



**PENGARUH MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA  
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOUR* SERTA DAMPAKNYA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN RSU MENTENG MITRA  
AFIA DI MASA PANDEMI COVID-19**

**TESIS**

**ENRICO ADHITYA RINALDI  
55118120124**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2021**



**PENGARUH MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOUR* SERTA DAMPAKNYA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN RSU MENTENG MITRA AFIA DI MASA  
PANDEMI COVID-19**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Pascasarjana Program  
Studi Magister Manajemen

**ENRICO ADHITYA RINALDI**

**55118120124**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA**

**TAHUN 2021**

## ***ABSTRACT***

*The current Covid-19 pandemic has resulted in many hospitals in the world experiencing difficulties both in terms of management and infrastructure in providing services because the number of patients has increased in a short time. The human aspect has a very important role in hospitals, with the characteristics of various ages, education levels, position levels and length of work. RSUD MMA is one of 144 hospitals in Jakarta that accepts COVID-19 patients and has had the impact of significant changes in terms of service and management.*

*In this study, the authors succeeded in analyzing the influence of work motivation, work environment and job satisfaction on organizational citizenship behavior (OCB) and their impact on employee performance at RSUD Menteng Mitra Afia during the COVID 19 pandemic.*

*Sampling method with a total sampling of 121 samples from the population of employees who returned the questionnaire. The technical data analysis technique uses the SEM (Structural Equation Modeling) model or the structural equation model where the data processing uses the Partial Least Square (Smart-PLS) version 3.0 program.*

*From the results of data analysis, it was found that work motivation has the largest loading factor in its influence on OCB and employee performance, followed by job satisfaction and work environment.*

*The conclusions that can be drawn from the results of data analysis and discussion are as follows: (1) Work motivation has an effect on OCB (2) Work environment has no effect on OCB (3) Job satisfaction has an effect on OCB (4) Work motivation has an effect on employee performance (5) OCB has an effect on employee performance (6) Job satisfaction has an effect on employee performance at RSUD MMA.*

*Keywords: work motivation, job satisfaction, work environment, OCB, employee performance*

## ABSTRAK

Pandemi Covid-19 saat ini mengakibatkan banyak rumah sakit di dunia mengalami kesulitan baik secara manajemen maupun sarana prasarana dalam menaruh pelayanan lantaran jumlah pasien melonjak dalam waktu singkat. Aspek manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam rumah sakit, dengan karakteristik berbagai usia, tingkat pendidikan, level jabatan dan lamanya kerja. RSUD MMA adalah salah satu dari 144 RS di Jakarta yang menerima pasien COVID-19 dan menerima dampak perubahan yang signifikan dalam hal pelayanan dan manajemen.

Dalam penelitian ini, penulis berhasil menganalisa Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan RSUD Mitra Afia Di Masa Pandemi COVID 19.

Metode pengambilan sampel dengan total sampling pada 121 sampel dari populasi karyawan yang mengembalikan kuisioner. Teknik analisis data teknik menggunakan model SEM (*Structural Equation Modeling*) atau model persamaan struktural dimana dalam pengolahan datanya menggunakan program *Partial Least Square (Smart-PLS)* versi 3.0.

Dari hasil analisa data didapatkan motivasi kerja memiliki *loading factor* terbesar dalam pengaruhnya terhadap OCB dan kinerja karyawan, diikuti oleh kepuasan kerja dan lingkungan kerja.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil analisis data dan pembahasan adalah sebagai berikut : (1) Motivasi kerja berpengaruh terhadap OCB (2) Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB (3) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB (4) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (5) OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan (6) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan RSUD MMA.

Kata Kunci : Motivasi kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, OCB, kinerja karyawan

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul. : Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan RSUD Mitra Afia Di Masa Pandemi COVID 19.

Bentuk Tesis : Penelitian Masalah Perusahaan

Nama : Enrico Adhitya Rinaldi

NIM : 55118120124

Program : Magister Manajemen SDM

Tanggal : 21 Agustus 2021

Mengesahkan

Pembimbing

(Dr. Setyo Riyanto,SE.,MM)

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Dr. Erna Sofriana Imaningsih, SE, M.Si.

Dr. Indra Siswanti, MM

## LEMBAR PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : PENGARUH MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN RSUD MENTENG MITRA AFIA DI MASA PANDEMI COVID-19

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Enrico A. Rinaldi

NIM : 55118120124

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 17 Juli 2021

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta,



Enrico A. Rinaldi  
55118120124

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr Wb ,

Puji dan syukur penulis haturkan kepada Allah SWT yang telah memberi penulis kesempatan dalam menyelesaikan tesis dengan judul “PENGARUH MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN RSU MENTENG MITRA AFIA DI MASA PANDEMI COVID-19”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Program Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana ( S2) Universitas Mercu Buana.

Penulis bersyukur telah dibantu semua pihak yang senantiasa membimbing, memberi masukan dan mendorong penulis selama proses penyusunan tesis ini. Penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Setyo Riyanto,SE.,MM selaku Dosen Pembimbing Universitas Mercu Buana
2. Dr. Indra Siswanti, MM selaku Kaprodi S-2 Manajemen Universitas Mercu Buana
3. Ayahanda, drs. Bambang Widodo,SE.,MM.,MBA dan ibunda serta adik kandung, Ir. Pierre Merizal Herwindra dan Reza Aria Arhadhita.,SE atas dorongan dan doanya.
4. Untuk istri dr. Flora Helianthi.,SpOG dan anak-anak tercinta Michael JWH dan Louisa Patricia Sophia yang selalu memberikan support kepada penulis
5. Pimpinan dan seluruh jajarannya, staf dan karyawan Rumah Sakit Menteng Mitra Afia
6. Dr. Erna Sofriana Imaningsih, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
7. Seluruh dosen dan karyawan civitas akademika Universitas Mercu Buana.

Kesempurnaan hanyalah milik Allah semata, sehingga penulis membuka pintu selebar lebarnya untuk segala kritik dan saran membangun untuk hasil yang lebih baik. Besar harapan penulis bahwa tesis ini dapat memberi manfaat bagi pembaca dan pendidikan manajemen pada umumnya.

Wassalamualaikum Wr Wb,

Jakarta, 17 Juli 2021



Enrico Adhitya Rinaldi

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
LEMBAR PERSETUJUAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
LEMBAR PERNYATAAN KARYA SENDIRI.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<i>ABSTRACT</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ABSTRAK.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
KATA PENGANTAR .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
I.1 Latar Belakang.....	1
I.2 Rumusan Masalah.....	4
I.3 Tujuan Penelitian.....	4
I.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS PENELITIAN .....	6
II.1 Kajian Teori.....	6
II.2 Penelitian Terdahulu .....	15
II.3 Kerangka Konsep dan Hipotesis .....	19
BAB III METODE PENELITIAN .....	24
III.1 Desain Penelitian .....	24
III.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	24
III.3 Populasi dan sampel.....	27
III.4 Metode Pengumpulan Data.....	28
III.5 Metode Analisis Data.....	28
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	31
IV.1 Gambaran Umum Lokasi dan Subyek Penelitian.....	31
IV.2 Analisis Data.....	32
IV.3 Pembahasan Hasil Penelitian.....	48
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	57
V.1 Kesimpulan .....	57
V.2 Saran.....	58
DAFTAR PUSTAKA .....	xi
Lampiran 1 .....	xi
Lampiran 2 .....	xii



## DAFTAR TABEL

TABEL II-1 PENELITIAN TERDAHULU.....	15
TABEL III-1 VARIABEL PENELITIAN.....	25
TABEL IV-1 <i>LOADING FACTOR</i> DAN <i>AVERAGE VARIANCE EXTRACTED</i> (AVE) VARIABEL MOTIVASI KERJA .....	36
TABEL IV-2 <i>LOADING FACTOR</i> DAN <i>AVERAGE VARIANCE EXTRACTED</i> (AVE) VARIABEL LINGKUNGAN KERJA .....	37
TABEL IV-3 <i>LOADING FACTOR</i> DAN <i>AVERAGE VARIANCE EXTRACTED</i> (AVE) VARIABEL KEPUASAN KERJA.....	38
TABEL IV-4 <i>LOADING FACTOR</i> DAN <i>AVERAGE VARIANCE EXTRACTED</i> (AVE) VARIABEL <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR</i> (OCB).....	39
TABEL IV-5 <i>LOADING FACTOR</i> DAN <i>AVERAGE VARIANCE EXTRACTED</i> (AVE) VARIABEL KINERJA KARYAWAN .....	40
TABEL IV-6 HASIL UJI VALIDITAS DISKRIMINAN .....	42
TABEL IV-7 <i>AVERAGE VARIANCE EXTRACTED</i> (AVE) UNTUK UJI VALIDITAS DISKRIMINAN.....	42
TABEL IV-8 HASIL <i>CRONBACH ALPHA</i> DAN <i>COMPOSITE RELIABILITY</i> UNTUK MENGUJI RELIABILITAS KUESIONER KINERJA KARYAWAN.....	44
TABEL IV-9 NILAI R SQUARE PENGUKURAN MODEL STRUKTURAL .....	45
TABEL IV-10 UJI HIPOTESIS .....	46

## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR II-1 KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN .....	20
GAMBAR IV-1 ALGORITME PLS LOADING FACTOR.... <b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>	
GAMBAR IV-2 ALGORITME PLS <i>LOADING FACTOR</i> MODIFIKASI .....	<b>ERROR!</b>
<b>BOOKMARK NOT DEFINED.</b>	
GAMBAR IV-3 AVE UJI VALIDITAS .....	43
GAMBAR IV-4 <i>CRONBACH ALPHA</i> DAN <i>COMPOSITE RELIABILITY</i> .....	44
GAMBAR IV-5 R SQUARE OCB DAN KINERJA KARYAWAN .....	45
GAMBAR IV-6 MODEL STRUKTURAL.....	48

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang**

Kondisi alam yang tidak menentu menciptakan sebagian orang kesulitan dalam mengambil keputusan yang sempurna pada setiap aktivitas dan pekerjaannya. Usia bumi yang tidak muda lagi dimungkinkan sebagai penyebab berdasarkan aneka macam musibah yang terjadi. Ditambah lagi menggunakan konduite insan yang cenderung tidak memikirkan efek perbuatannya dan hanya mengejar ambisinya akan ilmu pengetahuan ilmiah. Tidak sedikit kerusakan yang lahir akibat perbuatan manusia yang melakukan beragam eksperimen yang melibatkan sumber daya alam, contohnya pandemi virus corona yang dikenal menjadi Covid-19 ini. Pandemi ini menyebabkan seluruh kegiatan warga terganggu, mulai berdasarkan kegiatan pendidikan, bekerja, gaya hidup, kebudayaan, ekonomi, dan komunikasi. Efek yang dikhawatirkan terjadi pada waktu-waktu ini adalah menciptakan kualitas sumber daya manusia semakin menurun dan tidak sanggup membangun sumber daya manusia yang unggul.

Di Indonesia, berlaku Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Pemerintah menghimbau dilaksanakannya berbagai aktivitas kerja dari rumah bagi pegawai pemerintah dan pegawai swasta. Ini disarankan terutama bagi pegawai yang berusia di atas 50 tahun, pegawai yang sakit misalnya flu, pegawai yang sedang hamil atau menyusui, dan pegawai yang berpergian ke tempat kerja memakai transportasi publik. Hal ini mungkin tidak terlalu bermasalah dengan pegawai yang punya penghasilan permanen karena perusahaan kantor masih membayar gajinya.

Saat ini, pelayanan publik yang paling jadi sorotan adalah rumah sakit, terutama rumah sakit yang sebagai rujukan pasien Covid-19. Sejak perkara positif COVID-19 semakin tinggi drastis hampir sebulan terakhir, banyak rumah sakit kewalahan menangani lonjakan pasien yang terinfeksi corona virus ini.

Tak hanya Indonesia, pandemi Covid-19 mengakibatkan banyak rumah sakit di dunia mengalami kesulitan baik secara manajemen maupun sarana prasarana dalam menaruh pelayanan lantaran jumlah pasien melonjak dalam waktu singkat. Kondisi bencana Covid-19 membawa efek pada kualitas dan keamanan berdasarkan pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit. Pada kondisi normal, rumah sakit adalah organisasi yang kompleks secara desain dan

sangat rentan terhadap terjadinya kesalahan. Pada kondisi pandemi ini, kejadian kesalahan kemungkinan menjadi lebih besar.

Aspek manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam rumah sakit, karena mereka adalah penggerak rumah sakit sehingga dapat berjalan, berkembang, bertahan dan berimprovisasi dalam memajukan rumah sakit. Oleh karenanya, manusia adalah *intangible assets* atau sering disebut juga *human capital* yang meliputi tingkat pendidikan, *knowledge*, skill, kompetensi, sikap kerja, kemampuan berinovasi, motivasi, *organizational citizenship behavior* (OCB), hubungan dengan rekan kerja, konsumen, pemasok, dan sebagainya.

