilaku OCB akan mengurangi tingkat kinerja dari suatu pekerjaan. Berdasarkan tinjauan literatur yang dilakukan oleh Rauf (2016), OCB dapat memberikan efek negatif terhadap kinerja. OCB dapat menghambat kinerja karena terbatasnya waktu dan energi yang dimiliki oleh karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB. Karyawan yang menunjukkan peran ekstra dan memiliki keterlibatan yang tinggi membutuhkan waktu dan upaya yang lebih besar sehingga dapat menyebabkan beban dan stres kerja yang lebih tinggi. Adanya peran ekstra yang dilakukan membuat tugas dan tanggung jawab pekerjaan dapat terpenuhi. Namun hal tersebut membuat karyawan merasakan beban kerja lebih yang dapat

menimbulkan kelelahan sehingga dapat mempengaruhi kinerja dari segi kualitas. OCB merupakan sebuah perilaku karyawan untuk berperan ekstra melebihi tugas dasarnya. Pada situasi ini, OCB hanya diukur berdasarkan kuantitas bukan kualitas kerja (Bolino *et al.*, 2012). Penelitian yang dilakukan oleh Ardi & Sudarma (2015) juga menyatakan bahwa beban kerja dan tingkat stres yang tinggi akan menimbulkan kelelahan sehingga sikap peran ekstra terhadap rekan kerja maupun organisasi tidak akan dilakukan oleh perawat. Pada dasarnya perawat sendiri telah memiliki beban kerja yang cukup berat apalagi untuk menunjukkan peran ekstra seperti membantu rekan kerja.

Bolino *et al.*, (2012) berpendapat bahwa karyawan yang kurang kompeten atau kurang terlatih untuk melakukan OCB akan cenderung negatif terhadap efektivitas kinerja organisasi. Meskipun karyawan bersedia menunjukkan sikap OCB, namun karyawan tidak memberikan kontribusi pada efektivitas kinerja organisasi yang disebabkan oleh kurangnya keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan dalam melakukan tugas tertentu secara efektif. Sikap OCB yang ditunjukkan oleh karyawan yang kurang kompeten dapat menimbulkan konflik antar rekan kerja. Hal ini disebabkan, karyawan yang menawarkan bantuan kepada orang lain namun tidak cukup kompeten akan membuat pekerjaan menjadi tidak efektif dan tidak terselesaikan sehingga mempengaruhi kinerja yang dihasilkan.

#### **4.9.6 Hipotesis 6a dan 6b**

##### ***Organizational Citizenship Behavior* memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja pekerjaan**

Berdasarkan hasil uji efek mediasi pada penelitian diperoleh bahwa variabel *organizational citizenship behavior* tidak memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan kinerja pekerjaan yang disebabkan oleh nilai *t-statistic* dan *p-value* yang tidak signifikan. Efek mediasi OCB terhadap hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja pekerjaan memiliki nilai *t-statistic* sebesar 0,133 dan *p-value* sebesar 0,895. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6a yaitu variabel *organizational citizenship behavior* memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi dan kinerja pekerjaan tidak diterima atau ditolak.

Hal ini disebabkan oleh hubungan langsung antara variabel persepsi dukungan organisasi dengan OCB dan kinerja pekerjaan yang memiliki nilai yang

tidak signifikan. Selanjutnya, hubungan tidak langsung persepsi dukungan organisasi dengan kinerja pekerjaan melalui OCB juga memiliki nilai yang tidak signifikan. Baron & Kenney (1986) menyatakan bahwa pengujian efek mediasi dapat dilakukan apabila efek hubungan langsung antara variabel independen dan dependen memiliki nilai yang signifikan.

Hubungan yang tidak signifikan antara variabel persepsi dukungan organisasi dengan OCB disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu beban kerja dan hubungan timbal balik dengan atasan. Menurut Ardi & Sudarma (2015), beban kerja yang tinggi akan menimbulkan kelelahan sehingga sikap OCB tidak akan dilakukan oleh perawat walaupun tingkat dukungan yang diberikan oleh organisasi cukup tinggi karena perawat sendiri telah memiliki beban kerja yang cukup berat. Kemudian, persepsi kualitas hubungan antara karyawan dengan atasan lebih berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* daripada persepsi dukungan organisasi. Sikap OCB yang ditunjukkan karyawan adalah sebagai pemenuhan atas hubungan timbal balik dengan atasannya bukan dengan organisasinya.

Hubungan yang tidak signifikan antara variabel persepsi dukungan organisasi dengan kinerja pekerjaan disebabkan oleh makna pekerjaan yang dirasakan oleh perawat. Hal tersebut membuat perawat untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab formal walaupun tidak memiliki sikap positif terhadap organisasinya. Perawat dapat diharapkan untuk memenuhi tanggung jawab dan standar pekerjaan formal tanpa adanya pengaruh hubungan timbal balik dengan organisasi termasuk dukungan yang diberikan oleh organisasi.

Hasil pengujian efek mediasi selanjutnya diperoleh bahwa variabel *organizational citizenship behavior* memediasi secara parsial pada hubungan antara pemberdayaan psikologis dengan kinerja pekerjaan. Efek mediasi OCB terhadap hubungan antara pemberdayaan psikologis dan kinerja pekerjaan memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,035 dengan dengan signifikansi *p-value* kurang dari 0,05.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Chiang & Hsieh (2012) yang menyatakan bahwa OCB memediasi secara parsial hubungan pemberdayaan psikologis dan kinerja pekerjaan. Pemberdayaan psikologis merupakan suatu nilai atau makna pekerjaan dan keyakinan terhadap kemampuan diri suatu individu dalam melakukan pekerjaan. Karyawan yang merasa

pekerjaannya bermakna serta yakin terhadap kemampuannya akan menunjukkan peran ekstra seperti sikap altruistik, keterlibatan dan rasa inisiatif yang tinggi sehingga memiliki OCB yang lebih kuat. Pekerjaan yang bermakna sangat kuat akan memotivasi karyawan untuk menunjukkan peran ekstra yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan.

#### **4.9.7 Hipotesis 7**

##### **Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif**

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menjelaskan bahwa hubungan variabel persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) dan komitmen afektif (*affective commitment*) memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Hal tersebut dilihat dari nilai koefisien beta sebesar 0,627 dengan signifikansi kurang dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 yaitu variabel persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dapat diterima.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian dari Sharma & Dhar (2016) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan positif dengan komitmen afektif pada staf keperawatan. Hal ini dapat diartikan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat menanamkan rasa memiliki dalam diri karyawan terhadap suatu organisasi. Semakin banyak dukungan organisasi yang diberikan akan meningkatkan hubungan sosial emosional antara karyawan dengan organisasi. Sistem pendukung organisasi menjadi peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang saling komprehensif dan sehat sehingga karyawan dapat merasa nyaman dalam bekerja dan dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Hasil penelitian dari Casimir *et al.*, (2014) juga menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi sebagai bentuk *social-exchange* yang menghasilkan emosi positif terhadap organisasi sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Emosi positif dan hubungan timbal balik cenderung membuat individu untuk melakukan yang terbaik dan prinsip dasar ini berlaku tidak hanya untuk hubungan pribadi tetapi juga untuk hubungan antara karyawan dan organisasi. Proses *social-exchange* dan hubungan timbal balik merupakan inti dari hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen afektif. Karyawan

yang merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi akan cenderung lebih berkomitmen pada organisasi.

#### **4.9.8 Hipotesis 8**

##### **Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan**

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menjelaskan bahwa hubungan variabel komitmen afektif (*affective commitment*) dan kinerja pekerjaan (*job performance*) memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Hal tersebut dilihat dari nilai koefisien beta sebesar 0,458 dengan signifikansi kurang dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 8 yaitu variabel komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan dapat diterima.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian dari Sharma & Dhar (2016) yang menyatakan bahwa komitmen afektif memiliki hubungan positif dengan kinerja pekerjaan pada staf keperawatan. Tingkat keterikatan emosional karyawan yang lebih tinggi akan cenderung mendorong karyawan untuk mengerahkan upaya dan energi lebih besar yang difokuskan untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen terhadap pekerjaan seseorang semakin penting dalam administrasi layanan kesehatan, terutama di antara staf perawat, karena dampaknya yang substansial pada perilaku yang terkait dengan pekerjaan karyawan.

Berdasarkan penelitian dari Chang & Chen (2011), komitmen memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan. Karyawan yang berkomitmen akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi dan meningkatkan semangat kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, karyawan yang berkomitmen memiliki kecenderungan lebih besar untuk mengerahkan upaya secara konsisten melebihi yang diharapkan oleh organisasi.

#### **4.10 Implikasi Manajerial**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai rekomendasi yang menjadi referensi bagi pihak manajemen sumber daya manusia Rumah Sakit X Gresik yang berkaitan dengan kinerja sesuai dengan hasil analisis dalam penelitian ini. Hasil penelitian akan dianalisis lebih dalam agar dapat menentukan solusi atau perbaikan yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada pada penelitian di Rumah Sakit X Gresik. Faktor-faktor yang telah dijelaskan dalam penelitian ini mengenai faktor persepsi dukungan organisasi, pemberdayaan psikologis,

*organizational citizenship behavior* dan komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap kinerja dan keberlangsungan operasional rumah sakit. Pihak rumah sakit dapat lebih memperhatikan faktor-faktor tersebut agar perawat dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik sehingga kualitas pelayanan kesehatan dapat menjadi lebih baik dan meningkatkan kepuasan pasien.

Implikasi manajerial pada penelitian ini disusun berdasarkan hasil dari analisis dan pengolahan data yang telah dilakukan oleh peneliti yang selanjutnya divalidasi bersama dengan Ketua Komite Keperawatan Rumah Sakit X untuk membahas dan mempertimbangkan rekomendasi yang telah dibuat oleh peneliti. Tabel 4.15 merupakan ringkasan mengenai implikasi manajerial yang telah divalidasi dengan pihak rumah sakit.

Tabel 4. 15 Validasi Implikasi Manajerial

Alat Analisis	Temuan	No	Implikasi Manajerial	Validasi			Keterangan	Stakeholder
				Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju		
Demografi	Mayoritas perawat rawat inap memiliki masa kerja antara 1-5 tahun bahkan kurang dari 1 tahun	1	Membuat program atau kegiatan yang dapat menciptakan hubungan erat antara perawat dengan atasan atau rekan kerja. Kegiatan dapat berupa pertemuan rutin setiap bulan, <i>gathering</i> atau rekreasi bersama, dan mengadakan acara hiburan		✓		Akan dipertimbangkan mengenai program yang merekatkan hubungan karyawan	Direksi, Bagian SDM, Bidang Keperawatan
Demografi	65% perawat rawat inap masih berstatus sebagai pegawai kontrak	2	Mengurangi persentase perawat rawat inap yang berstatus kontrak dengan melakukan pengangkatan menjadi perawat rawat inap berstatus tetap	✓			Terdapat seleksi pengangkatan perawat kontrak sesuai penilaian kinerja	Bagian SDM, Bidang Keperawatan, Komite Keperawatan
PLS-SEM	Pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	3	Melakukan kegiatan bakti sosial kesehatan atau kegiatan sosial lainnya yang bertujuan untuk menumbuhkan rasa empati kepada sesama		✓		Akan dipertimbangkan kembali mengenai kegiatan sosial	Direksi



Tabel 4.15 Validasi Implikasi Manajerial (Lanjutan)

Alat Analisis	Temuan	No	Implikasi Manajerial	Validasi			Keterangan	Stakeholder
				Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju		
PLS-SEM	Pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap kinerja pekerjaan	4	Memberikan pelatihan kepada perawat rawat inap yang berkaitan dengan kompetensi dasar dan manajemen untuk meningkatkan kinerja	✓			Akan dibicarakan lebih lanjut mengenai pelaksanaan pelatihan	Bagian SDM, Bidang Keperawatan
		5	Melakukan <i>focus group discussion</i> dengan melibatkan perawat rawat inap yang membahas mengenai penyusunan program atau kebijakan baru yang ada di rumah sakit	✓			Akan dibicarakan lebih lanjut mengenai pelaksanaan program	Komite Keperawatan, Bidang Keperawatan
PLS-SEM	Persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap komitmen afektif	6	Membuat kegiatan evaluasi rutin setiap bulan yang bertujuan untuk mendengar keluhan, saran atau aspirasi mengenai permasalahan yang dialami dan kebutuhan fasilitas perawat rawat inap terkait dengan pekerjaannya	✓			Akan dibicarakan lebih lanjut mengenai pelaksanaan program	Bidang Keperawatan

Tabel 4.15 Validasi Implikasi Manajerial (Lanjutan)

Alat Analisis	Temuan	No	Implikasi Manajerial	Validasi			Keterangan	Stakeholder
				Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju		
PLS-SEM	Persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap komitmen afektif	7	Memberikan bonus, kompensasi, maupun penghargaan atas pencapaian kinerja dari perawat rawat inap	✓			Akan dibicarakan lebih lanjut dengan stakeholder terkait	Bagian SDM, Bagian Umum

Penjelasan mengenai implikasi manajerial yang telah dibahas dengan pihak rumah sakit adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis demografi, ditemukan bahwa perawat rawat inap paling banyak memiliki masa kerja antara 1-5 tahun bahkan kurang dari 1 tahun. Masa kerja yang masih tergolong rendah membuat perawat membutuhkan proses adaptasi terhadap lingkungan kerjanya seperti hubungan dengan atasan dan rekan kerjanya. Hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja dapat mempengaruhi perilaku perawat dalam bekerja dan komitmen terhadap rumah sakit tempat bekerja. Implikasi manajerial yang dapat dilakukan oleh pihak rumah sakit yaitu dengan membuat program atau kegiatan yang dapat menciptakan hubungan erat antara perawat dengan atasan atau rekan kerja sehingga perawat yang bermasa kerja belum lama dapat lebih cepat beradaptasi dengan baik terhadap lingkungan kerjanya. Kegiatan yang dilakukan dapat berupa pertemuan rutin setiap bulan, *gathering* atau rekreasi bersama, dan mengadakan acara hiburan bagi karyawan rumah sakit.
2. Hasil analisis demografi berdasarkan status kepegawaian menunjukkan bahwa sebanyak 65% perawat rawat inap masih berstatus sebagai pegawai kontrak. Implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh pihak rumah sakit yaitu mengurangi persentase perawat rawat inap yang berstatus kontrak dengan melakukan pengangkatan menjadi perawat rawat inap berstatus tetap. Perawat rawat inap yang telah diangkat menjadi pegawai tetap akan menganggap pihak rumah sakit dapat menjamin posisi, karir dan kesejahteraannya. Selain itu perawat akan merasa bahwa dirinya menjadi bagian dari keluarga rumah sakit tempatnya bekerja sehingga akan lebih berkomitmen.
3. Hasil analisis PLS SEM menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan pada *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut menunjukkan bahwa perawat yang merasa pekerjaannya bermakna akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Implikasi manajerial yang dapat dilakukan oleh pihak rumah sakit yaitu melakukan kegiatan bakti sosial kesehatan atau

kegiatan sosial lainnya yang bertujuan untuk menumbuhkan rasa empati kepada sesama. Menurut Batson (2008), rasa empati dapat menjadi motivasi yang mendorong seseorang untuk melakukan sikap altruistik. Perawat akan secara sukarela membantu rekan kerja yang mengalami masalah dalam pekerjaan sebagai bentuk rasa kepeduliannya.

4. Hasil analisis PLS SEM menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa perawat yang merasa memiliki kontrol terhadap pekerjaan dan percaya atas kemampuannya akan meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan dari organisasi. Terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh pihak rumah sakit yaitu memberikan pelatihan kepada perawat rawat inap yang berkaitan dengan kompetensi dasar dan manajemen. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dasar dan kemampuan pengambilan keputusan dalam melakukan pekerjaan sehingga efektivitas kerja dan rasa tanggung jawab perawat.

Implikasi manajerial berikutnya yaitu melakukan *focus group discussion* dengan melibatkan perawat rawat inap yang membahas mengenai penyusunan program atau kebijakan baru yang ada di rumah sakit. Hal ini dapat membuat perawat merasa memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi dan memberikan pengaruh terhadap rumah sakit, sehingga perawat dapat memiliki kontrol atau otonomi terhadap pekerjaannya yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja pekerjaan.

5. Berdasarkan hasil analisis dengan metode PLS SEM, ditemukan bahwa persepsi dukungan organisasi mempengaruhi secara positif dan signifikan pada komitmen afektif yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa pihak rumah sakit dapat lebih menghargai kontribusi dan memperhatikan kebutuhan perawat agar perawat lebih berkomitmen pada rumah sakit. Terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat diterapkan yaitu membuat program atau kegiatan evaluasi rutin setiap bulan yang bertujuan untuk mendengar keluhan dan saran mengenai permasalahan yang dialami dan kebutuhan fasilitas perawat rawat inap terkait dengan pekerjaannya. Hal ini dilakukan untuk menjaga hubungan

komunikasi yang baik antara atasan dengan perawat serta menjadi bentuk perhatian pihak rumah sakit kepada perawat rawat inap. Selain itu, dengan adanya komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga perawat dapat lebih berkomitmen serta meningkatkan kinerja.

Implikasi manajerial berikutnya yaitu memberikan bonus, kompensasi, maupun penghargaan atas pencapaian kinerja dari perawat rawat inap sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan. Hal ini dilakukan agar perawat merasa bahwa pihak rumah sakit telah memberikan imbalan yang sesuai dengan kinerja dan kontribusi yang dilakukan oleh perawat sehingga perawat merasa lebih berkomitmen pada rumah sakit. Perawat yang berkomitmen dengan rumah sakit akan mengerahkan segala upaya yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan kinerja.

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bagian ini akan menjelaskan mengenai simpulan hasil penelitian yang telah dilakukan beserta dengan saran yang diberikan untuk perusahaan maupun penelitian selanjutnya.

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil dari pengolahan data yang telah dibahas pada bab analisis dan diskusi, diperoleh beberapa hal yang dapat dijadikan kesimpulan dalam penelitian ini yaitu:

1. Berdasarkan hasil analisis diperoleh bahwa persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pekerjaan (*job performance*). Perawat akan tetap memenuhi tanggung jawab dan standar pekerjaan formal walaupun tidak memiliki sikap positif terhadap dukungan organisasi karena pekerjaan perawat bermakna penting terkait dengan kemanusiaan. Selanjutnya, pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) memiliki hubungan yang positif signifikan dengan kinerja pekerjaan. Perawat yang memiliki tingkat pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi juga memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Kemudian, *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki hubungan yang negatif signifikan dengan kinerja pekerjaan. Semakin tinggi tingkat perilaku OCB akan mengurangi tingkat kinerja dari suatu pekerjaan. Perilaku OCB yang dilakukan membuat perawat merasakan beban kerja lebih yang dapat menimbulkan kelelahan sehingga dapat mempengaruhi kinerja.
2. Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) tidak memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Tingkat dukungan yang tinggi dari rumah sakit kepada perawat tidak dapat mendorong perawat untuk menunjukkan sikap OCB. Hal tersebut disebabkan oleh faktor lain berupa beban kerja tinggi yang menimbulkan kelelahan sehingga sikap peran ekstra terhadap rekan kerja maupun organisasi tidak dilakukan oleh perawat. Selanjutnya, pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) memiliki hubungan yang positif signifikan dengan

*organizational citizenship behavior* (OCB). Hal tersebut menunjukkan bahwa tingginya pemberdayaan psikologis perawat berdampak pada sikap perawat untuk berperan ekstra diluar pekerjaan utama yang mengarah ke sikap perilaku *organizational citizenship behavior*.