Pada masa berat seperti ini suatu rumah sakit membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekadar tugas biasa mereka yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Pernyataan tersebut sangat beralasan mengingat dunia kerja saat ini sangat dinamis dan sangat cepat berubah. Berbagai tugas yang dikerjakan oleh tim dan fleksibilitas pegawai sangat membantu perusahaan dalam mencapai kesuksesan. Oleh karenanya, organisasi atau perusahaan membutuhkan karyawan yang akan memperlihatkan perilaku OCB, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi. (Robbins dan Judge, 2008:40)

Jajaran manajemen harus memberikan perhatian yang cukup dalam hal OCB karena dapat merupakan kondisi yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Fakta menunjukkan bahwa perusahaan yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik. OCB telah mendapat banyak pengaruh positif pada organisasi seperti meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan retensi dll. Tetapi secara bersamaan terdapat sisi negatif dari kondisi ini yang tidak boleh dilupakan karena dapat menyebabkan penurunan kinerja dan efektivitas organisasi. (Muhdar, H.M, 2015)

Selain OCB, berdasarkan teori dan bukti empiris dikatakan perilaku kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan yang diharapkan menjadi akselerator untuk mencapai tujuan, visi dan misi perusahaan. Kinerja karyawan berkaitan dengan bagaimana pekerja bertindak di lingkungan kerja dan seberapa baik mereka menjalankan kewajiban kerja yang telah diwajibkan perusahaan kepada mereka.

Dalam rumah sakit, masa pandemi Covid-19 ini lingkungan kerja sangat banyak berubah dari sebelumnya dan dalam hal ini sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai yang melaksanakan proses produksi tersebut (Cahyadi, 2013).

Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja (Tangkilisan, 2005, p.164). Dalam suatu rumah sakit beban kerja yang lebih besar pada masa pandemi Covid-19 tentunya mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawannya. Namun dalam melaksanakan kegiatan kerja karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan

baik. Karyawan merasakan adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Rumah Sakit Umum Menteng Mitra Afia (RSU MMA) yang merupakan salah satu rumah sakit umum yang berlokasi di kawasan Menteng, Jakarta pusat, dan termasuk ke dalam tipe rumah sakit C. Jumlah karyawan RSU MMA secara keseluruhan adalah 191 orang. RSU MMA adalah salah satu rumah sakit yang tentu mendapat dampak dari situasi pandemik COVID 19.

Berdasarkan data tersebut diatas, peneliti tertarik untuk mencari apakah motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja mempengaruhi OCB dan memberikan dampak terhadap kinerja karyawan rumah sakit Menteng Mitra Afia di masa pandemik Covid-19.

## **I.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* di RS Menteng Mitra Afia?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* di RS Menteng Mitra Afia?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* di RS Menteng Mitra Afia?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RS Menteng Mitra Afia?
5. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RS Menteng Mitra Afia ?
6. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RS Menteng Mitra Afia?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* di RS Menteng Mitra Afia
2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* di RS Menteng Mitra Afia

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* di RS Menteng Mitra Afia
4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di RS Menteng Mitra Afia
5. Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan di RS Menteng Mitra Afia
6. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di RS Menteng Mitra Afia

#### **I.4 Manfaat Penelitian**

Melalui kegiatan penelitian ini, penulis mengharapkan akan mendapatkan beberapa manfaat, diantaranya:

a. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan untuk diimplementasikan dan perbandingan bagi peneliti yang berminat dalam bidang yang sama yaitu mengenai pengaruh motivasi, lingkungan, kepuasan kerja dan dampaknya terhadap *organizational citizenship behaviour* dan kinerja karyawan.

b. Aspek Teoritis

Penulisan tesis ini diharapkan dapat memperluas ilmu pengetahuan, menambah wawasan dan pemahaman mengenai mengenai pengaruh motivasi, lingkungan, kepuasan kerja dan dampaknya terhadap *organizational citizenship* dan kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **II.1 Kajian Teori**

##### **MOTIVASI KERJA**

Motivasi untuk perubahan bisa jadi menantang dan seringkali ada kesenjangan yang signifikan antara niat dan tindakan. Mencapai keseimbangan yang tepat antara motivator intrinsik dan ekstrinsik dapat membantu dalam hal ini (Brower & Riba, 2017). Teori motivasi kerja biasanya lebih mementingkan alasan, daripada kemampuan, bahwa beberapa orang melakukan pekerjaan mereka lebih baik daripada yang lain (Dal Forno & Merlone, 2010).

Menurut teori ekuitas, motivasi sebagian besar merupakan fungsi keadilan dalam pertukaran sosial. Jika karyawan memahami kebenaran organisasi, mereka akan lebih mungkin untuk terlibat dalam organisasi mereka (Giauque et al., 2011). Motivasi seseorang untuk mengejar tujuan tertentu ditentukan oleh rangsangan situasional, preferensi pribadi, dan interaksi keduanya. Kecenderungan motivasi yang dihasilkan adalah gabungan dari berbagai insentif yang terkait dengan aktivitas, hasil, dan konsekuensi internal (evaluasi diri) dan eksternal, masing-masing berbobot sesuai dengan motif pribadi pribadi (Heckhausen & Heckhausen, 2008).

Ketika dipertimbangkan secara kolektif, tiga perspektif motivasi yang digunakan dalam penelitian ini (nilai harapan, harapan, dan penentuan nasib sendiri) menunjukkan bahwa motivasi individu dapat meningkat melalui kondisi kontekstual yang diinternalisasikan oleh individu (Kenny et al., 2010). Motivasi intrinsik menyiratkan bahwa "pekerja mungkin cukup bangga dengan pekerjaan mereka sehingga upaya hingga beberapa tingkat meningkatkan



utilitas. " Asumsi seperti itu dapat menguji mengingat bahwa utilitas keputusan adalah fungsi kuadrat tentang jam kerja (Lanfranchi et al., 2010).

Model motivasi terintegrasi, mengikuti tinjauan ekstensif dan analisis literatur yang relevan. Penelitian mereka didasarkan pada kesadaran yang berkembang bahwa model motivasi tradisional yang ada gagal menjelaskan dan memprediksi keragaman perilaku manusia, terutama di tempat kerja. Leonard dkk. mencoba untuk mengatasi kelemahan teori motivasi saat ini dengan menyajikan meta-teori motivasi kerja (Ryan, 2010).

## **LINGKUNGAN KERJA**

Lingkungan kerja yang memerlukan penjadwalan yang sangat fleksibel yang dikendalikan oleh seorang manajer dan mengharuskan pekerja secara aktif dan terus menerus meminta manajer agar jadwal diubah dan lebih banyak jam diberikan (Wood, 2018). Individu dengan "fokus diri" yang lebih tinggi kurang memperhatikan faktor lingkungan kerja dan, sebaliknya, lebih mengandalkan persepsi diri untuk membuat keputusan etis mereka (Hoffman, 2015). Lingkungan kerja yang ramah hampir tidak dapat dinikmati dan diukur (Tayles, 2011).

Jika karyawan tersebut melakukan pekerjaan yang buruk di posisi terakhirnya, mereka tidak akan bisa mendapatkan referensi yang baik, dan jika perusahaan memberikan lingkungan kerja yang menarik kepada karyawannya, mantan karyawan yang telah berganti pekerjaan akan memperkenalkan tempat kerja sebelumnya kepada teman-temannya. (Mitsui, 2020). Pembelajaran ini terjadi di lokasi industri dalam lingkungan kerja nyata di mana siswa berlatih untuk memecahkan masalah kehidupan nyata (Keleher et al., 2011). Dibatasi pada pekerjaan yang ditentukan oleh biaya tinggi dan keuntungan rendah, terkunci di lingkungan kerja yang tidak menguntungkan, dan mengalami deprivasi relatif kronis memengaruhi kesehatan dan kesejahteraan pekerja (Siegrist & Wahrendorf, 2016). Desain tugas didefinisikan untuk mencakup otonomi tim, koordinasi intra-tim, dan kebermaknaan tugas. Tim yang lebih otonom dapat meningkatkan kinerja mereka dengan beradaptasi dengan lingkungan kerja yang berubah dan tuntutan (Oglesby & Adams, 2008).

Pengembangan karyawan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mensosialisasikan tugas dan lingkungan kerjanya; Dengan demikian, program pelatihan dan pengembangan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membantu di perusahaan

(Tamba & Riyanto, 2020). Menurut teori ini, ketika pemimpin etis seperti manajer hadir di lingkungan kerja sebagai panutan, karyawan memiliki kecenderungan untuk meniru mereka. Mereka mempelajari perilaku yang diinginkan dengan mengamati bagaimana manajer berperilaku dan perilaku apa yang dia beri penghargaan dan hukuman (Dinc & Aydemir, 2014).

Menurut teori ekologi, manusia dan lingkungannya selalu berubah, adaptasi adalah masalah yang signifikan. Peran kunci bagi pekerja sosial adalah membantu orang beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan mereka serta untuk menyesuaikan keadaan lingkungan dengan perubahan kebutuhan individu. Misalnya, orang harus beradaptasi dengan acara seperti pindah rumah, pernikahan, dan promosi pekerjaan. Demikian pula, masalah lingkungan seperti perumahan, transportasi, dan kebijakan sosial perlu disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan individu anggota masyarakat (Taun Rogers, 2010).

Lingkungan kerja bisa menjadi lebih santai dan produktif, rumah lebih harmonis, dan ruang publik menjadi lebih inklusif; menawarkan rasa memiliki, keamanan, dan bahkan perayaan kepada masyarakat yang lebih luas (Lawson, 2012). Menjadi anggota serikat pekerja cenderung meningkatkan kepuasan kerja (melalui peningkatan rasa keamanan kerja, pemberdayaan karyawan melalui menjadi anggota serikat pekerja cenderung meningkatkan kepuasan kerja (melalui peningkatan rasa keamanan kerja, pemberdayaan karyawan melalui sistem keluhan formal, mengurangi keterasingan dengan memberikan pendapat kolektif kepada anggota tentang bagaimana tempat kerja dapat mengatur, memberikan dukungan sosial yang dapat mengurangi stres kerja, dan memastikan lingkungan kerja yang positif), yang pada gilirannya tumpah ke kepuasan hidup (Lenderking, 2005).

Pelatihan semacam itu meningkatkan kompetensi relawan dan memungkinkan kesempatan untuk berdialog dengan staf internal. Selanjutnya, area yang diidentifikasi sebagai tidak memuaskan bagi sukarelawan dapat menyelidiki lebih dalam untuk membuat perubahan yang sesuai pada lingkungan kerja, sehingga meningkatkan kepuasan (Dwiggins-Beeler, 2014). Jadi, aspek penting dalam mengubah lingkungan kerja adalah setiap individu bertanggung jawab atas bagaimana dia muncul (Labrosse, 2008). Beberapa ahli telah berteori (Labrosse, 2008). Para Ahli menyusun teori bahwa kepedulian lingkungan akan diterjemahkan ke dalam organisasi dalam bentuk OCB-Es. Namun, tujuan lingkungan dan tindakan lingkungan seringkali sangat berbeda untuk berbagai alasan dan 'peran predisposisi lingkungan dapat sangat bervariasi dengan perilaku, aktor, dan konteks' (Lamm et al., 2014).

## **KEPUASAN KERJA**

Mempengaruhi adalah inti dari definisi kepuasan kerja. Kepuasan kerja berfluktuasi selama hari kerja, sebagian karena suasana hati dan emosi. Keadaan mood bertahan lebih lama, tidak memiliki objek kausal, dan kurang intens daripada emosi. Emosi sangat kuat, memiliki objek kausal, dan berumur pendek. Peristiwa di tempat kerja memicu emosi dan lebih mudah diingat daripada suasana hati yang tidak jelas (Wissing, 2013). Kepuasan kerja, atau "keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang" (Valentine et al., 2011). Dengan kata lain, kepuasan kerja internal berkaitan dengan pemenuhan karyawan dengan konten pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja ekstrinsik, di sisi lain, adalah tingkat kepuasan pengalaman karyawan sebagai hasil dari tingkat gaji, kondisi kerja, hubungan dengan supervisor dan rekan kerja mereka, dan peluang kemajuan (Shim et al. 2002; Yurchisin & Park, 2010).

Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior dan hasil ini membuktikan bahwa hipotesis bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan menunjukkan peningkatan perilaku warga organisasi dapat diterima. Karyawan yang puas akan lebih cenderung berbicara positif tentang organisasi, kepekaan mereka untuk membantu rekan kerja dan membuat kinerja pekerjaan mereka di luar perkiraan normal, lebih dari itu karyawan yang puas lebih patuh pada panggilan tugas (Robbins, 2006; Husin & Nurwati, 2014). Ketika karyawan merasa kepuasan kerja kurang, mereka enggan menerima tujuan dan nilai organisasi (Wu et al., 2019).

Kepuasan kerja, misalnya, dapat membantu meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hay menemukan bahwa mayoritas karyawan memilih peluang karir, pembelajaran, dan pengembangan sebagai alasan utama untuk tetap berada dalam suatu organisasi yang mengarah pada kepuasan kerja (Tnay et al., 2013). Kepuasan kerja secara keseluruhan adalah konsekuensi dari komitmen organisasi afektif.

Karyawan dapat merasa berkomitmen pada organisasinya sebelum mereka mengembangkan sikap seperti kepuasan kerja. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen berkembang bahkan sebelum seorang karyawan memasuki perusahaan (Neininger et al., 2010).

Kepuasan kerja ditemukan berhubungan secara signifikan dengan kedua jenis persepsi keadilan. Ini adalah sikap seorang karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka (Choudhary et al., 2013). Kepuasan kerja dapat dipelajari secara komprehensif, seperti saat memeriksa pekerjaan secara keseluruhan, atau secara khusus, saat mengeksplorasi aspek-aspek tertentu dari pekerjaan tersebut (Bentley et al., 2013). Pentingnya memenuhi kepuasan memprediksi kepuasan kerja dengan menunjukkan hubungan unik antara keduanya, sambil mengontrol perbedaan individu; lima aspek tradisional dari kepuasan kerja; dan variabel lain yang relevan secara konseptual seperti komunikasi dan kepuasan tim (Rogelberg et al., 2010).

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang konten pekerjaan dan bagaimana dengan pekerjaan yang diberikannya kepada karyawan yang berharga. Dari segi organisasi, mencerminkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan iklim organisasi yang sangat kondusif yang mengarah pada rekrutmen dan kelangsungan hidup karyawan (Tabarsa & Nazari, 2016). Salah satu bidang di mana konflik antar peran diketahui memiliki pengaruh adalah pada kepuasan kerja. Para peneliti telah mengungkapkan bahwa konflik antar peran yang meningkat biasanya mengakibatkan penurunan kepuasan kerja (Bolino & Turnley, 2005; Allen et al., 2000; Love et al., 2010).

Penelitian tentang kepuasan kerja merupakan bagian penting dari perilaku organisasi dan psikologi kerja. Pentingnya penelitian psikologi dapat dievaluasi dari dua perspektif yang berbeda (Spector 1997). Pertama, dari perspektif kemanusiaan, perlakuan yang adil dan hormat terhadap orang-orang patut diusahakan. Kepuasan kerja muncul di sini sebagai bukti perlakuan yang baik terhadap karyawan. Kedua, dari perspektif utilitarian, sangat penting bahwa kepuasan mengarah pada perilaku karyawan yang mendukung fungsi organisasi (Spies, 2006).

Mayoritas karyawan memilih peluang karir, pembelajaran dan pengembangan sebagai alasan utama untuk bertahan dalam suatu organisasi, yang mengarah pada kepuasan kerja (Tnay et al., 2013).

Baik kinerja dan kepuasan kerja adalah tujuan manajerial yang sangat diinginkan dan agak saling tergantung, hubungan mereka telah menjadi fokus dari banyak studi dalam perilaku organisasi dan manajemen penjualan (Darmon, 2011). Kepuasan kerja diselidiki dalam kaitannya dengan dua konstruksi utama yang menarik (yaitu, kesesuaian dan agresi di tempat kerja) karena hubungan sebelumnya antara variabel-variabel ini umumnya telah diterima dukungan dalam literatur (Bullock-Yowell et al., 2011).

Kepuasan kerja secara andal memprediksi berbagai hasil tingkat organisasi, termasuk kepuasan pelanggan, produktivitas, pergantian karyawan dan ketidakhadiran, kualitas layanan, dan kinerja keuangan (Holland et al., 2011). Faktor-faktor yang terkait dengan manajemen suportif personel secara tidak langsung terkait dengan intensi turnover melalui pengaruh mediasi kepuasan kerja (Chang et al., 2013).

### ***ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORAL (OCB)***

Pemimpin mengandalkan persepsi mereka tentang motif pengikut untuk menilai perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan. Dengan demikian, diharapkan sumber motivasi karyawan memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB mereka (Allen & Rush, 1998; Barbuto & S. P. Story, 2011). Membedakan OCB dan kinerja tugas dari *Counterproductive Work Behaviour* (CWB), menganggapnya sebagai tiga kategori perilaku yang berbeda dengan dua yang pertama memfasilitasi fungsi organisasi dan yang terakhir mempengaruhi secara merugikan (Spector & Fox, 2010). Mengikuti teori pertukaran sosial, karyawan yang mengalami lebih banyak POS harus menunjukkan lebih banyak perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dan kinerja kerja yang lebih baik karena perilaku tersebut bermanfaat bagi organisasi (Shen et al., 2014).

Coleman dan Borman melakukan penelitian tentang OCB. Artinya, mereka melihat manfaat dalam pandangan hirarkis, kategori kerugian yang didukung secara empiris bagi organisasi dibandingkan kerugian bagi individu disilangkan dengan pencela dari kinerja

pekerjaan (misalnya, produksi rendah yang disengaja, merusak kinerja rekan kerja), dibandingkan dengan tindakan yang tidak terkait dengan prestasi kerja (misalnya, perusakan properti perusahaan, pelecehan seksual) (Coleman & Borman, 2000). Kejahatan kerah putih dan bentuk CWB lainnya tidak muncul di antara jenis-jenis yang disajikan, tetapi mereka diakui di sini sebagai kategori utama perilaku kriminal atau tidak bermoral, dan mencakup perilaku seperti pemalsuan data keuangan, memperdagangkan informasi orang dalam untuk keuntungan pribadi, melanggar paten, mencuri pengetahuan pesaing, pencucian uang atau menyembunyikan aset, dan penggelapan (Levine, 2010).

Ada dua jenis perilaku kewarganegaraan organisasi termasuk OCBO dan OCBI yang dijelaskan dalam literatur. OCBO melekat pada organisasi karena berharga bagi organisasi dan OCBI terhubung dengan individu karena secara langsung relevan dengan karyawan dan secara tidak langsung berharga bagi organisasi (Williams & Anderson, 1991; Raza et al., 2018).

Sementara banyak karyawan terlibat dalam perilaku warga organisasi (OCB) karena kepedulian terhadap organisasi dan rekan kerja mereka, yang lain termotivasi untuk melakukan perilaku ini dalam upaya membantu mereka memenuhi tujuan pribadi mereka sendiri. Menariknya, ada kelangkaan literatur yang membahas bagaimana supervisor menafsirkan OCB karyawan (Halbesleben et al., 2010).

Selanjutnya, OCB rekan kerja memupuk perilaku kinerja karyawan baik secara langsung maupun interaktif, bertindak sebagai moderator untuk melemahkan hubungan antara ambiguitas peran karyawan dan dua jenis perilaku kinerja kerja (Chen et al., 2013). Perilaku diskresioner yang bukan merupakan bagian dari persyaratan pekerjaan formal karyawan, dan yang berkontribusi terhadap lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja, disebut perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), atau hanya perilaku kewarganegaraan (Robbins & Judge, 2018). Sehubungan dengan OCB, konteks selanjutnya dapat menetapkan kondisi batas yang membantu mendefinisikan perilaku kerja sebagai "kewarganegaraan" (yaitu, perilaku diskresioner) pada berbagai tingkat analisis. Interaksi antara konteks dan level ini konsisten dengan konseptualisasi konteks sebagai "pembentuk makna" (Bommer et al., 2007).

Karyawan yang bahagia menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), CWB yang lebih sedikit, dan perputaran yang lebih sedikit, terutama ketika mereka merasa didukung oleh organisasi mereka dalam upaya mereka untuk bekerja dengan baik dalam pekerjaan mereka. Rasa syukur dan kekaguman telah terbukti secara positif memprediksi OCB, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan dan ekspresi emosional dari perhatian (Robbins & Judge, 2017). Ketika karyawan mengembangkan OCB di tempat kerja, mereka dengan sukarela memberikan upaya ekstra dalam pekerjaan

mereka, membantu rekan kerja, dan dengan tekun mencari cara yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan mereka, menghasilkan produktivitas yang lebih baik (Chiang & Hsieh, 2012).

Spector and Fox mengemukakan bahwa beberapa kendala dapat membuat individu terlibat dalam oCB untuk mempertahankan produktivitas yang memadai, yang dapat dianggap sebagai efek positif dari pertukaran negatif (Salas, 2012). Christ, van Dick, Wagner, dan Stellmacher (2003) menemukan bahwa identifikasi tim guru sekolah memprediksi perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) terhadap tim mereka dan identifikasi organisasi memprediksi OCB terhadap organisasi mereka, sedangkan identifikasi karir memprediksi OCB terhadap kualifikasi mereka sendiri. (Kumar & Singh, 2012).

Kinerja peran ekstra termasuk perilaku kewarganegaraan organisasi tetapi juga mengacu pada aspek-aspek seperti inisiatif pribadi (Bakker & Leiter, 2010). Skala OCB asli mengidentifikasi lima factor yaitu altruisme, kesadaran, kebajikan sipil, kesopanan, dan sportivitas (Whittington et al., 2017).

## **KINERJA KARYAWAN**

Prestasi kerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari rangkaian perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi. Definisi kinerja pekerjaan ini mencakup perilaku yang berada dalam kendali karyawan, tetapi ini menempatkan batasan di mana perilaku (dan tidak) relevan dengan kinerja pekerjaan (Colquitt et al., 2019). Prestasi kerja dapat dibagi menjadi kinerja tugas dan kinerja, yang terakhir terutama melibatkan faktor perilaku yang terkait dengan pekerjaan. Di tempat kerja, kinerja perilaku terutama diwakili oleh perilaku spontan dan peran ekstra, yang terakhir dapat dibagi lagi menjadi perilaku positif (seperti perilaku kewarganegaraan organisasi) dan perilaku negatif (Ryu, 2020).

Dengan demikian, sangat mungkin bahwa manajer (dan karyawan) memandang kinerja secara berbeda dalam budaya yang berbeda, sehingga mengarah pada perbedaan antar budaya dan antar budaya dalam definisi dan interpretasi kinerja. Jadi, dalam budaya individualistik, penekanannya akan pada upaya dan hasil individu, menyerukan kriteria kinerja yang objektif dan dapat diukur. Perusahaan dengan strategi bisnis berkinerja tinggi menyadari kebutuhan akan manajer yang dekat dengan bakat dan lebih mampu melihat peluang dan jalur karir non-tradisional untuk orang yang mereka kelola (Eigenhuis & Van Dijk, 2007). Oleh karena itu, belakangan ini, organisasi terus fokus pada penerapan beberapa praktik dan strategi SDM

berkinerja tinggi untuk meningkatkan kinerja kerja karyawan seperti pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, pengembangan karier, kerja tim dan lain-lain (Mangaleswaran & Thevanes, 2018).

Karyawan dengan POS tinggi telah ditemukan memiliki kewajiban yang lebih besar untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, komitmen afektif yang lebih kuat kepada organisasi, dan peningkatan ekspektasi penghargaan untuk kinerja tinggi, dan semua hasil ini secara konsisten ditemukan terkait dengan peningkatan kinerja dalam peran dan peran ekstra (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Pedro Neves & Eisenberger, 2012).

Manajemen kinerja karyawan adalah konsep yang jauh lebih luas yang mencakup berbagai aktivitas di mana organisasi berusaha untuk menilai karyawan dan mengembangkan kompetensi mereka, meningkatkan kinerja dan mendistribusikan penghargaan (Decramer et al., 2012). Setelah kapasitas untuk menggunakan pengetahuan diperoleh, tentu saja itu harus ditransfer ke pekerjaan untuk mempengaruhi kinerja di tempat kerja (Smith-Crowe et al., 2003).

Manajer mungkin semakin mengharapkan kinerja yang lebih tinggi dalam hal kualitas atau kuantitas, jam kerja yang lebih lama, tanggung jawab yang lebih besar, lebih banyak fleksibilitas, dan tuntutan yang lebih sederhana untuk penghargaan dalam berbagai bentuknya. Bukti menunjukkan bahwa iklim mempengaruhi kinerja lebih daripada kinerja mempengaruhi iklim, sehingga peningkatan iklim cenderung mengarah pada kinerja yang lebih baik. Penilaian kinerja meningkatkan tingkat motivasi karyawan dan mendorong mereka untuk terlibat dalam program inovatif, dan memfasilitasi pencapaian hasil yang diinginkan. Tinjauan kinerja menghasilkan umpan balik, dan rencana peningkatan kinerja membantu karyawan mengembangkan keahlian yang memaksimalkan potensi mereka (Cascio, 2014).

Kondisi kinerja yang buruk juga melemahkan resistensi apapun terhadap perubahan. Berbeda dengan perusahaan dengan kinerja yang baik, yang cenderung menunjukkan inersia dan resistensi terhadap perubahan (Liu et al., 2012). Faktanya, manajemen kinerja secara konsisten menjadi salah satu yang terendah, jika bukan yang terendah, area peringkat dalam survei kepuasan karyawan. Namun, manajemen kinerja adalah proses utama untuk menyelesaikan pekerjaan. Ini adalah bagaimana organisasi mengkomunikasikan harapan dan mendorong perilaku untuk mencapai tujuan penting; itu juga bagaimana organisasi mengidentifikasi pemain yang tidak efektif untuk program pengembangan atau tindakan personel lainnya (Pulakos, 2009).