3. *Organizational citizenship behavior* (OCB) tidak memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan kinerja pekerjaan yang disebabkan oleh hubungan yang tidak signifikan. Namun, *organizational citizenship behavior* memediasi secara parsial pada hubungan antara pemberdayaan psikologis dengan kinerja pekerjaan.
4. Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) dan komitmen afektif (*affective commitment*) memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin banyak dukungan yang diberikan oleh rumah sakit akan membuat perawat merasa dihargai dan diperhatikan sehingga meningkatkan komitmen perawat terhadap rumah sakit.
5. Komitmen afektif (*affective commitment*) dan kinerja pekerjaan (*job performance*) memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perawat yang berkomitmen akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap pihak rumah sakit dan meningkatkan semangat kerja untuk mencapai tujuan rumah sakit.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan keterbatasan yang dimiliki dan hasil penelitian yang didapatkan dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran yang berguna sebagai acuan untuk pihak perusahaan dan penelitian selanjutnya.

### **1. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian dilakukan sesuai dengan rangkaian proses metode penelitian yang telah disusun. Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan hanya berfokus pada perawat rawat inap Rumah Sakit X Gresik. Kemudian observasi langsung di lapangan tidak dapat dilakukan karena adanya pembatasan pengunjung atau tamu di rumah sakit selama terjadi wabah Covid-19. Kuesioner penelitian disebarkan secara *online* melalui *google form* kepada kepala komite perawat yang selanjutnya disebarkan kepada perawat rawat inap. Hal ini menyebabkan peneliti tidak



dapat mendampingi responden secara langsung agar kuesioner dapat segera diisi dan dapat memberikan arahan langsung jika terdapat pernyataan yang tidak jelas. Peneliti juga harus mem*follow up* secara terus menerus kepada kepala komite perawat untuk mengingatkan responden yang masih belum mengisi responden.

2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Peneliti memberikan beberapa saran untuk penelitian selanjutnya dengan topik yang sejalan dengan penelitian ini. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan penelitian yaitu industri jasa lainnya untuk dapat melihat perbedaan karakteristik yang dihasilkan. Kemudian, penelitian selanjutnya dapat lebih mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan untuk menunjukkan sikap *organizational citizenship behavior*. Selain itu, pengukuran kinerja yang digunakan dapat menambahkan dimensi *extra-role performance* untuk mengetahui lebih dalam pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja.

3. Saran untuk Perusahaan

Penelitian ini memberikan saran bagi pihak Rumah Sakit X Gresik untuk dapat meningkatkan kinerja dengan memperhatikan faktor-faktor yang telah dibahas. Terdapat delapan implikasi manajerial yang dapat dilakukan oleh pihak rumah sakit dengan beberapa implikasi yang diprioritaskan yaitu memberikan pelatihan kepada perawat rawat inap yang berkaitan dengan kompetensi dasar dan manajemen, melakukan *focus group discussion* yang membahas mengenai penyusunan program atau kebijakan baru di rumah sakit, membuat kegiatan evaluasi rutin setiap bulan, dan memberikan bonus, kompensasi, maupun penghargaan atas pencapaian kinerja. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya peningkatan pemberdayaan psikologis dan komitmen perawat yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja pekerjaan.

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Ardi, R. T., & Sudarma, K. (2015). Pengaruh Persepsi Dukungan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(2), 142-152.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2012). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Casimir, G., Ngee Keith Ng, Y., Wang, K. Y., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(5), 366-285.
- Chang, P. C., & Chen, S. J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 883-901.
- Chen, C. C. (2008). Test of a mediating model linking perceived organizational support and job performance. *Journal of Management*, 25(3), 309-331.
- Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Eisenberger, R., Hungtinton, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New York: Pearson Education.
- Hair, J. F., Hult, G. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovic, R. R. (2009). The Use Of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing. *International Marketing*, 20, 277-319.
- Holloway, A., & Watson, H. E. (2002). Role of self-efficacy and behavioral change. *International Journal of Nursing Practice*, 8(2), 106-115.
- Karavardar, G. (2014). Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, Job Performance and Job Embeddedness: A Research on the Fast Food Industry in Istanbul, Turkey. *International Journal of Business and Management*, 9(4), 131-139.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2010). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 340/MENKES/PER/III/2010. *Klasifikasi Rumah Sakit*. Republik Indonesia.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Mangkunegara, A. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

- Meyerson, S. L., & Kline, T. J. (2008). Psychological and environmental empowerment: antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 444-460.
- Muniarsih, E., & Sudarma, K. (2017). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kompetensi pada Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif. *Management Analysis Journal*, 5(1), 24-35.
- Novliadi, F. (2006). Organizational citizenship behavior karyawan ditinjau dari persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan dan persepsi terhadap dukungan organisasional. *PSIKOLOGI*, 2(1), 39-46.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rauf, F. A. (2016). TWO SIDES OF THE SAME COIN: HARMFUL OR HELPFUL? A CRITICAL REVIEW OF THE CONSEQUENCES OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *International Journal of Business and Management Review*, 4(2).
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Samsudin, S. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequence of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: Mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, 45(1), 161-182.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sun, X. (2016). Psychological Empowerment on Job Performance - Mediating Effect of Job Satisfaction. *Psychology*, 7, 584-590.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Vinzi, V. E. (2004). *A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling*. Padova.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment : An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Trybou, J., Gemmel, P., Pauwels, Y., Henninck, C., & Clays, E. (2013). The impact of organizational support and leader–member exchange on the work-related behaviour of nursing professionals: the moderating effect of professional and organizational identification. *Journal of Advance Nursing*, 70(2), 373-382.
- Undang-Undang Republik Indonesia. (2009). Undang-Undang Republik Indonesia No. 44 Tahun 2009. Republik Indonesia.
- Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34(4), 406-422.

# LAMPIRAN

## Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

### Kuesioner Penelitian Skripsi

\* Required

#### Bagian 1 - Identitas Responden

Bagian ini untuk mengetahui karakteristik responden pada penelitian ini

Nama Lengkap \*

Your answer

Jenis Kelamin \*

Laki-Laki

Perempuan

Usia \*

21 - 25 Tahun

26 - 30 Tahun

31 - 35 Tahun

36 - 40 Tahun

41 - 45 Tahun

Status Pernikahan \*

Menikah

Belum Menikah

Pendapatan \*

Rp2.000.000 - Rp3.000.000

Rp3.000.000 - Rp4.000.000

Rp4.000.000 - Rp5.000.000

> Rp5.000.000

[Back](#) [Next](#)

Unit Ruang/Lantai Kerja \*

Lt. 1

Lt. 2 Abhipraya

Lt. 2 Abhinaya

Lt. 3 Abhipraya

Lt. 3 Abhinaya

ICU & NICU

Pendidikan Terakhir \*

D3

D4/S1

Status Kepegawaian \*

Tetap

Kontrak

Masa Kerja \*

< 1 Tahun

1 - 5 Tahun

6 - 10 Tahun

> 10 Tahun

Bagian II - Pengukuran Persepsi Dukungan Organisasi [POS]

[MOHON MEMBACA INSTRUKSI DIBAWAH INI DENGAN TELITI]  
Pada bagian ini, anda akan memilih jawaban yang Anda anggap paling menggambarkan diri Anda berdasarkan lima alternatif pilihan jawaban yaitu:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Cukup Setuju
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Skor yang diberikan tidak mengandung nilai jawaban benar/salah melainkan menunjukkan nilai kesesuaian Anda terhadap pernyataan

[POS1] Rumah sakit ini peduli dengan pendapat saya \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

[POS2] Rumah sakit ini sangat peduli dengan kesejahteraan saya \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

[POS3] Rumah sakit ini sangat mempertimbangan tujuan dan nilai pribadi saya \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

[POS4] Rumah sakit ini memberikan bantuan ketika saya memiliki masalah \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

[POS5] Rumah sakit ini akan memaafkan dengan tulus atas kesalahan yang saya lakukan \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

Back Next

Bagian II - Pengukuran Pemberdayaan Psikologis [PE]

[MOHON MEMBACA INSTRUKSI DIBAWAH INI DENGAN TELITI]  
Pada bagian ini, anda akan memilih jawaban yang Anda anggap paling menggambarkan diri Anda berdasarkan lima alternatif pilihan jawaban yaitu:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Cukup Setuju
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Skor yang diberikan tidak mengandung nilai jawaban benar/salah melainkan menunjukkan nilai kesesuaian Anda terhadap pernyataan

Meaning

[M1] Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting bagi saya \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

[M2] Aktivitas pekerjaan saya secara pribadi bermakna bagi saya \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

[M3] Pekerjaan yang saya lakukan bermakna bagi saya \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju



### Competence

[C1] Saya yakin dengan kemampuan saya untuk melakukan pekerjaan saya \*

1 2 3 4 5  
Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

[C2] Saya percaya diri dengan kemampuan saya untuk melakukan aktivitas pekerjaan saya \*

1 2 3 4 5  
Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

[C3] Saya telah menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saya \*

1 2 3 4 5  
Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju



### Impact

[IM1] Saya memberikan dampak yang sangat besar terhadap apa yang terjadi di unit kerja saya \*

1 2 3 4 5  
Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

[IM2] Saya memiliki kendali atas apa yang terjadi di unit kerja saya \*

1 2 3 4 5  
Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

[IM3] Saya memiliki pengaruh signifikan terhadap apa yang terjadi di unit kerja saya \*

1 2 3 4 5  
Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

Back

Next

### Self-Determination

[SD1] Saya dapat memutuskan sendiri cara kerja dalam melakukan pekerjaan saya \*

1 2 3 4 5  
Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

[SD2] Saya memiliki kebebasan dalam cara saya melakukan pekerjaan \*

1 2 3 4 5  
Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

### Bagian III - Pengukuran Organizational Citizenship Behavior [OCB]

[MOHON MEMBACA INSTRUKSI DIBAWAH INI DENGAN TELITI]  
Pada bagian ini, anda akan memilih jawaban yang Anda anggap paling menggambarkan diri Anda berdasarkan lima alternatif pilihan jawaban yaitu:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Cukup Setuju
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Skor yang diberikan tidak mengandung nilai jawaban benar/salah melainkan menunjukkan nilai kesesuaian Anda terhadap pernyataan

### Altruism

[AL1] Saya bersedia membantu karyawan lain yang memiliki beban kerja yang berat \*

1 2 3 4 5  
Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

[AL2] Saya bersedia membantu pekerjaan karyawan lain yang sedang tidak masuk kerja \*

1 2 3 4 5  
Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

[AL3] Saya secara sukarela membantu karyawan lain yang memiliki masalah terkait pekerjaannya \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[AL4] Saya bersedia membantu mengorientasikan karyawan baru meski bukan tanggung jawab saya \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[AL5] Saya selalu siap memberikan bantuan kepada orang-orang di sekitar saya \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

Courtesy

[CS1] Saya selalu memperhatikan tindakan untuk mencegah masalah dengan karyawan lain \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju 

[CS2] Cara berperilaku seorang karyawan akan mempengaruhi karyawan lain dalam melakukan pekerjaan \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[CS3] Saya tidak akan menyalahgunakan hak orang lain \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[CS4] Saya berusaha untuk menghindari sesuatu yang dapat menimbulkan masalah bagi rekan kerja \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[CS5] Saya mempertimbangkan dampak dari tindakan yang saya lakukan terhadap rekan kerja \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju 

Civic Virtue

[CV1] Saya menghadiri rapat yang tidak wajib, namun dianggap penting \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[CV2] Saya menghadiri kegiatan yang tidak diperlukan, namun membantu citra rumah sakit \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju


[CV3] Saya selalu mengikuti perubahan dalam rumah sakit ini \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[CV4] Saya selalu membaca dan mengikuti pengumuman rumah sakit, memo, dan sebagainya \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju 

### Sportmanship

[SP1] Saya tidak pernah mengeluh mengenai hal-hal yang sepele \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[SP2] Saya berusaha melihat sisi positif dari suatu hal \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[SP3] Saya tidak suka melebih-lebihkan suatu kesulitan dalam pekerjaan \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[SP4] Saya tidak suka mencari-cari kesalahan yang telah dilakukan oleh rumah sakit ini \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[SP5] Saya tidak pernah mengeluh untuk mendapatkan perhatian dari orang lain \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

### Conscientiousness

[CC1] Saya selalu mematuhi peraturan rumah sakit bahkan ketika tidak ada seorang pun yang mengawasi \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[CC2] Salah satu karyawan yang paling saya teliti adalah diri saya sendiri \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[CC3] Saya percaya jika saya bekerja dengan jujur maka akan mendapat upah yang setimpal \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

Bagian V - Pengukuran Komitmen Afektif [AC]

[MOHON MEMBACA INSTRUKSI DIBAWAH INI DENGAN TELITI]  
Pada bagian ini, anda akan memilih jawaban yang Anda anggap paling menggambarkan diri Anda berdasarkan lima alternatif pilihan jawaban yaitu:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Cukup Setuju
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Skor yang diberikan tidak mengandung nilai jawaban benar/salah melainkan menunjukkan nilai kesesuaian Anda terhadap pernyataan

[AC1] Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya dengan rumah sakit ini \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[AC2] Saya benar-benar merasa seolah-olah masalah rumah sakit ini adalah masalah saya sendiri \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[AC3] Saya mempunyai perasaan memiliki yang kuat pada rumah sakit ini \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[AC3] Saya mempunyai perasaan memiliki yang kuat pada rumah sakit ini \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[AC4] Saya merasa terikat secara emosional dengan rumah sakit ini \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[AC5] Saya merasa seperti menjadi bagian dari keluarga di rumah sakit ini \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

[AC6] Rumah sakit ini memiliki banyak arti bagi pribadi saya \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju      Sangat Setuju

Back

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

# Kuesioner - Penilaian Kinerja Perawat Rawat Inap

Saya Ananda Dwi Kurniawan, mahasiswa Departemen Manajemen Bisnis ITS Surabaya sedang melakukan penelitian Skripsi yang berjudul "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Pemberdayaan Psikologis, dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pekerjaan"

Untuk mendukung penyelesaian skripsi ini, saya memerlukan data berupa hasil kuesioner yang akan Bapak/Ibu isi mengenai pendapat terkait masing-masing pernyataan kuesioner. Saya berharap Bapak/Ibu berkenan mengisi kuesioner dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kondisi sebenarnya di rumah sakit tempat bekerja.

Semua informasi dalam penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian saja

Atas kesediaan dan bantuan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner penelitian ini, saya ucapkan terima kasih.

Apabila Bapak/Ibu/Saudara/Saudari memiliki pertanyaan mengenai penelitian ini, dapat menghubungi saya sebagai pelaksana penelitian ini:

Ananda Dwi Kurniawan  
085736861317 (Whatsapp)  
081217105860 (Telp/SMS)  
[antoniusnanda04@gmail.com](mailto:antoniusnanda04@gmail.com)

Hormat Saya,

Ananda Dwi Kurniawan  
0911164000072

\* Required

## Bagian I - Identitas

Nama Pimpinan/Pengawas/Supervisor \*

Your answer

Nama Perawat \*

Your answer

## Bagian II - Pengukuran Kinerja [JP]

Pada bagian ini, anda akan memilih jawaban yang Anda anggap paling sesuai dengan penilaian Anda berdasarkan lima alternatif pilihan jawaban yaitu:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Cukup Setuju
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Skor yang diberikan tidak mengandung nilai jawaban benar/salah melainkan menunjukkan nilai kesesuaian Anda terhadap pernyataan

[JP1] Karyawan tersebut memenuhi tanggung jawab pekerjaan secara spesifik \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

[JP2] Karyawan tersebut memenuhi standar kinerja dan harapan \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

[JP3] Tingkat kinerja karyawan tersebut memuaskan \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

[JP4] Karyawan tersebut efektif dalam melakukan pekerjaannya \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

[JP5] Karyawan tersebut memiliki kinerja lebih baik daripada karyawan lain yang melakukan pekerjaan yang sama \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

[JP6] Karyawan tersebut menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi \*

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

Submit



Lampiran 2 *Missing Data*

	N			N	
	Valid	Missing		Valid	Missing
<b>Jenis Kelamin</b>	85	0	<b>CS2</b>	85	0
<b>Usia</b>	85	0	<b>CS3</b>	85	0
<b>Pendidikan Terakhir</b>	85	0	<b>CS4</b>	85	0
<b>Status Kepegawaian</b>	85	0	<b>CS5</b>	85	0
<b>Masa Kerja</b>	85	0	<b>CV1</b>	85	0
<b>Status Pernikahan</b>	85	0	<b>CV2</b>	85	0
<b>Pendapatan</b>	85	0	<b>CV3</b>	85	0
<b>POS1</b>	85	0	<b>CV4</b>	85	0
<b>POS2</b>	85	0	<b>SP1</b>	85	0
<b>POS3</b>	85	0	<b>SP2</b>	85	0
<b>POS4</b>	85	0	<b>SP3</b>	85	0
<b>POS5</b>	85	0	<b>SP4</b>	85	0
<b>M1</b>	85	0	<b>SP5</b>	85	0
<b>M2</b>	85	0	<b>CC1</b>	85	0
<b>M3</b>	85	0	<b>CC2</b>	85	0
<b>C1</b>	85	0	<b>CC3</b>	85	0
<b>C2</b>	85	0	<b>AC1</b>	85	0
<b>C3</b>	85	0	<b>AC2</b>	85	0
<b>SD1</b>	85	0	<b>AC3</b>	85	0
<b>SD2</b>	85	0	<b>AC4</b>	85	0
<b>IM1</b>	85	0	<b>AC5</b>	85	0
<b>IM2</b>	85	0	<b>AC6</b>	85	0
<b>IM3</b>	85	0	<b>JP1</b>	85	0
<b>AL1</b>	85	0	<b>JP2</b>	85	0
<b>AL2</b>	85	0	<b>JP3</b>	85	0
<b>AL3</b>	85	0	<b>JP4</b>	85	0
<b>AL4</b>	85	0	<b>JP5</b>	85	0
<b>AL5</b>	85	0	<b>JP6</b>	85	0
<b>CS1</b>	85	0			