Konsep kinerja numerik mungkin tidak menggambarkan kinerja sistem secara memadai dan akan menjadi kabur dan sulit digunakan untuk evaluasi kualitatif sederhana (Huo, 2012).



Keterlibatan juga berarti ketersediaan sumber daya untuk mengatasi tugas dan keadaan yang bahkan menantang. Fungsi utama dari manajer menengah adalah untuk mendukung pengembangan orang dan kinerja karyawan, juga memungkinkan konteks kerja yang positif dan hubungan rekan kerja (Imperatori, 2017). Dengan demikian, penelitian diperlukan untuk menetapkan apakah memiliki hasrat seperti itu juga dapat bermanfaat bagi kinerja kerja karyawan (mungkin merupakan hasil karyawan yang paling penting dalam organisasi), dan jika demikian, mekanisme apa yang melaluinya gairah berhubungan dengan kinerja (Ho et al., 2011).

Ada berbagai manfaat bekerja dari rumah bagi karyawan, ini termasuk fleksibilitas dalam jam kerja, keseimbangan kehidupan kerja dan dapat menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi (Timsal and Awais, 2016; Ward, 2017). Pengukuran evaluasi mandiri kinerja tidak berbeda bermakna dari peringkat kinerja karyawan yang dibuat oleh supervisor (Yurchisin & Park, 2010). Kinerja diukur dalam dua skala yaitu kinerja tugas pokok dan keinginan membantu di luar tugas pokok sebagai dimensi bermakna OCB (Kattenbach et al., 2010).

## II.2 Penelitian Terdahulu

Tabel II-1  
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Jurnal	Simpulan Penelitian
1	Giauque et al.	<i>Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction.</i>	Dalam teori ekuitas, motivasi sebagian besar merupakan fungsi keadilan dalam pertukaran sosial . Jika karyawan memahami kebenaran organisasi, mereka akan lebih mungkin untuk terlibat dalam organisasi mereka.
2	Mitsui	<i>Cultural Translation of Management Philosophy in Asian Companies : Its Emergence, Transmission, and Diffusion in the Global Era.</i>	Pengaruh lingkungan kerja yang menarik berpengaruh pada referensi karyawan yang telah keluar kepada relasinya.
3	Wu, T., Shen, Q., Liu, H., & Zheng, C	<i>Work Stress, Perceived Career Opportunity, and Organizational Loyalty in Organizational Change: A Moderated Mediation Model. Social Behavior and Personality</i>	Ketika karyawan merasa kepuasan kerja kurang, mereka enggan menerima tujuan dan nilai organisasi

No	Peneliti	Judul Jurnal	Simpulan Penelitian
4	Chiang, C. F., & Hsieh, T. S	<i>The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior.</i>	Ketika karyawan mengembangkan OCB di tempat kerja, mereka dengan sukarela memberikan upaya ekstra dalam pekerjaan mereka, membantu rekan kerja, dan dengan tekun mencari cara yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan mereka, menghasilkan produktivitas yang lebih baik
5	Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C., & Shuffler, M.	<i>Employee Satisfaction With Meetings L A Contemporary Facet Of Job Satisfaction</i>	Pentingnya memenuhi kepuasan memprediksi kepuasan kerja dengan menunjukkan hubungan unik antara keduanya, sambil mengontrol perbedaan individu; lima aspek tradisional dari kepuasan kerja; dan variabel lain yang relevan secara konseptual seperti komunikasi dan kepuasan tim
6	Robbins, S. P., & Judge, T. A.	<i>Essentials of Organizational Behavior (Fourteenth Edition). In Journal of Chemical Information and Modeling</i>	Kepuasan kerja adalah salah satu penyebab terjadinya <i>turnover intention</i> yaitu dimana suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristik.
7	Kattenbach et al.	<i>Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance.</i>	Kinerja diukur dalam dua skala yaitu kinerja tugas pokok dan keinginan membantu di luar tugas pokok sebagai dimensi bermakna OCB
8	Forno, A., & Merlone, U	<i>Incentives and individual motivation in supervised work groups.</i>	Teori motivasi kerja biasanya lebih mementingkan alasan, daripada kemampuan, bahwa beberapa orang melakukan pekerjaan mereka lebih baik daripada yang lain.
9	Kenny, M. E., Walsh-Blair, L. Y., Blustein, D. L., Bempechat, J., & Seltzer, J.	<i>Achievement motivation among urban adolescents: Work hope, autonomy support, and achievement-related beliefs.</i>	Perspektif motivasi yaitu nilai harapan, harapan, dan penentuan nasib sendiri, menunjukkan bahwa motivasi individu dapat meningkat melalui kondisi kontekstual yang diinternalisasikan oleh individu.
10	Brower, K. J., & Riba, M. B	<i>Physician Mental Health and Well-Being: Research and Practice.</i>	Motivasi untuk perubahan bisa jadi menantang dan seringkali ada kesenjangan yang signifikan antara niat dan tindakan.

No	Peneliti	Judul Jurnal	Simpulan Penelitian
			Mencapai keseimbangan yang tepat antara motivator intrinsik dan ekstrinsik dapat membantu dalam hal ini
11	Ryan, J. C.	<i>An examination of the factor structure and scale reliability of the work motivation scale, the motivation sources inventory.</i>	Model motivasi terintegrasi, mengikuti tinjauan ekstensif dan analisis literatur yang relevan. Model motivasi tradisional diperbaiki dengan meta teori motivasi kerja .
12	Wood	<i>Powerful Times: Flexible Discipline and Schedule Gifts at Work.</i>	Lingkungan kerja yang memerlukan penjadwalan yang sangat fleksibel yang dikendalikan oleh seorang manajer dan mengharuskan pekerja secara aktif dan terus menerus meminta manajer agar jadwal diubah dan lebih banyak jam diberikan
13	Hoffman B	<i>Motivation for Learning and Performance.</i>	Individu dengan "fokus diri" yang lebih tinggi kurang memperhatikan faktor lingkungan kerja dan, sebaliknya, lebih mengandalkan persepsi diri untuk membuat keputusan etis mereka.
14	Tayles, M.	<i>Strategic management accounting. In Review of Management Accounting Research</i>	Lingkungan kerja yang ramah hampir tidak dapat dinamai dan diukur.
15	Siegrist, J., & Wahrendorf, M.	<i>Work Stress and Health in a Globalized Economy: The Model of Effort–Reward Imbalance.</i>	Dibatasi pada pekerjaan yang ditentukan oleh biaya tinggi dan keuntungan rendah, terkunci di lingkungan kerja yang tidak menguntungkan, dan mengalami deprivasi relatif kronis memengaruhi kesehatan dan kesejahteraan pekerja
16	Tamba, N., & Riyanto, S.	<i>How to Improve Performance through Training and Development.</i>	Program pelatihan dan pengembangan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membantu di perusahaan
17	Taun Rogers, A	<i>Human Behavior in the Social Environment.</i>	Adaptasi adalah masalah yang signifikan. Peran kunci bagi pekerja sosial adalah membantu orang beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan mereka serta untuk menyesuaikan keadaan

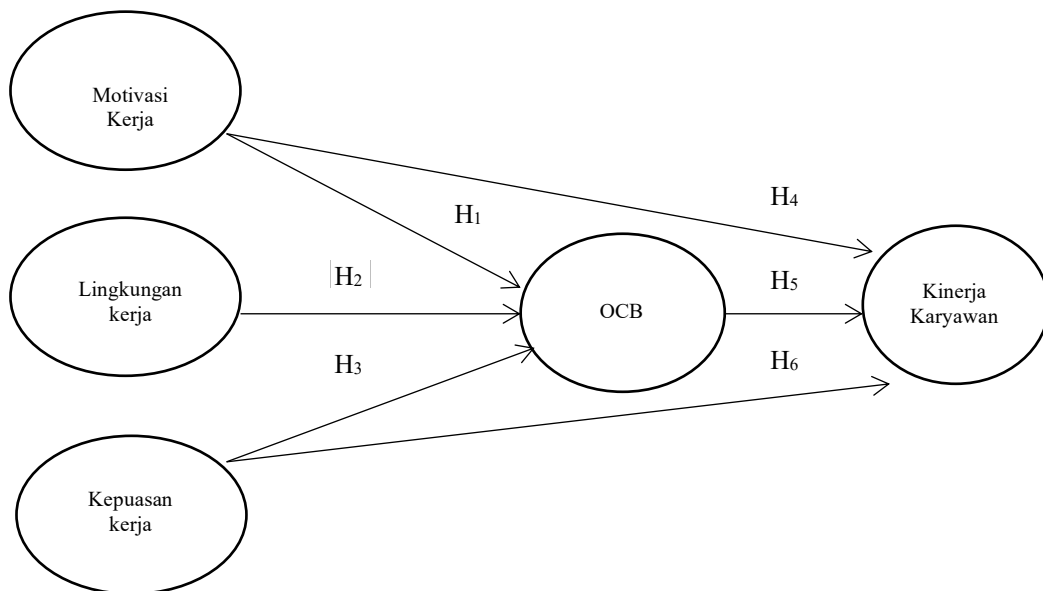
No	Peneliti	Judul Jurnal	Simpulan Penelitian
			lingkungan dengan perubahan kebutuhan individu.
18	Yurchisin, J., & Park, J.	<i>Effects of retail store image attractiveness and self-evaluated job performance on employee retention.</i>	Kepuasan kerja internal berkaitan dengan pemenuhan karyawan dengan konten pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja ekstrinsik, di sisi lain, adalah tingkat kepuasan pengalaman karyawan sebagai hasil dari tingkat gaji, kondisi kerja, hubungan dengan supervisor dan rekan kerja mereka, dan peluang kemajuan
19	Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O.	<i>The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention.</i>	Kepuasan kerja dapat membantu meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan.
20	Chen, Z., Takeuchi, R., & Shum, C.	<i>A social information processing perspective of coworker influence on a focal employee.</i>	OCB rekan kerja memupuk perilaku kinerja karyawan baik secara langsung maupun interaktif, bertindak sebagai moderator untuk melemahkan hubungan antara ambiguitas peran karyawan dan dua jenis perilaku kinerja kerja
21	Robbins, S. P., & Judge, T. A.	<i>Organizational Behavior : essential of Organaztion Behaviour</i>	Perilaku diskresioner yang bukan merupakan bagian dari persyaratan pekerjaan formal karyawan, dan yang berkontribusi terhadap lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja, disebut perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), atau hanya perilaku kewarganegaraan
22	Colquitt, J., LePine J & Wesson M	<i>Organizational Behaviour : Improving Performance and Commitment in the Workplace</i>	Prestasi kerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari rangkaian perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi. Definisi kinerja pekerjaan ini mencakup perilaku yang berada dalam kendali karyawan, tetapi ini menempatkan batasan di mana perilaku (dan tidak) relevan dengan kinerja pekerjaan
23	Geunpil Ryu & Dong-Chul Shim	<i>Developmental leadership, skill development, and work</i>	Prestasi kerja dapat dibagi menjadi kinerja tugas dan kinerja, yang terakhir terutama melibatkan

No	Peneliti	Judul Jurnal	Simpulan Penelitian
		<i>engagement</i>	faktor perilaku yang terkait dengan pekerjaan. Di tempat kerja, kinerja perilaku terutama diwakili oleh perilaku spontan dan peran ekstra, yang terakhir dapat dibagi lagi menjadi perilaku positif (seperti perilaku kewarganegaraan organisasi) dan perilaku negatif.
24	Imperatori, B	<i>Engagement and disengagement at work: Drivers and organizational practices to sustain employee passion and performance</i>	Fungsi utama dari manajer menengah adalah untuk mendukung pengembangan orang dan kinerja karyawan, juga memungkinkan konteks kerja yang positif dan hubungan rekan kerja
25	Timsal,A & Awasi M.	<i>Flexibility or ethical dilemma : an overview of the work from home policies in modern organazations around the world.</i>	Ada berbagai manfaat bekerja dari rumah bagi karyawan, ini termasuk fleksibilitas dalam jam kerja, keseimbangan kehidupan kerja dan dapat menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi

### II.3 Kerangka Konsep dan Hipotesis

Kerangka konsep penelitian ini memuat variabel bebas yaitu pengembangan sumber daya manusia dengan variabel terikat adalah *organizational citizenship behaviour* (OCB) dan kinerja karyawan. Kerangka konsep penelitian ini dapat dijelaskan pada gambar di bawah ini.

Kerangka konsep merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis. Sehingga menghasilkan sintesis tentang hubungan antar variabel yang diteliti sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.



**Gambar II-1**  
Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran diatas, maka dibuat hipotesis sebagai berikut:

1. H1: motivasi kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di RS Menteng Mitra Afia.
2. H2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di RS Menteng Mitra Afia.
3. H3: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan di RS Menteng Mitra Afia.
4. H2: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RS Menteng Mitra Afia.
5. H5: *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RS Menteng Mitra Afia.
6. H6: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RS Menteng Mitra Afia

### **Pengaruh motivasi kerja terhadap OCB**

Para peneliti telah menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan secara statistik antara motivasi kerja dan OCB. Motivasi kerja adalah apa yang mendorong perilaku dan kinerja kita di tempat kerja. Jadi, jika kita sangat didorong untuk unggul, itu mungkin mencerminkan kecenderungan kita untuk mengejar tindakan yang tidak perlu dihargai secara formal dan/atau ditentukan oleh kewajiban kerja formal kita. Akibatnya, motivasi kerja sebagai faktor yang mempromosikan OCB tidak boleh ditafsirkan sebagai temuan tak terduga. Sebaliknya, itu memiliki banyak akal sehat yang sangat karyawan yang termotivasi mungkin

juga cenderung melakukan perilaku yang menunjukkan OCB tinggi yang melampaui persyaratan formal pekerjaan mereka. Penelitian yang ada tentang OCB mendukung mengklaim bahwa perilaku ini lebih disengaja daripada perilaku tugas dan, oleh karena itu, lebih cenderung bervariasi sebagai fungsi dari alasan intrinsik yang dihasilkan sendiri (Finkelstein dan Penner, 2004; Rioux dan Penner, 2001).

### **Pengaruh lingkungan kerja terhadap OCB**

OCB merupakan isu krusial di zaman sekarang ini. Hubungan OCB dengan kondisi lingkungan kerja menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif. Juga, hubungan yang signifikan secara statistik ditemukan antara OCB dan kepuasan hidup (Vanaki dan Vagharseyyedin, 2009). Artinya pelaksanaan program komprehensif untuk meningkatkan kondisi kerja dan kepuasan hidup dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

Lingkungan kerja yang sehat dan ramah dapat meningkatkan OCB. Ada hubungan positif antara iklim kerja organisasi dan komitmen organisasi, hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berhubungan secara signifikan dan positif dengan komitmen organisasi. Lingkungan kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan membantu meningkatkan OCB dan pemantauan diri memediasi asosiasi ini (Danish et al, 2013)

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB**

Kepuasan kerja memiliki hubungan positif signifikan secara statistik telah dibuktikan dalam penelitian terdahulu (Tharikh et al, 2016). Didukung hasil penelitian lain yang menemukan bahwa salah satu faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan OCB adalah kepuasan karyawan (Zeinabadi dan Salehi, 2011). Sementara itu temuan yang dihasilkan oleh Nadiri dan Tanova juga mendukung bahwa kepuasan kerja karyawan dapat menentukan tingkat OCB karyawan dalam suatu organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB termasuk masalah kelelahan kerja, dan Komitmen Organisasional (Salehi dan Gholtash, 2011). Sementara itu temuan empiris lain menunjukkan bahwa kepemimpinan, manajemen yang adil, proses terstruktur, kerja tim, orientasi karyawan dan perbaikan terus-menerus mempengaruhi OCB (H. Arasli, 2014)

Bekerja sebagai bagian dari organisasi seperti rumah sakit dapat dipandang sebagai pekerjaan yang menarik, menantang, dan memiliki perkembangan karir yang baik. Selain itu, gaji yang diterima cukup untuk penghidupan, sistem promosi yang baik membuat karyawan melakukan perilaku OCB dalam organisasi.

## **Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan**

Prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai keadaan daya saing, yang dapat mencapai tingkat efisiensi dan produktivitas yang optimal. Kinerja karyawan didasarkan pada penanda berikut:

- penanda ekonomi - diwakili oleh faktor profitabilitas dan daya saing;
- penanda hukum - diwakili oleh faktor-faktor yang terkait dengan kepatuhan hukum dan solvabilitas;
- penanda organisasi - berfokus pada faktor kompetensi dan efisiensi; pada konsistensi;
- penanda sosial - yang didasarkan pada keterlibatan, kepuasan staf, pengembangan potensi, kualitas hidup atau pekerjaan, dan lain-lain.

Mengenai hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan terdapat dua fenomena, sub-motivasi dan supra-motivasi, dapat diturunkan tergantung pada motivasi karyawan; motivasi bisa berlebihan dan intensif, atau, sebaliknya, sangat rendah atau bahkan tidak ada. Memotivasi karyawan adalah proses yang sangat penting. Sayangnya tidak semua manajer benar-benar memahami (atau tidak menganggap masalah ini penting untuk berkaitan dengan) konsep, prinsip, dan mekanisme motivasi karyawan. Manajer dapat meningkatkan tingkat keberhasilan mereka sendiri di pekerjaan yang menawarkan imbalan ekstrinsik (eksternal, tidak langsung, dan organisasional) yang menyebabkan motivasi intrinsik (internal, langsung, dan individu) karyawan dan dengan demikian untuk pencapaian kinerja dan tujuan yang diinginkan ( Hauser. L, 2014)

## **Pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan**

Organizational Citizenship Behavior berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Sub dimensi dari OCB adalah *altruisme, civic virtue, courtesy, gentleman ship*, terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Whittington e al., 2017). Istilah OCB pertama kali diajukan oleh Organ, yang mengemukakan lima dimensi primer dari OCB yaitu ( Organ, 2006):

- a. *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
- b. *Civic virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsifungsi organisasi baik secara professional maupun sosial alamiah.



- c. *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standart minimum
- d. *Courtesy*, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
- e. *Sportmanship* berisi tentang pantanganpantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Alasan mengapa OCB sering teliti dalam literatur manajemen terkait oleh dua penyebab. Yang pertama adalah bahwa kinerja perilaku sukarela ini dipertimbangkan oleh departemen sumber daya manusia dalam sistem evaluasi kinerja; yang kedua adalah bahwa perilaku ini meningkatkan keberhasilan dan efektivitas organisasi. Gurbuz dan Yuksel telah menunjukkan bahwa ada tingkat yang tinggi dan hubungan positif antara OCB dan kinerja karyawan dalam pekerjaan mereka di bidang perbankan, pakaian jadi, pariwisata, medis, tekstil dan sektor ritel (Gurbuz, Yuksel, 2008).

Telah dinyatakan bahwa dimensi lain OCB selain kesopanan, salah satu sub-dimensinya, memiliki efek signifikan pada kinerja, tetapi perilaku membantu, yang diekspresikan sebagai sub-dimensi altruisme, memiliki dampak yang paling kuat pada kesopanan dan kebajikan sipil (Podsakoff et. al, 2000). Ditemukan hubungan yang signifikan antara OCB dan variabel kinerja karyawan dalam bekerja pada karyawan yang bekerja di enam lembaga publik dalam 500 organisasi industri besar pertama di Turki (Sehitoglu dan Zehir, 2010).

Diyakini bahwa dengan tidak adanya sistem penggajian berbasis kinerja dan tunjangan pekerjaan bagi karyawan dapat menyebabkan kesenjangan antara perilaku dan OCB. Sebagai karyawan sektor swasta seperti RSUD MMA dapat ditunjukkan sikap perilaku untuk mendapatkan keuntungan dari lebih banyak gaji, penghargaan dan promosi sebagai imbalan atas kinerja tinggi mereka.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **III.1 Desain Penelitian**

Penelitian dapat didefinisikan sebagai usaha sistematis dan terorganisasi untuk menyelidiki masalah spesifik yang dihadapi dan yang membutuhkan solusi (Sekaran & Bougie, 2017). Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yakni suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivism*, disebut juga metode ilmiah karena memenuhi kaidah ilmiah yaitu kongkrit / empiris, obyektif, terukur, rasional dan sistematis. Metode ini disebut kuantitatif karena data yang didapat berupa angka dan menggunakan statistik (Suryana , 2010).

Penelitian ini bermaksud menjelaskan tiga variabel yang bersifat bebas (independen) dengan variabel yang bersifat terikat (dependen). Variabel yang bersifat bebas meliputi motivasi kerja (X1), lingkungan kerja (X2) dan kepuasan kerja (X3). Sementara itu variabel yang bersifat terikat yaitu *organizational citizenship behavior* (X4) dan kinerja (Y). Menggunakan desain penelitian kausalitas, untuk membuktikan hubungan sebab akibat antara beberapa variabel.

#### **III.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

##### **1. Variabel**

Variabel penelitian adalah apapun yang dapat membedakan atau mengubah nilai.. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (Sekaran & Bougie, 2017)

- a. Variabel Independen: motivasi kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat.
- b. Variabel Dependen: *organizational citizenship behavior* dan kinerja. Variabel dependen adalah variabel yang menjadi perhatian utama penelitian. Melalui variabel analisis dependen, maka terdapat kemungkinan untuk menemukan jawaban atau solusi masalah tersebut.

##### **2. Definisi Konsep**

Konsep adalah generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu yang dapat dipakai untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama (Bungin, 2013). Atas dasar pemahaman

tersebut, penulis memberikan definisi dari berbagai konsep yang digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

- a. Motivasi kerja: faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Sutrisno, 2013).
  - b. Lingkungan kerja: sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 1992)
  - c. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dianggap penting (Luthans, 2011).
  - d. *Organizational citizenship behavior* (OCB): merupakan perilaku sukarela diluar pekerjaan formal yang sudah ditentukan, namun memberikan dampak bagi perusahaan secara efektif, efisien dan positif.
  - e. Penilaian kinerja adalah suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya (Elmi, 2018).
3. Definisi Operasional

Definisi Operasional dibutuhkan untuk membatasi parameter atau indikator yang diinginkan peneliti dalam penelitian, Bungin (2013). Variabel penelitian yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel III-1  
Variabel Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Peringkat / Penelitian
1	Motivasi kerja	Cocok	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pekerjaan sesuai minat</li> <li>– Suka tantangan pekerjaan</li> <li>– Punya kompetensi</li> </ul>	Skala ordinal 1-5
		Return	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tugas dan tanggung jawab pada pekerjaan</li> <li>– Suka tantangan pekerjaan</li> </ul>	
		Ekspektasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Melakukan inovasi pekerjaan</li> </ul>	
2	Lingkungan kerja	Lingkungan fisik	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Penerangan</li> <li>– Suhu udara</li> <li>– Warna ruang</li> <li>– Spasial ruang</li> </ul>	Skala ordinal 1-5

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Peringkat / Penelitian
			– Keamanan kerja	
		Lingkungan nonfisik	– Hubungan kerja – Suasana kerja	
3	Kepuasan kerja	Pekerjaan	– Bertanggung jawab – Menarik / antusias – Tumbuh terhadap pekerjaan	Skala ordinal 1-5
		Supervisi / atasan	– Membantu secara teknis pekerjaan – Mendukung secara sosial	
		Rekan kerja	– Hubungan yang harmonis dan saling menghormati – Rekan kerja yang kooperatif – Mudah dimintakan bantuan	
		Peluang Promosi Gaji	– Mencapai target tujuan organisasi – Mendapat gaji yang sesuai	
4	<i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i>	Altruism	– Membantu pekerjaan teman tanpa paksaan – Perilaku sukarela untuk mengerjakan pekerjaan lain demi efektivitas perusahaan	Skala ordinal 1-5
		Conscientiousness	– Datang ke kantor lebih awal – Tidak menghabiskan waktu untuk kepentingan pribadi	
		Sportsmanship	– Bekerja tanpa mengeluh – Tidak berbuat salah terhadap organisasi	
		Courtesy	– Menghargai dan memperhatikan orang lain	
		Civic virtue	– Menghadiri meeting secara sukarela – Selalu mengikuti informasi terbaru	
5	Penilaian Kinerja	Kegunaan fungsional	– Penilaian berguna – Adil	Skala ordinal 1-5
		Valid	– Mengukur yang sebenarnya	

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Peringkat / Penelitian
			<ul style="list-style-type: none"> <li>– Obyektif</li> <li>– Tidak terpengaruh perasaan</li> </ul>	
		Bernilai empiris	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sistem penilaian tepat</li> </ul>	
		Sistematika kriteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sistem penilaian tepat</li> </ul>	

Indikator dari masing-masing variabel baik bebas maupun terikat tersebut di atas akan diuraikan dalam bentuk pernyataan. Setiap pernyataan diberi nilai dengan menggunakan skor guna menentukan bobot penilaian yang berdasarkan skala ordinal. Skala ordinal digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai fenomena sosial (Sugiono, 2017).

Pemberian skor menggunakan 5 kategori jawaban sebagai berikut:

- a) Kategori **sangat setuju**, diberikan skor 5
- b) Kategori **setuju**, diberikan skor 4
- c) Kategori **kurang setuju**, diberikan skor 3
- d) Kategori **tidak setuju**, diberikan skor 2
- e) Kategori **sangat tidak setuju**, diberikan skor 1

### III.3 Populasi dan sampel

#### Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja di RSUD MMA Jakarta yang berjumlah 121 orang dan telah dilakukan penilaian kinerja dengan lembar kuisioner.

#### Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik total sampling, yakni jumlah karyawan yang mengembalikan kuisioner. Sampel yang digunakan adalah 121 yang merupakan seluruh populasi yang mengembalikan lembar kuisioner.

### III.4 Metode Pengumpulan Data

#### 1. Jenis Data

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada pihak terkait di perusahaan. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah buku pustaka, artikel internet, jurnal penelitian dan laporan tahunan.

#### 2. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk rangkaian atau kumpulan pertanyaan yang disusun secara sistematis dalam sebuah daftar pertanyaan, kemudian dikirim untuk diisi oleh responden

### III.5 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis data model SEM (*Structural Equation Modeling*) atau model persamaan struktural dimana dalam pengolahan datanya menggunakan program *Partial Least Square (Smart-PLS)* versi 3.0. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi, PLS dikembangkan pertama kali oleh Wold sebagai metode umum untuk mengestimasi *path* model yang menggunakan konstruk laten dengan *multiple* indikator. Tujuan dari PLS adalah membantu peneliti mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi (Ghozali ,2014). Langkah pengujian yang akan dilakukan sebagai berikut:

1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)
2. Outer model (*outer relation*) sering digunakan untuk mengetahui bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Adapun persamaan untuk outer model, ditulis dengan rumus sebagai berikut:

$$x = \Lambda_x \xi + \varepsilon_x$$

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon_y$$

Keterangan:

x : matriks variabel manifest yang berhubungan dengan konstruk laten eksogen  $\xi$

y : matriks variabel manifest yang berhubungan dengan konstruk laten endogen  $\eta$

$\Lambda_x$  dan  $\Lambda_y$ : matriks koefisien (matriks loading)

$\varepsilon_x$  dan  $\varepsilon_y$ : matriks outer model residu

*Outer model* dengan indikator refleksif di evaluasi dengan *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya (Ghozali ,2014).

#### Convergent validity

Suatu indikator dikatakan mempunyai valid yang baik jika nilainya lebih besar dari 0.70. Sedangkan untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.6 masih dianggap cukup. Namun jika ada *loading factor* dibawah 0.50 maka akan didrop dari model (Ghozali ,2014).

#### Discriminant validity

pengujian *discriminant validity* merupakan proses membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar indikator dalam model. Pengujian *validitas discriminant* dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat *cross loading* untuk setiap variabel harus besar dari 0.70. Cara lain yang dapat digunakan adalah membandingkan akar kuadrat dari AVE (*Average Variance Extracted*) untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model (Ghozali ,2014).

Nilai AVE disarankan harus lebih besar dari 0,50 mempunyai arti bahwa 50% atau lebih *variance* dari indikator dapat dijelaskan. AVE (*average varians extracted*) dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

#### Composite reliability (CR)

Pengujian *composite reability* mempunyai tujuan untuk menguji reabilitas instrumen dalam suatu penelitian. Konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik atau kuesioner sebagai alat penelitian dapat dianggap konsisten, jika seluruh variabel nilai *composite reliability* maupun *cronbach's alpha* kurang dari sama dengan ( $\geq$ ) 0,70 (Ghozali ,2014).

### 3. Evaluasi Model Struktural (*Inner model*)

*Inner model* yang kadang disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*). Dalam menilai model dengan PLS kita mulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen (Ghozali ,2014).

### 4. Pengujian Hipotesis

Rancangan uji hipotesis dibuat berdasarkan tujuan penelitian. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% dan oleh karenanya batas ketidakakuratan adalah sebesar  $(\alpha) = 5\% = 0,05$ , dengan menghasilkan nilai t-tabel sebesar 1,985. Untuk uji parsial dan tolak  $H_0$  jika nilai  $F_{hit} \geq F_{tabel}$  untuk uji simultan. Sedangkan nilai F hitung menggunakan formula atau rumus sebagai berikut:

$$F_{hit} = \frac{R^2(n-k-1)}{(1-R^2)k}$$

Adapun nilai F kritisnya diperoleh dari tabel dengan formulasi  $F_{tabel} = F_{\alpha}(k, n-k-1)$  dimana k adalah jumlah variable bebas,  $R^2$  adalah koefisien deteminasi, dan n adalah jumlah sampel (Soraya & Mahmud, 2016).

#### 5. *Importance-Performance Analysis* (IPA)

Importance-Performance Analysis (IPA) adalah sebuah teknik analisis deskriptif yang diperkenalkan oleh John A. Martilla dan John C. James pada tahun 1977. IPA digunakan untuk mengetahui posisi/perbandingan antara atribut, dimana perbandingan atribut tersebut digambarkan untuk menentukan prioritas yang diinginkan. Ini bertujuan untuk menentukan atribut mana yang harus ditingkatkan. Terdapat empat kemungkinan hasil dari nilai rerata dan juga *loading factor*, yakni ( Martilla & James, 1977):

- a. Rerata tinggi, *loading factor* tinggi, dapat diartikan bahwa indikator utama dari konstruk laten telah dinilai baik oleh sebagian besar responden sehingga patut untuk terus dipertahankan atau “*keep up the good work*”.
- b. Rerata tinggi, *loading factor* rendah, dapat diartikan bahwa indikator ini telah dinilai baik oleh sebagian besar responden, karena *loading factor* yang rendah maka fenomena “baik” ini sangat mudah dijumpai pada berbagai responden. Sehingga indikator yang telah dinilai baik dan terjadi secara merata, bila akan ditingkatkan menjadi berlebihan atau *possible overskill*.
- c. Rerata rendah, *loading factor* rendah, dapat diartikan bahwa indikator ini dari konstruk laten masih dinilai kurang baik oleh sebagian besar responden. Akan tetapi indikator dengan *loading factor* rendah bisa diartikan indikator ini bukan merupakan indikator utama, sehingga indikator ini menjadi prioritas rendah.
- d. Rerata rendah, *loading factor* tinggi, dapat diartikan bahwa indikator utama dari konstruk laten masih dinilai kurang baik oleh sebagian besar responden sehingga patut untuk menjadi “prioritas utama”.



## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **IV.1 Gambaran Umum Lokasi dan Subyek Penelitian**

Penelitian ini mengambil lokasi Rumah Sakit Umum Menteng Mitra Afia (RSU MMA) yang merupakan salah satu rumah sakit umum yang berlokasi di kawasan Menteng, Jakarta pusat, dan termasuk ke dalam tipe rumah sakit C. Rumah sakit ini memberikan beberapa jenis layanan medis yang dilayani oleh dokter spesialis seperti Spesialisasi Penyakit dalam, Anak, Bedah Umum, Urologi, Paru, Obstetri dan Ginekologi, Mata, Kardiologi, Saraf, Kulit dan kelamin, Gigi dan Mulut, Rehabilitasi Medik, Gizi Klinik, Kedokteran Jiwa, serta THT. Adapun layanan unggulan dari rumah sakit ini adalah *Medical Check Up* dan Hemodialisis.

Sejak ditetapkan oleh *World Health Organization* (WHO) bahwa *Corona Virus Disease* 2019 (COVID-19) sebagai *Global Pandemic* per tanggal 11 Maret 2020, RSU MMA menjadi salah satu dari 140 rumah sakit di Jakarta yang melayani kasus Covid 19. Pada masa pandemi terjadi lonjakan yang sangat tinggi untuk kasus Covid yang memerlukan penanganan khusus dan sebaliknya terjadi penurunan pada kunjungan pasien umum non covid. Tantangan lain yang dihadapi adalah tata kelola sumber daya manusia yang menjadi titik tumpu pelayanan di rumah sakit. Tenaga kesehatan dihadapkan dengan beban kerja yang tinggi, risiko keselamatan jiwa, ketersediaan fasilitas sarana dan prasarana yang terbatas dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Hampir seluruh karyawan rumah sakit mengalami kelelahan fisik maupun kelelahan secara mental. Setiap hari ditempat kerja, sejak kasus pertama ditemukan, para tenaga medis berlutut dengan pasien virus corona yang jumlahnya bahkan telah mencapai puluhan ribu. Ada beberapa masalah yang sering muncul dalam rumah sakit yang berkaitan dengan kinerja karyawan selama pandemi berlangsung, seperti waktu kerja yang panjang, melakukan banyak pekerjaan dalam waktu yang bersamaan, pembagian jadwal yang lebih ketat dan hubungannya dengan penghargaan dan ekonomi masing-masing.

Subyek penelitian ini adalah karyawan RSUD MMA yang mengembalikan kuisisioner yakni sejumlah 121 orang. Kuisisioner yang dibagikan terdiri atas penilaian motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, OCB dan kinerja karyawan dengan sistem skoring.

## IV.2 Analisis Data

Subyek / responden penelitian adalah sebanyak 121 karyawan yang menjawab dan mengembalikan kuisisioner. Metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah total sampling sehingga data yang digunakan adalah sejumlah 121. Adapun karakteristik subyek dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel IV-1  
Karakteristik Subyek Penelitian

Keterangan		Jumlah	Persen
Jenis kelamin	Laki-laki	32	32,23%
	Perempuan	89	67,76%
Usia	20 – 40 th	90	74,38%
	>40 -50 th	15	12,39%
	>50th	16	13,22%
Pendidikan	SD/SMP/SMK/SMA	33	27,27%
	D3	44	36,36%
	S1	13	10,74%
	S1 Profesi	9	7,43%
	S2	22	18,18%
Lama kerja	<1 tahun	16	13,22%
	1 sd <10 tahun	91	75,20%
	10 – 20 tahun	14	11,57%
Total		121	100%

### Jenis kelamin

Berdasarkan hasil responden tersebut dapat diketahui bahwa karyawan RS MMA sebanyak 32,23% berjenis kelamin laki- laki yaitu 39 orang dan sisanya sebanyak 67,76% yaitu 82 orang berjenis kelamin perempuan.

### Usia

Prosentase usia karyawan sebanyak 74,38% yang berjumlah 90 orang masuk dalam kategori umur 20 – 40 tahun, sebanyak 12,39% yaitu berjumlah 15 orang masuk ke dalam kategori usia >40-50 tahun, sebanyak 13,22% yaitu berjumlah 26 orang masuk dalam kategori usia >50 tahun .

### **Pendidikan Terakhir**

Berdasarkan hasil responden dengan pendidikan terakhir karyawan didapati sebanyak 27,27 % % yaitu 33 orang merupakan lulusan SD/SMP/SMK/SMA, sebanyak 36,36% yaitu 44 orang merupakan lulusan D3, sebanyak 10,74 % yaitu 13 orang lulusan S1, sebanyak 7,43% yaitu 9 orang lulusan S1 Profesi, dan sisanya sebanyak 18,1 % yaitu 18 orang merupakan lulusan S2.

### **Masa Bekerja**

Berdasarkan hasil responden tersebut dapat diketahui bahwa karyawan berdasarkan masa bekerja didapati sejumlah 13,22 % yaitu 16 orang telah bekerja antara <1 tahun, sebanyak 75,20 % yaitu 91 orang telah bekerja antara 1 - <10 tahun dan sisanya sebanyak 11,57% yang berjumlah 14 orang telah bekerja 10 – 20 tahun.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode Partial Least Square (PLS). PLS merupakan metode alternatif analisis dengan Structural Equation Modelling (SEM) yang berbasis variance. Keunggulan metode ini adalah tidak memerlukan asumsi dan dapat diestimasi dengan jumlah sampel yang relatif kecil.

PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarians menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarians umumnya menguji kausalitas atau teori sedangkan PLS lebih bersifat model prediktif. Dalam permodelan dengan tujuan prediksi memiliki konsekuensi bahwa pengujian dapat dilakukan tanpa dasar teori yang kuat, mengabaikan beberapa asumsi dan parameter ketepatan model prediksi dilihat dari nilai koefisien determinasi (Rizki dkk,2014).

Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software SmartPLS ver 2 for windows*. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam *Partial Least Square (PLS)* yaitu meliputi:

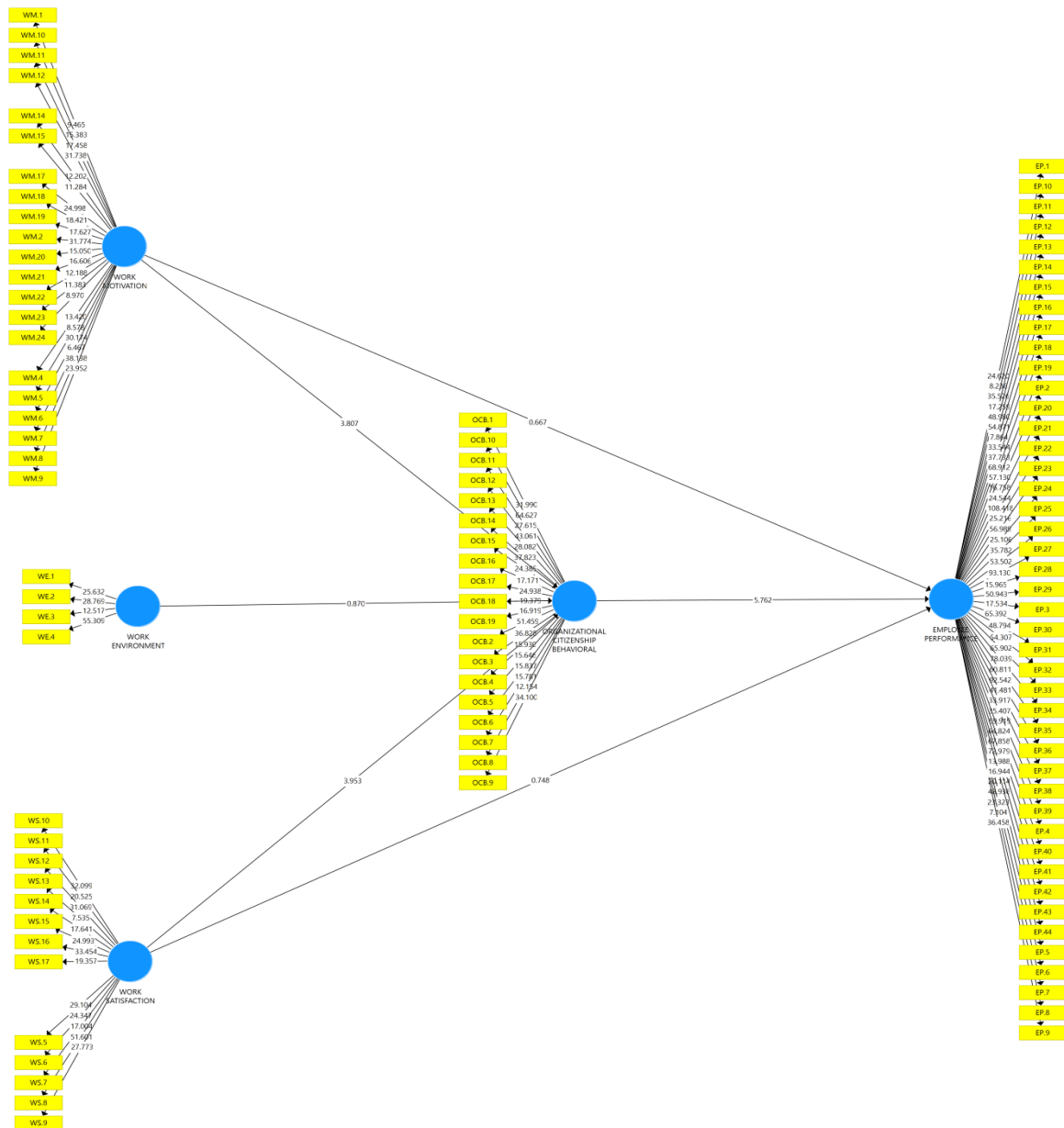
1. Merancang model struktural (*inner model*)

2. Merancang model pengukuran (*outer model*)
3. Mengkonstruksi diagram jalur
4. Konversi diagram jalur ke sistem persamaan
5. Estimasi koef jalur, *loading* dan *weight*
6. Evaluasi *Goodness of Fit*
- 7.

### **Model Struktural**

Gambar IV.6 berikut menggambarkan model struktural yang dibentuk untuk pengujian masing-masing hipotesis yaitu bahwa motivasi kerja memengaruhi OCB, lingkungan kerja memengaruhi OCB, kepuasan kerja memengaruhi OCB, motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan, OCB memengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja

karyawan.



**Gambar IV-1**  
Model Struktural

**Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Dalam menggunakan smartPLS, evaluasi model dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas ada dua macam, yaitu uji validitas konvergen dan diskriminan.

**Uji Validitas Konvergen**

Hasil uji validitas konvergen dapat dilihat dalam tabel *outer loadings*. Batas *loading factor* sebesar 0,5. Jika nilai *loading factor* > 0,5 maka validitas konvergen terpenuhi, jika nilai *loading factor* < 0,5 maka konstruk tidak dapat diikuti dalam analisis. Parameter uji validitas konvergen dapat diketahui berdasarkan hasil *output* algoritma smartPLS berupa *outer loading*, *average variance extracted (AVE)* dan *communality*.

Hasil *loading factor* dan *average variance extracted (AVE)* dari penelitian ini disajikan dalam Algoritme PLS diatas, menunjukkan bahwa hampir semua *loading factor* memberikan nilai > 0,5. Ini berarti indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi validitas konvergen.

## Motivasi Kerja

Tabel IV-1  
Loading Factor dan Average Variance Extracted (AVE)  
Variabel Motivasi Kerja

Kuesioner	Loading factor	Average Variance Extracted (AVE)
WM.1	0,621	0,575
WM.2	0,836	0,575
WM.3	0,485	0,575
WM.4	0,738	0,575
WM.5	0,646	0,575
WM.6	0,862	0,575
WM.7	0,581	0,575
WM.8	0,866	0,575
WM.9	0,836	0,575
WM.10	0,746	0,575
WM.11	0,846	0,575
WM.12	0,848	0,575
WM.13	-0,110	0,575
WM.14	0,667	0,575
WM.15	0,689	0,575
WM.16	0,474	0,575
WM.17	0,803	0,575
WM.18	0,801	0,575
WM.19	0,787	0,575
WM.20	0,759	0,575
WM.21	0,774	0,575

WM.22	0,763	0,575
WM.23	0,677	0,575
WM.24	0,594	0,575

Pada Tabel IV.1 menunjukkan seluruh pernyataan mengenai motivasi kerja memiliki *loading factor* >0,5. *Loading factor* terbesar didapatkan dari pernyataan WM8, WM6, WM12 yaitu sebesar 0,866, 0,862, 0,848. Tiga pernyataan terbesar tersebut adalah terkait promosi / kenaikan pangkat yaitu “Saya ingin mencapai kesuksesan dalam bekerja”, terkait tanggung jawab yaitu “Setiap tugas yang telah dibuat dan ditetapkan oleh atasan, saya melakukan dengan penuh tanggung jawab” dan terkait hubungan antar pribadi yaitu “Saya menjalin hubungan yang harmonis antara sesama teman sejawat dengan saling mendukung”.

Penelitian ini mendapatkan bahwa yang menjadi poin paling penting yang menjadi motivasi kerja karyawan RSUD MMA adalah keinginan untuk mencapai kesuksesan dalam bekerja, disamping rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Dukungan teman sejawat juga menjadi poin motivasi yang cukup besar bagi karyawan.

Dari hasil penelitian didapat juga bahwa WM 3, WM 13 dan WM 16 memiliki loading faktor terkecil. Pertanyaan terkait dengan “ Prestasi yang saya capai saat ini sudah sangat memuaskan”, “Saya merasa puas atas gaji yang diberikan” dan “Saya mendapatkan tambahan gaji jika saya lembur” didapatkan nilai terkecil.

## Lingkungan Kerja

Tabel IV-2  
*Loading Factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*  
 Variabel Lingkungan Kerja

Kuesioner	Loading factor	Average Variance Extracted (AVE)
WE.1	0,859	0,700
WE.2	0,824	0,700
WE.3	0,768	0,700

WE.4	0,906	0,700
------	-------	-------

Dari Tabel IV.2 dapat dilihat seluruh pernyataan mengenai lingkungan kerja menunjukkan *loading factor* >0,5. *Loading factor* terbesar didapatkan dari pernyataan WE4 yaitu sebesar 0,906. Pernyataan tersebut adalah “Saya merasa nyaman dengan suasana kerja yang ada di perusahaan”.

Data yang didapatkan menunjukkan sebagian besar karyawan RSUD MMA cukup merasa nyaman dengan suasana kerja saat ini merupakan poin penting yang paling memengaruhi kinerja mereka. Dari empat pertanyaan dalam kuisisioner didapat WE3 dengan *loading factor* terkecil yaitu terkait dengan pernyataan “Fasilitas yang disediakan perusahaan telah sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan”.

### Kepuasan Kerja

Tabel IV-3  
*Loading Factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*  
 Variabel Kepuasan Kerja

Kuesioner	<i>Loading factor</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
WS.1	-0,133	0,700
WS.2	-0,130	0,700
WS.3	-0,124	0,700
WS.4	-0,199	0,700
WS.5	0,866	0,700
WS.6	0,880	0,700
WS.7	0,878	0,700
WS.8	0,892	0,700
WS.9	0,833	0,700
WS.10	0,889	0,700
WS.11	0,826	0,700
WS.12	0,864	0,700
WS.13	0,609	0,700
WS.14	0,743	0,700
WS.15	0,822	0,700
WS.16	0,874	0,700
WS.17	0,802	0,700

Pada Tabel IV.3 terlihat sebagian besar pernyataan mengenai kepuasan kerja didapatkan *loading factor* >0,5 kecuali WS1, WS2, WS3, WS4 yang memiliki *loading factor* negatif. Hal ini berarti tiga pernyataan dengan *loading factor* terbesar didapatkan dari pernyataan WS8, WS10, WS6 yaitu sebesar 0,892, 0,889, 0,880 dan empat pernyataan



mengenai kepuasan gaji yang diberikan di RSUD MMA didapatkan berkorelasi negatif terhadap OCB dan kinerja karyawan.

Dua pernyataan kepuasan kerja yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri memiliki loading factor terbesar yaitu “Saya puas karena cocok dengan aktivitas saya di kantor” dan “Saya puas karena pekerjaan ini memberikan pengalaman dan pengetahuan untuk saya”. Pernyataan kepuasan atas hubungan sosial antar rekan kerja memiliki *loading factor* terbesar ketiga yaitu “Saya puas karena rekan kerja akan membantu saya saat saya sedang membutuhkan pertolongan”.

Empat pernyataan mengenai kepuasan gaji yang diberikan di RSUD MMA didapatkan berkorelasi negatif terhadap OCB dan kinerja karyawan. Data menunjukkan sebagian besar karyawan RSUD MMA merasa kurang puas dengan gaji pokok, uang lembur, uang makan dan tunjangan yang diberikan perusahaan.

### ***Organizational Citizenship Behaviour***

Tabel IV-4  
*Loading Factor dan Average Variance Extracted (AVE)*  
Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

<b>Kuesioner</b>	<b>Loading factor</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
OCB.1	0,874	0,725
OCB.2	0,928	0,725
OCB.3	0,892	0,725
OCB.4	0,819	0,725
OCB.5	0,838	0,725
OCB.6	0,869	0,725
OCB.7	0,800	0,725
OCB.8	0,764	0,725
OCB.9	0,900	0,725
OCB.10	0,920	0,725
OCB.11	0,884	0,725
OCB.12	0,896	0,725
OCB.13	0,864	0,725
OCB.14	0,896	0,725
OCB.15	0,813	0,725
OCB.16	0,749	0,725
OCB.17	0,824	0,725
OCB.18	0,814	0,725
OCB.19	0,790	0,725

Seluruh pernyataan mengenai OCB didapatkan nilai loading factor  $>0,5$  dengan tiga nilai terbesar pada OCB2, OCB10, OCB9 yaitu 0,928, 0,920, 0,900. Tiga pernyataan tersebut adalah terkait altruism yaitu “Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya”, terkait *sportsmanship* yaitu “Saya akan mengambil sisi positif dari masalah yang terjadi”, dan “Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh”.

Hasil ini menunjukkan semangat karyawan dalam membantu pekerjaan teman merupakan prioritas bagi mereka. Disamping itu berpikir positif dan tekad untuk menyelesaikan pekerjaan meskipun itu adalah pekerjaan tambahan sekalipun juga menjadi prioritas bagi sebagian besar karyawan RSUD MMA.

Dari tabel diatas juga didapat bahwa OCB 8, OCB 16 dan OCB 19 memiliki nilai loading factor yang rendah, yakni terkait dengan pernyataan “Saya akan datang ke kantor sebelum jam masuk kerja”, “Jika saya dapat bekerja dengan lebih baik, saya ada kesempatan untuk naik jabatan” dan “Saya puas karena memiliki atasan yang dapat dijadikan pedoman bekerja bagi saya” .