Lampiran 3 Uji Outlier

	N	Minimum	Maximum
Zscore: POS1	85	-2,90198	1,70865
Zscore: POS2	85	-3,25913	1,66578
Zscore: POS3	85	-2,72729	2,00372
Zscore: POS4	85	-2,9823	1,9882
Zscore: POS5	85	-2,57509	2,03297
Zscore: M1	85	-2,26658	0,94441
Zscore: M2	85	-2,18944	1,13382
Zscore: M3	85	-2,12823	1,07353
Zscore: C1	85	-2,46229	0,94087
Zscore: C2	85	-2,30508	1,04418
Zscore: C3	85	-2,10837	1,15002
Zscore: SD1	85	-2,45479	1,58373
Zscore: SD2	85	-2,78457	1,85638
Zscore: IM1	85	-2,46898	1,54115
Zscore: IM2	85	-2,79099	1,97754
Zscore: IM3	85	-2,22222	1,91403
Zscore: AL1	85	-1,60534	1,23745
Zscore: AL2	85	-2,62953	1,38562
Zscore: AL3	85	-2,7513	1,23496
Zscore: AL4	85	-2,38612	1,51427
Zscore: AL5	85	-2,14521	1,02597
Zscore: CS1	85	-2,23178	1,01098
Zscore: CS2	85	-2,68981	1,32131
Zscore: CS3	85	-1,99587	0,90411
Zscore: CS4	85	-2,00916	1,01347
Zscore: CS5	85	-1,92636	1,07806
Zscore: CV1	85	-2,85828	1,62013
Zscore: CV2	85	-2,98378	1,77906
Zscore: CV3	85	-1,42378	1,60175
Zscore: CV4	85	-1,65035	1,50201
Zscore: SP1	85	-2,52569	1,42554
Zscore: SP2	85	-1,73582	1,30634
Zscore: SP3	85	-3,04992	1,29494
Zscore: SP4	85	-1,52271	1,4527
Zscore: SP5	85	-2,9765	1,26377
Zscore: CC1	85	-1,78834	1,25184
Zscore: CC2	85	-3,65652	1,1998
Zscore: CC3	85	-2,98272	1,06299
Zscore: AC1	85	-3,20608	1,31702
Zscore: AC2	85	-3,0212	1,82412
Zscore: AC3	85	-3,29822	1,5987
Zscore: AC4	85	-2,15278	1,88369
Zscore: AC5	85	-2,5233	1,70987
Zscore: AC6	85	-3,73657	1,47012

Zscore: JP1	85	-1,79719	1,16904
Zscore: JP2	85	-1,55982	1,38651
Zscore: JP3	85	-1,25779	1,84112
Zscore: JP4	85	-1,83857	1,51026
Zscore: JP5	85	-1,99079	2,10318
Zscore: JP6	85	-1,70864	1,69529

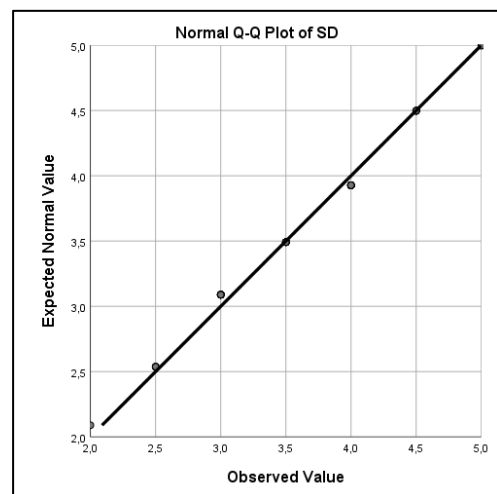
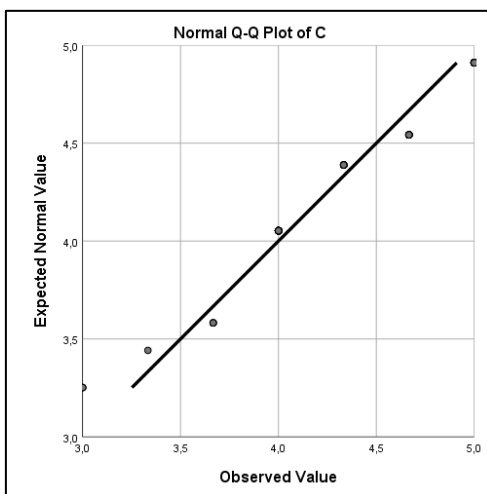
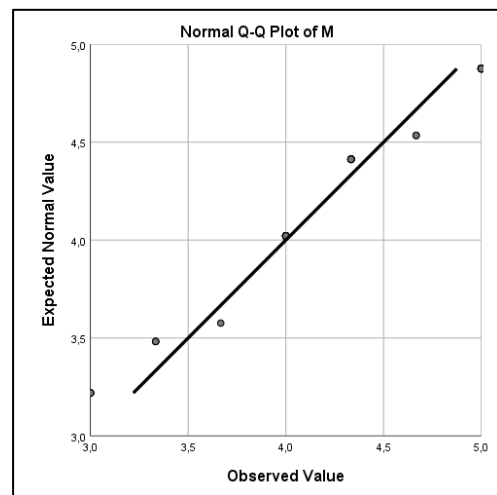
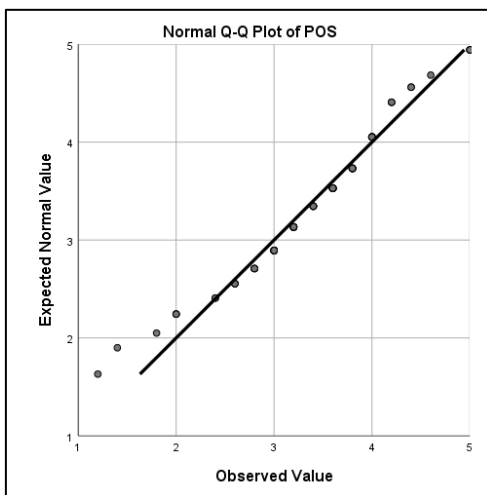
Lampiran 4 Uji Normalitas

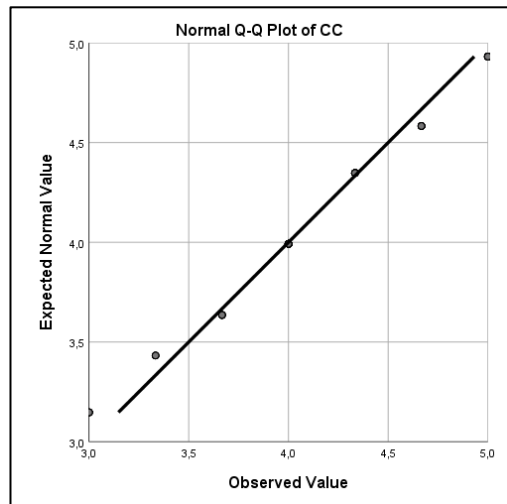
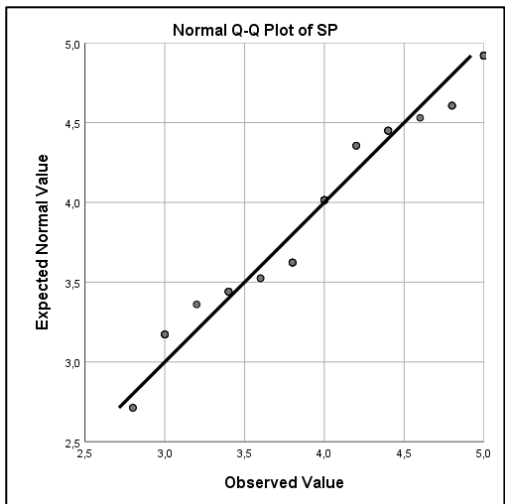
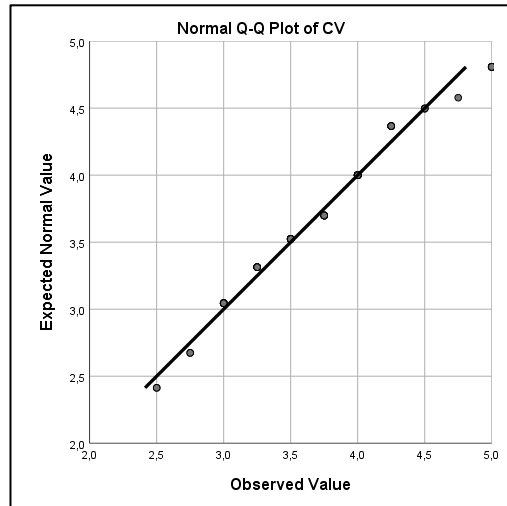
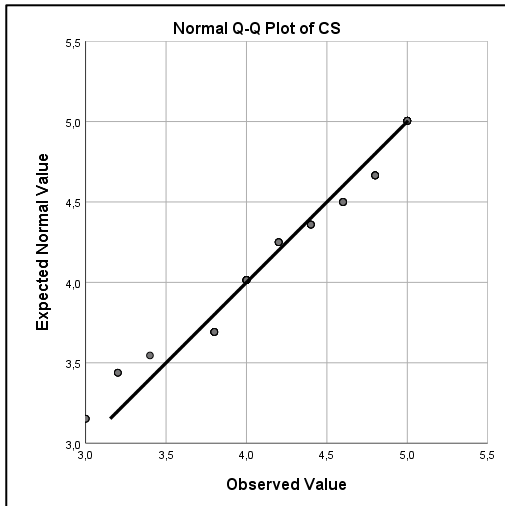
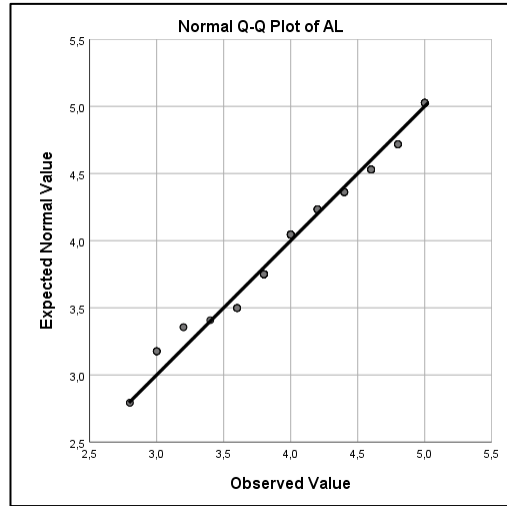
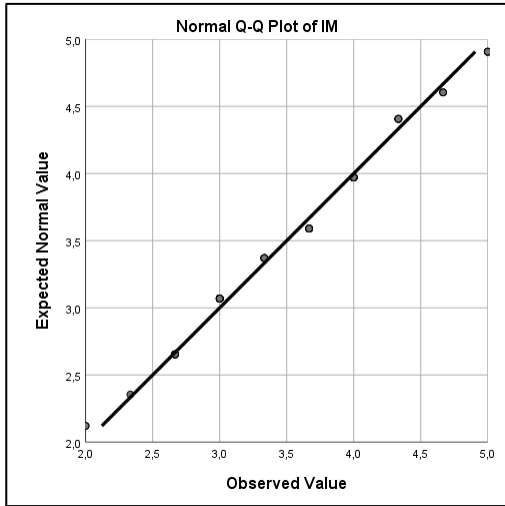
	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
POS1	85	-0,784	0,261	1,069	0,517
POS2	85	-0,491	0,261	0,556	0,517
POS3	85	-0,273	0,261	0,245	0,517
POS4	85	-0,578	0,261	0,705	0,517
POS5	85	-0,145	0,261	-0,001	0,517
M1	85	-0,565	0,261	-0,576	0,517
M2	85	-0,264	0,261	-0,604	0,517
M3	85	-0,372	0,261	-0,637	0,517
C1	85	-0,511	0,261	-0,642	0,517
C2	85	-0,364	0,261	-0,656	0,517
C3	85	-0,268	0,261	-0,595	0,517
SD1	85	-0,238	0,261	-0,145	0,517
SD2	85	-0,539	0,261	0,209	0,517
IM1	85	-0,091	0,261	-0,48	0,517
IM2	85	-0,225	0,261	-0,181	0,517
IM3	85	-0,018	0,261	-0,234	0,517
AL1	85	-0,186	0,261	-0,941	0,517
AL2	85	-0,644	0,261	0,645	0,517
AL3	85	-0,632	0,261	0,43	0,517
AL4	85	-0,029	0,261	-0,657	0,517
AL5	85	-0,443	0,261	-0,639	0,517
CS1	85	-0,448	0,261	-0,627	0,517
CS2	85	-0,194	0,261	-0,688	0,517
CS3	85	-0,656	0,261	-0,685	0,517
CS4	85	-0,479	0,261	-0,705	0,517
CS5	85	-0,39	0,261	-0,745	0,517
CV1	85	-0,214	0,261	-0,18	0,517
CV2	85	-0,204	0,261	0,091	0,517
CV3	85	0,063	0,261	-0,66	0,517
CV4	85	-0,037	0,261	-0,451	0,517
SP1	85	-0,362	0,261	-0,08	0,517
SP2	85	-0,155	0,261	-0,669	0,517
SP3	85	-0,364	0,261	-0,047	0,517
SP4	85	-0,027	0,261	-0,734	0,517
SP5	85	-0,36	0,261	-0,222	0,517

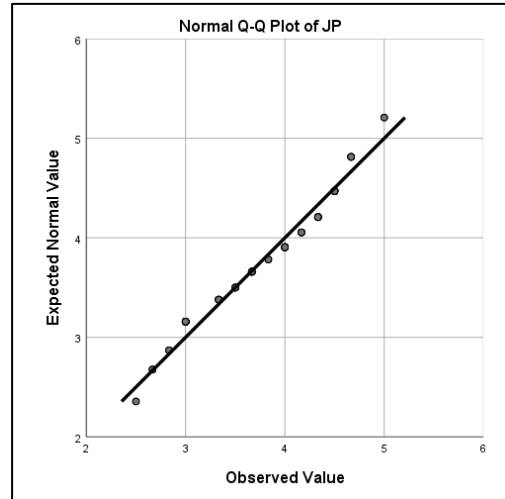
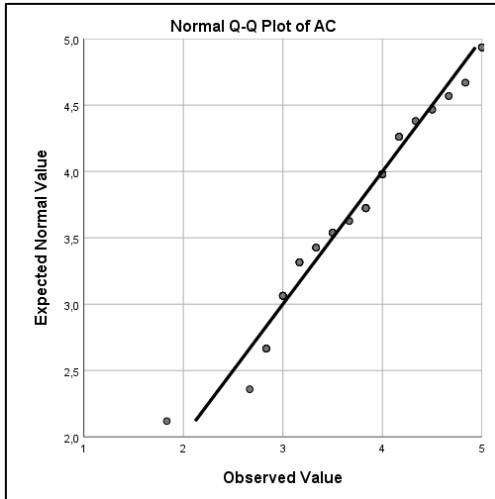


CC1	85	-0,202	0,261	-0,69	0,517
CC2	85	-0,807	0,261	1,187	0,517
CC3	85	-0,722	0,261	0,352	0,517
AC1	85	-0,514	0,261	0,194	0,517
AC2	85	-0,241	0,261	0,167	0,517
AC3	85	-0,585	0,261	1,365	0,517
AC4	85	0,271	0,261	-0,434	0,517
AC5	85	0,124	0,261	-0,599	0,517
AC6	85	-0,419	0,261	0,925	0,517
JP1	85	-0,281	0,261	-0,788	0,517
JP2	85	-0,072	0,261	-0,784	0,517
JP3	85	0,196	0,261	-0,626	0,517
JP4	85	-0,252	0,261	-0,623	0,517
JP5	85	-0,226	0,261	-0,288	0,517
JP6	85	-0,018	0,261	-0,666	0,517

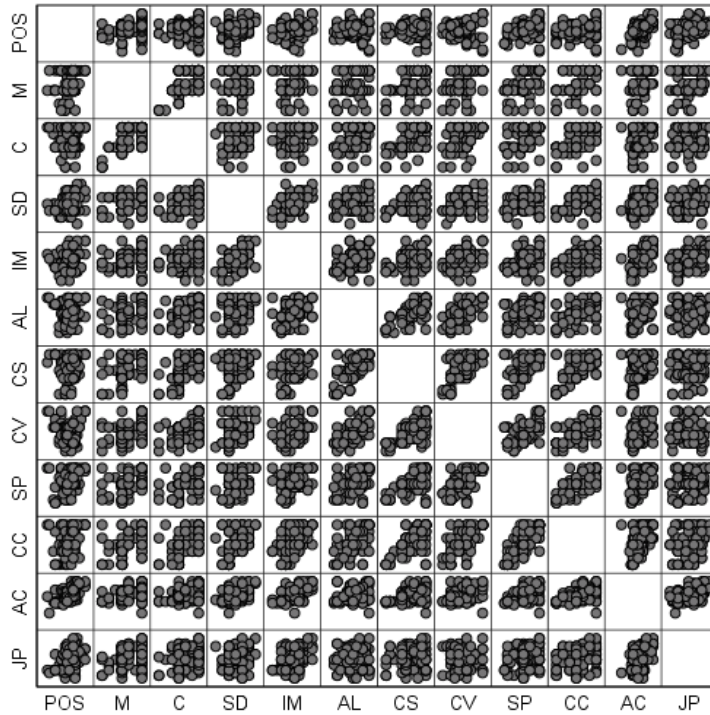
Lampiran 5 Uji Normalitas (Q-Q Plot)







Lampiran 6 Uji Linearitas



Lampiran 7 Uji Validitas dan Reliabilitas

		<b>POS1</b>	<b>POS2</b>	<b>POS3</b>	<b>POS4</b>	<b>POS5</b>	<b>Total</b>
<b>POS1</b>	Pearson Correlation	1	,769**	,723**	,740**	,643**	,888**
<b>POS2</b>	Pearson Correlation	,769**	1	,679**	,637**	,626**	,848**
<b>POS3</b>	Pearson Correlation	,723**	,679**	1	,728**	,809**	,903**
<b>POS4</b>	Pearson Correlation	,740**	,637**	,728**	1	,682**	,865**
<b>POS5</b>	Pearson Correlation	,643**	,626**	,809**	,682**	1	,863**
<b>Total</b>	Pearson Correlation	,888**	,848**	,903**	,865**	,863**	1

		<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>Total</b>
<b>M1</b>	Pearson Correlation	1	,758**	,749**	,892**
<b>M2</b>	Pearson Correlation	,758**	1	,953**	,963**
<b>M3</b>	Pearson Correlation	,749**	,953**	1	,960**
<b>Total</b>	Pearson Correlation	,892**	,963**	,960**	1

		<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>Total</b>
<b>C1</b>	Pearson Correlation	1	,872**	,654**	,931**
<b>C2</b>	Pearson Correlation	,872**	1	,636**	,925**
<b>C3</b>	Pearson Correlation	,654**	,636**	1	,850**
<b>Total</b>	Pearson Correlation	,931**	,925**	,850**	1

		<b>SD1</b>	<b>SD2</b>	<b>Total</b>
<b>SD1</b>	Pearson Correlation	1	,496**	,862**
<b>SD2</b>	Pearson Correlation	,496**	1	,867**
<b>Total</b>	Pearson Correlation	,862**	,867**	1

		<b>IM1</b>	<b>IM2</b>	<b>IM3</b>	<b>Total</b>
<b>IM1</b>	Pearson Correlation	1	,558**	,723**	,871**
<b>IM2</b>	Pearson Correlation	,558**	1	,592**	,844**
<b>IM3</b>	Pearson Correlation	,723**	,592**	1	,882**
<b>Total</b>	Pearson Correlation	,871**	,844**	,882**	1

		<b>AL1</b>	<b>AL2</b>	<b>AL3</b>	<b>AL4</b>	<b>AL5</b>	<b>Total</b>
<b>AL1</b>	Pearson Correlation	1	,552**	,567**	,480**	,674**	,812**
<b>AL2</b>	Pearson Correlation	,552**	1	,640**	,508**	,532**	,814**
<b>AL3</b>	Pearson Correlation	,567**	,640**	1	,452**	,599**	,819**
<b>AL4</b>	Pearson Correlation	,480**	,508**	,452**	1	,489**	,742**
<b>AL5</b>	Pearson Correlation	,674**	,532**	,599**	,489**	1	,810**
<b>Total</b>	Pearson Correlation	,812**	,814**	,819**	,742**	,810**	1

		CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	Total
CS1	Pearson Correlation	1	,481**	,726**	,772**	,782**	,876**
CS2	Pearson Correlation	,481**	1	,522**	,473**	,495**	,715**
CS3	Pearson Correlation	,726**	,522**	1	,769**	,725**	,880**
CS4	Pearson Correlation	,772**	,473**	,769**	1	,786**	,889**
CS5	Pearson Correlation	,782**	,495**	,725**	,786**	1	,887**
Total	Pearson Correlation	,876**	,715**	,880**	,889**	,887**	1

		CV1	CV2	CV3	CV4	Total
CV1	Pearson Correlation	1	,702**	,298**	,332**	,782**
CV2	Pearson Correlation	,702**	1	,526**	,491**	,864**
CV3	Pearson Correlation	,298**	,526**	1	,801**	,741**
CV4	Pearson Correlation	,332**	,491**	,801**	1	,733**
Total	Pearson Correlation	,782**	,864**	,741**	,733**	1

		SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	Total
SP1	Pearson Correlation	1	,691**	,698**	,727**	,681**	,880**
SP2	Pearson Correlation	,691**	1	,806**	,639**	,786**	,899**
SP3	Pearson Correlation	,698**	,806**	1	,713**	,610**	,878**
SP4	Pearson Correlation	,727**	,639**	,713**	1	,595**	,844**
SP5	Pearson Correlation	,681**	,786**	,610**	,595**	1	,846**
Total	Pearson Correlation	,880**	,899**	,878**	,844**	,846**	1

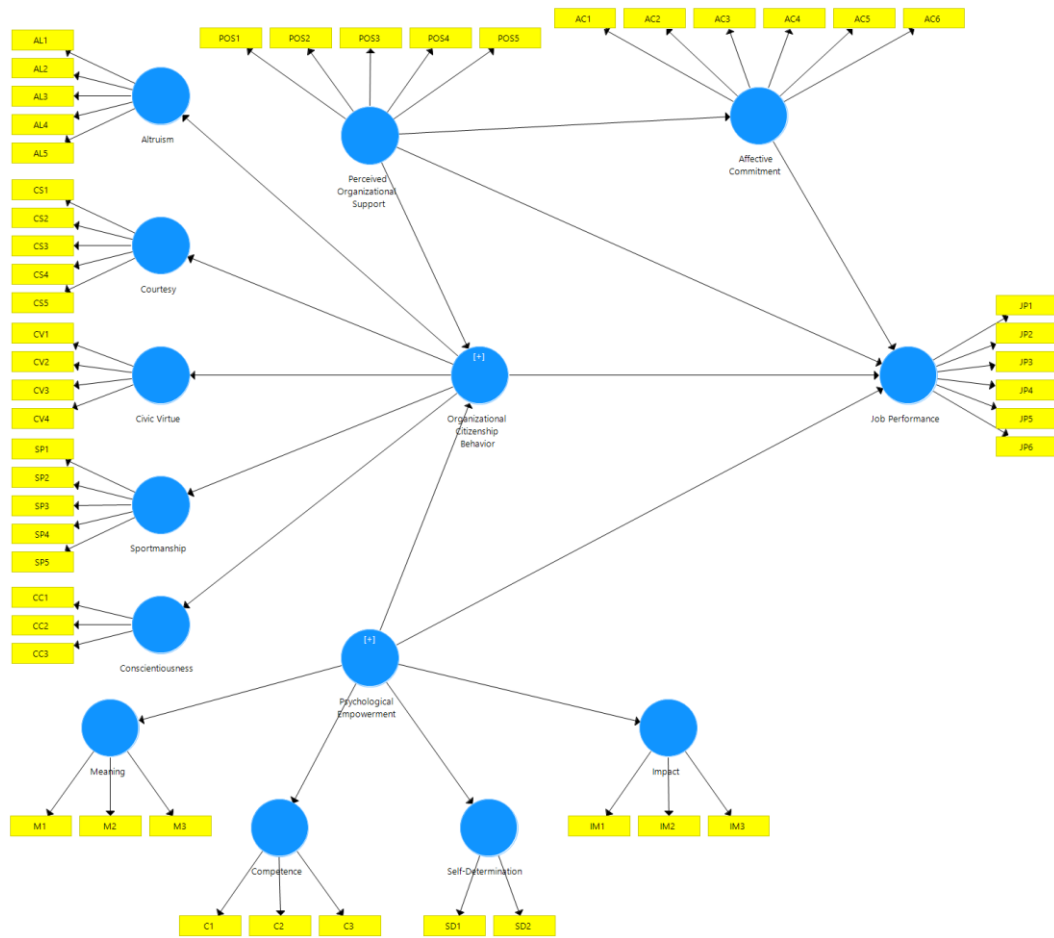
		CC1	CC2	CC3	Total
CC1	Pearson Correlation	1	,436**	,508**	,782**
CC2	Pearson Correlation	,436**	1	,444**	,808**
CC3	Pearson Correlation	,508**	,444**	1	,810**
Total	Pearson Correlation	,782**	,808**	,810**	1

		AC1	AC2	AC3	AC4	AC5	AC6	Total
AC1	Pearson Correlation	1	,504**	,655**	,659**	,495**	,792**	,838**
AC2	Pearson Correlation	,504**	1	,686**	,695**	,323**	,571**	,769**
AC3	Pearson Correlation	,655**	,686**	1	,796**	,545**	,638**	,875**
AC4	Pearson Correlation	,659**	,695**	,796**	1	,651**	,721**	,909**
AC5	Pearson Correlation	,495**	,323**	,545**	,651**	1	,518**	,699**
AC6	Pearson Correlation	,792**	,571**	,638**	,721**	,518**	1	,858**
Total	Pearson Correlation	,838**	,769**	,875**	,909**	,699**	,858**	1

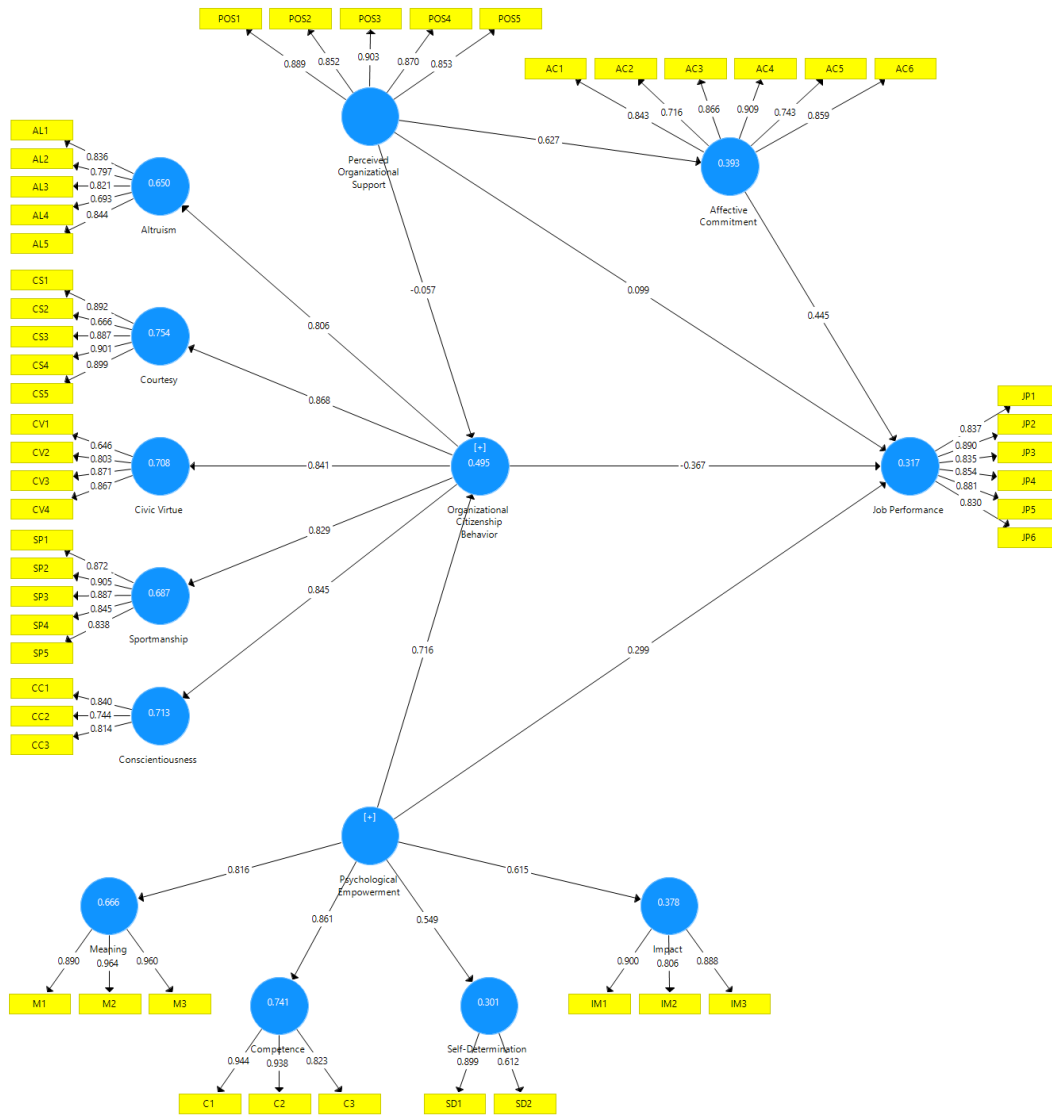
		<b>JP1</b>	<b>JP2</b>	<b>JP3</b>	<b>JP4</b>	<b>JP5</b>	<b>JP6</b>	<b>Total</b>
<b>JP1</b>	Pearson Correlation	1	,805**	,667**	,579**	,644**	,559**	,813**
<b>JP2</b>	Pearson Correlation	,805**	1	,651**	,641**	,687**	,746**	,876**
<b>JP3</b>	Pearson Correlation	,667**	,651**	1	,707**	,688**	,588**	,828**
<b>JP4</b>	Pearson Correlation	,579**	,641**	,707**	1	,776**	,681**	,868**
<b>JP5</b>	Pearson Correlation	,644**	,687**	,688**	,776**	1	,724**	,885**
<b>JP6</b>	Pearson Correlation	,559**	,746**	,588**	,681**	,724**	1	,852**
<b>Total</b>	Pearson Correlation	,813**	,876**	,828**	,868**	,885**	,852**	1

<b>Variable</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
<b>Perceived Organizational Support</b>		<b>0,922</b>
<b>Psychological Empowerment</b>		<b>0,863</b>
	Meaning	0,931
	Competence	0,884
	Self-Determination	0,663
	Impact	0,828
<b>Organizational Citizenship Behavior</b>		<b>0,944</b>
	Altruism	0,856
	Courtesy	0,900
	Civic Virtue	0,804
	Sportmanship	0,918
	Conscientiousness	0,714
<b>Affective Commitment</b>		<b>0,905</b>
<b>Job Performance</b>		<b>0,922</b>

## Lampiran 8 Model Struktural Variabel

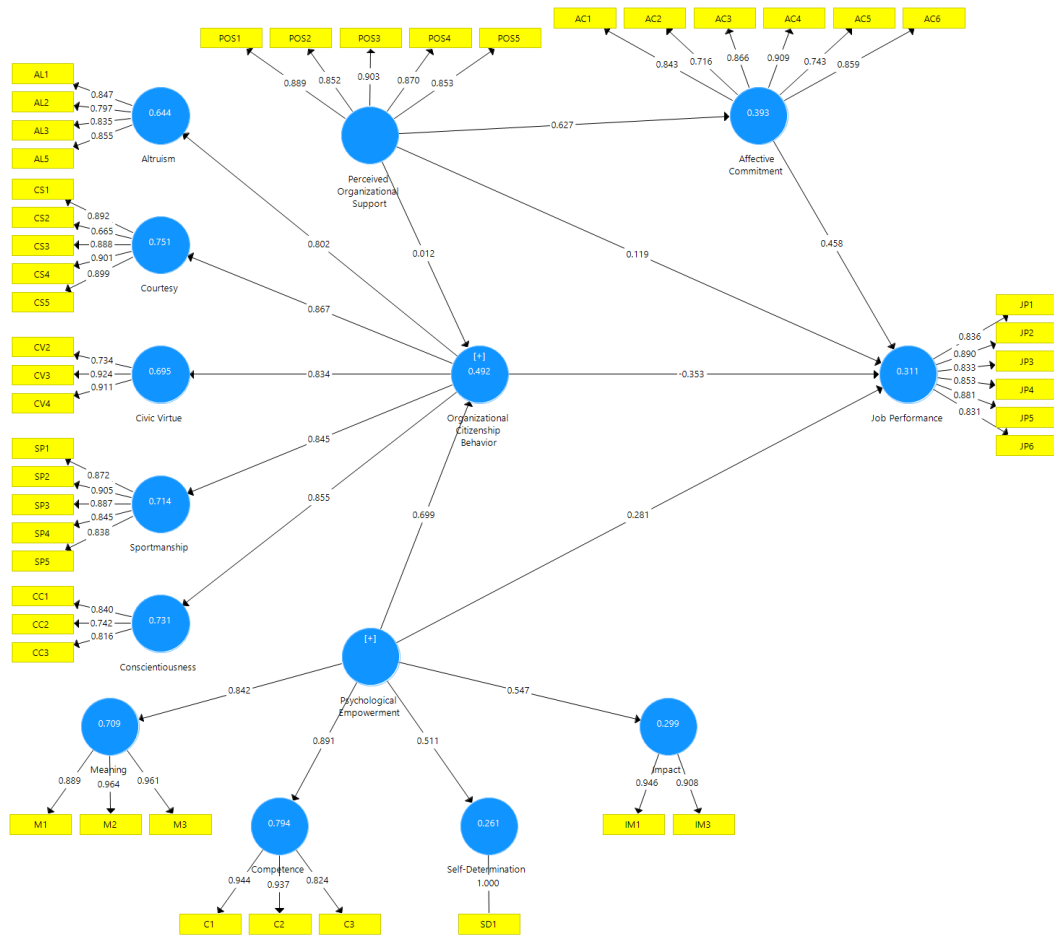


## Lampiran 9 Model Sebelum Reduksi

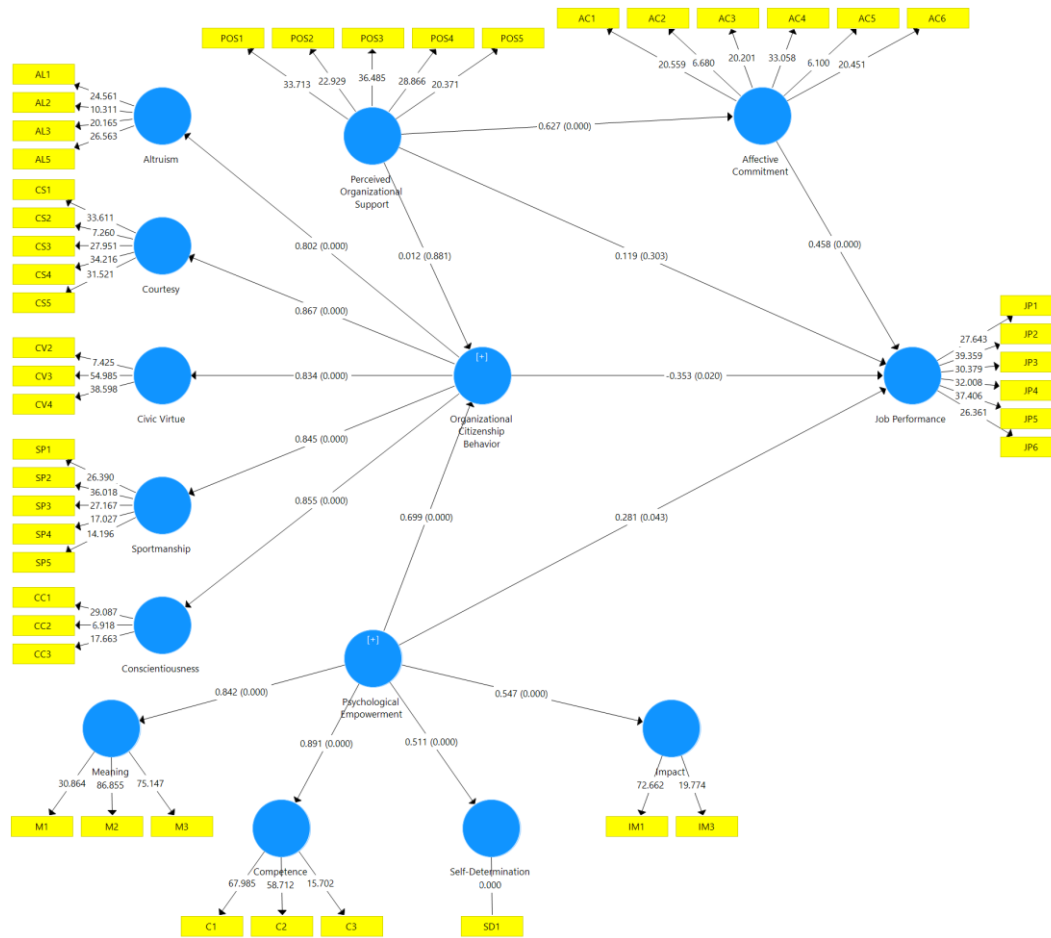




## Lampiran 10 Model Setelah Reduksi



### Lampiran 11 Model Akhir (*Outer dan Inner*)



## Biodata Penulis



Ananda Dwi Kurniawan lahir di Magetan, 4 Maret 1998, merupakan anak kedua dari dua bersaudara. Penulis telah menempuh pendidikan formal di SD Negeri 05 Madiun Lor, SMP Negeri 1 Madiun, dan SMA Negeri 2 Madiun. Pada tahun 2016, penulis melanjutkan pendidikannya di Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama menempuh masa perkuliahan, penulis aktif mengikuti berbagai kegiatan organisasi maupun kepanitiaan. Penulis bergabung dalam Himpunan Mahasiswa Manajemen Bisnis (BMSA ITS) periode 2017-2018 sebagai staf Pengembangan Sumber Daya Mahasiswa. Selain kegiatan organisasi, penulis juga bergabung dalam kepanitiaan Manajemen Bisnis Festival (MANIFEST) pada tahun 2017 dan 2018 sebagai anggota *Sie Opening-Closing*. Pada tahun 2019, penulis berkesempatan untuk melaksanakan kerja praktik selama 2 bulan di PT Petrokimia Gresik pada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Selama menjalani kerja praktik tersebut, penulis melakukan observasi mengenai faktor-faktor yang menjadi motivasi karyawan pemenang konvensi inovasi. Selain itu, penulis juga melaksanakan tugas untuk mengevaluasi pelaksanaan *knowledge sharing* pasca pelatihan di PT Petrokimia Gresik. Penulis memiliki ketertarikan pada bidang *human resource management* dan berharap dapat menjadi seorang yang ahli dalam bidang tersebut. Untuk diskusi lebih lanjut mengenai berbagai hal, dapat menghubungi penulis melalui email [antoniusranda04@gmail.com](mailto:antoniusranda04@gmail.com).