### Kinerja Karyawan

Tabel IV-5  
Loading Factor dan Average Variance Extracted (AVE)  
Variabel Kinerja Karyawan

Kuesioner	Loading factor	Average Variance Extracted (AVE)
EP.1	0,829	0,785
EP.2	0,785	0,785
EP.3	0,817	0,785
EP.4	0,933	0,785
EP.5	0,827	0,785
EP.6	0,915	0,785
EP.7	0,826	0,785
EP.8	0,554	0,785
EP.9	0,877	0,785
EP.10	0,627	0,785
EP.11	0,891	0,785
EP.12	0,839	0,785
EP.13	0,916	0,785
EP.14	0,909	0,785
EP.15	0,607	0,785
EP.16	0,875	0,785
EP.17	0,920	0,785

Kuesioner	Loading factor	Average Variance Extracted (AVE)
EP.18	0,939	0,785
EP.19	0,923	0,785
EP.20	0,858	0,785
EP.21	0,945	0,785
EP.22	0,871	0,785
EP.23	0,925	0,785
EP.24	0,850	0,785
EP.25	0,894	0,785
EP.26	0,940	0,785
EP.27	0,946	0,785
EP.28	0,855	0,785
EP.29	0,920	0,785
EP.30	0,920	0,785
EP.31	0,908	0,785
EP.32	0,921	0,785
EP.33	0,935	0,785
EP.34	0,938	0,785
EP.35	0,925	0,785
EP.36	0,946	0,785
EP.37	0,902	0,785
EP.38	0,867	0,785
EP.39	0,883	0,785
EP.40	0,925	0,785
EP.41	0,936	0,785
EP.42	0,932	0,785
EP.43	0,720	0,785
EP.44	0,856	0,785

Seluruh pernyataan mengenai kinerja karyawan memiliki *loading factor* >0,5 dan terbesar dimiliki oleh EP27, EP 36, EP26 yaitu 0,946 dan 0,940. Pernyataan pada EP26 dan 27 adalah terkait kualitas kinerja yaitu: “Saya menyelesaikan kualitas pekerjaan dengan baik sesuai perintah atasan” dan “Saya selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan”. Pernyataan pada EP36 adalah terkait ketepatan waktu yaitu “Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan oleh perusahaan”.

EP 8, Ep 10, EP 15 dan EP 43 memiliki *loading factor* <0,5 , terkait dengan pernyataan “Saya bersedia diberi tambahan kuantitas kerja di luar jam kerja apabila dibutuhkan”, “ Saya sering melakukan penyelesaian pekerjaan di luar jam kerja untuk mencapai target yang

dibebankan oleh perusahaan”, “Kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain” dan “Efisiensi waktu saya dalam menyelesaikan pekerjaan melebihi rata-rata karyawan lain”.

### Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, jika *square root of average variance extracted* (AVE) konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus  $>0.50$ .

Lebih lanjut, indikator reflektif juga perlu diuji validitas diskriminan dengan cross loading sebagai berikut:

Tabel IV-6  
Hasil Uji Validitas Diskriminan

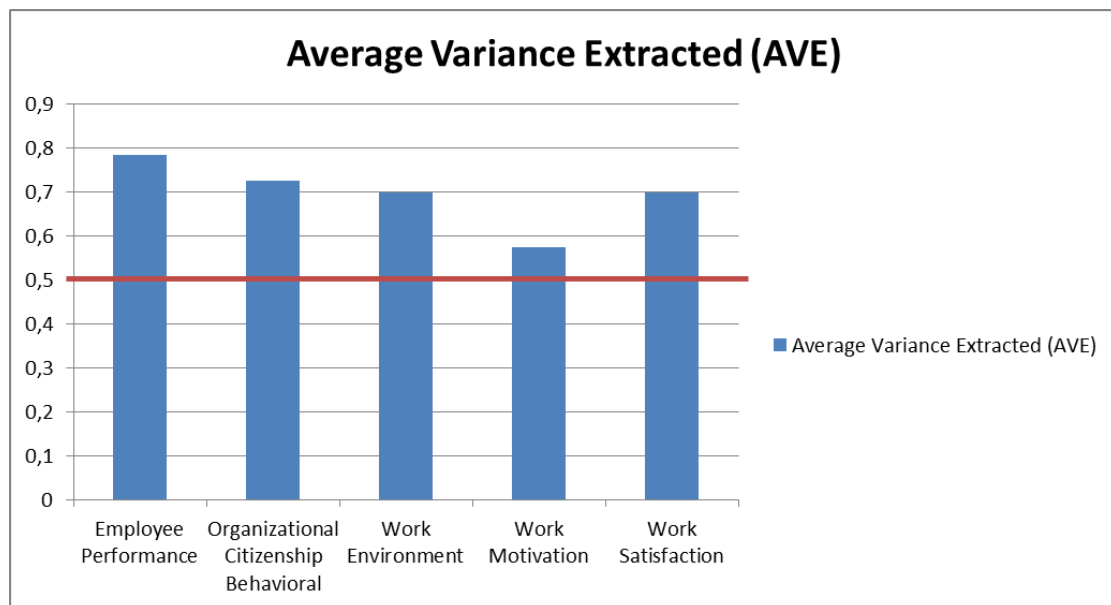
	Employee Performance	Organizational Citizenship Behavioral	Work Environment	Work Motivation	Work Satisfaction
Employee Performance	0,876				
Organizational Citizenship Behavioral	0,922	0,851			
Work Environment	0,788	0,833	0,841		
Work Motivation	0,869	0,919	0,901	0,756	
Work Satisfaction	0,872	0,920	0,887	0,942	0,836

Metode lain untuk melihat validitas diskriminan adalah dengan melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Nilai yang disarankan adalah di atas 0,5. Berikut adalah nilai AVE dalam penelitian ini:

Tabel IV-7  
*Average Variance Extracted* (AVE)  
Untuk Uji Validitas Diskriminan

Konstruk	Average Variance Extracted (AVE)
----------	----------------------------------

<i>Employee Performance</i>	0,785
<i>Organizational Citizenship Behavioral</i>	0,725
<i>Work Environment</i>	0,700
<i>Work Motivation</i>	0,575
<i>Work Satisfaction</i>	0,700



**Gambar IV-2**  
AVE Uji Validitas

Tabel IV.7 dan gambar IV.3 menggambarkan nilai AVE > 0,5 untuk semua konstruk yang terdapat pada model penelitian. Nilai terendah AVE adalah sebesar 0,575 pada konstruk Motivasi Kerja.

### Hasil Uji Reliabilitas

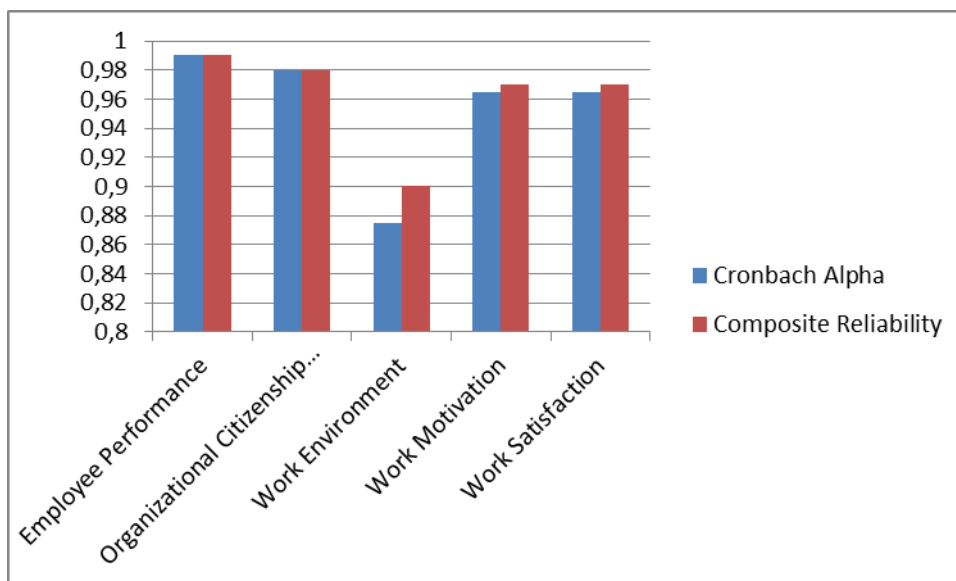
Output yang menunjukkan akurasi, konsistensi dari ketepatan alat ukur composite reliability merupakan uji reliabilitas dalam PLS yang menunjukkan akurasi, konsistensi dari ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran.

*Composite reliability* ( $pc$ ) adalah kelompok indikator yang mengukur suatu variabel dan suatu indikator dikatakan reliabel atau baik apabila nilai dari *cronbach alpha* lebih dari 0,6 dan *composite reliability*  $\geq 0.7$ , walaupun bukan merupakan standar absolut. Hasil *Cronbach alpha* dan *composite reliability* disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel IV-8  
 Hasil *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*  
 Untuk Menguji Reliabilitas Kuesioner Kinerja Karyawan

Konstruk	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Employee Performance</i>	0,990	0,990
<i>Organizational Citizenship Behavioral</i>	0,980	0,980
<i>Work Environment</i>	0,875	0,900
<i>Work Motivation</i>	0,965	0,970
<i>Work Satisfaction</i>	0,965	0,970

Berdasarkan Tabel IV.8 di atas diketahui bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *cronbach alpha*  $>0.6$  dan nilai dari *composite reliability* adalah  $>0.7$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.



Gambar IV-3  
*Cronbach Alpha dan Composite Reliability*

Suatu indikator dianggap valid jika memiliki nilai korelasi  $>0.70$ . Untuk *loading factor* 0.50 sampai 0.60 masih dapat diterima dengan melihat output korelasi antara indikator dengan konstraknya. Pada gambar IV.4 dapat dilihat bahwa semua variabel reliable.

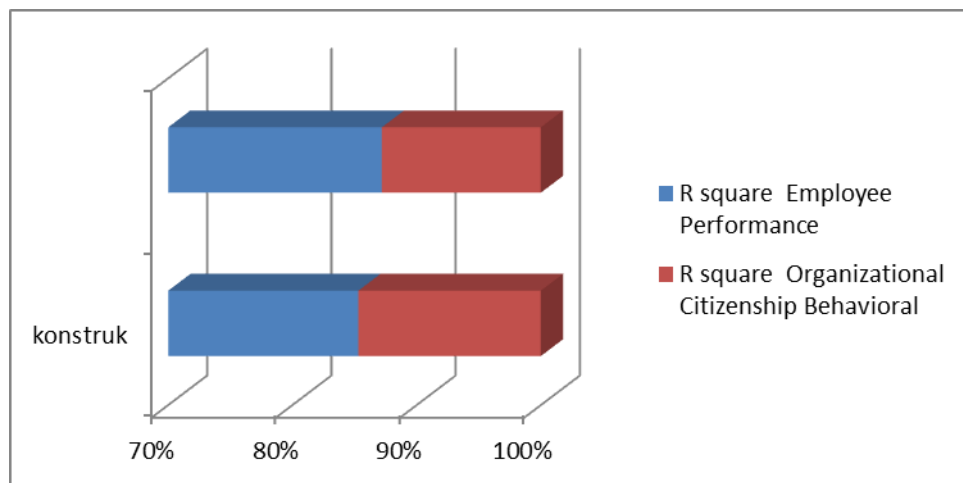
#### Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria Outer Model, berikutnya dilakukan pengujian model struktural (*Inner model*). Berikut adalah nilai R-Square pada konstruk:

Tabel IV-9  
 Nilai R Square Pengukuran Model Struktural

Konstruk	R Square
<i>Employee Performance</i>	0,853
<i>Organizational Citizenship Behavioral</i>	0,872

Tabel di atas memberikan nilai R-Square untuk kinerja karyawan adalah sebesar 0,853, memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja dan OCB terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 85,3%, sedangkan sisanya yaitu 14,7% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai *R-Square* untuk OCB adalah sebesar 0,872, memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja terhadap OCB adalah sebesar 87,2%, sedangkan sisanya yaitu 12,8% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar penelitian seperti tampak pada gambar IV.5 dibawah ini.



**Gambar IV-4**  
 R Square OCB dan Kinerja Karyawan

Pada model PLS, penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai Q2. Nilai Q2 memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (*R-Square*) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *R-Square*, maka model dapat dikatakan semakin *fit* dengan data. Dari Tabel 11 dapat dihitung nilai Q2 sebagai berikut:

$$\text{Nilai Q2} = 1 - (1 - 0,853) \times (1 - 0,872) = 0,981$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai Q2 sebesar 0,981 artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural yang dikembangkan dalam

penelitian ini adalah sebesar 98,1%. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian ini memiliki *goodness of fit* yang baik.

Q-Square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square  $>0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance* sebaliknya jika nilai Q-square  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.

### Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dapat diperoleh dengan penghitungan *bootstrapping*. Hipotesis diterima apabila memiliki nilai t-statistik lebih dari 1,985 Di bawah ini disajikan hasil nilai *path coefficient*.

Tabel IV-10  
Uji Hipotesis

H	Construct	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
H1	WORK MOTIVATION -> ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORAL	0,512	0,518	0,135	3,807	0
H2	WORK ENVIRONMENT -> ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORAL	-0,077	-0,077	0,089	0,87	0,385
H3	WORK SATISFACTION -> ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORAL	0,506	0,501	0,128	3,953	0
H4	WORK MOTIVATION -> EMPLOYEE PERFORMANCE	0,075	0,085	0,113	0,667	0,505
H5	WORK SATISFACTION -> EMPLOYEE PERFORMANCE	0,109	0,098	0,145	0,748	0,455
H6	ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORAL -> EMPLOYEE PERFORMANCE	0,752	0,755	0,131	5,762	0

Tabel IV.10 menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan adalah signifikan dengan T-statistik sebesar 3,525 ( $> 1,985$ ). Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,385 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan adalah positif. Dengan demikian hipotesis H1 dalam



penelitian ini yang menyatakan bahwa ‘motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan’ diterima.

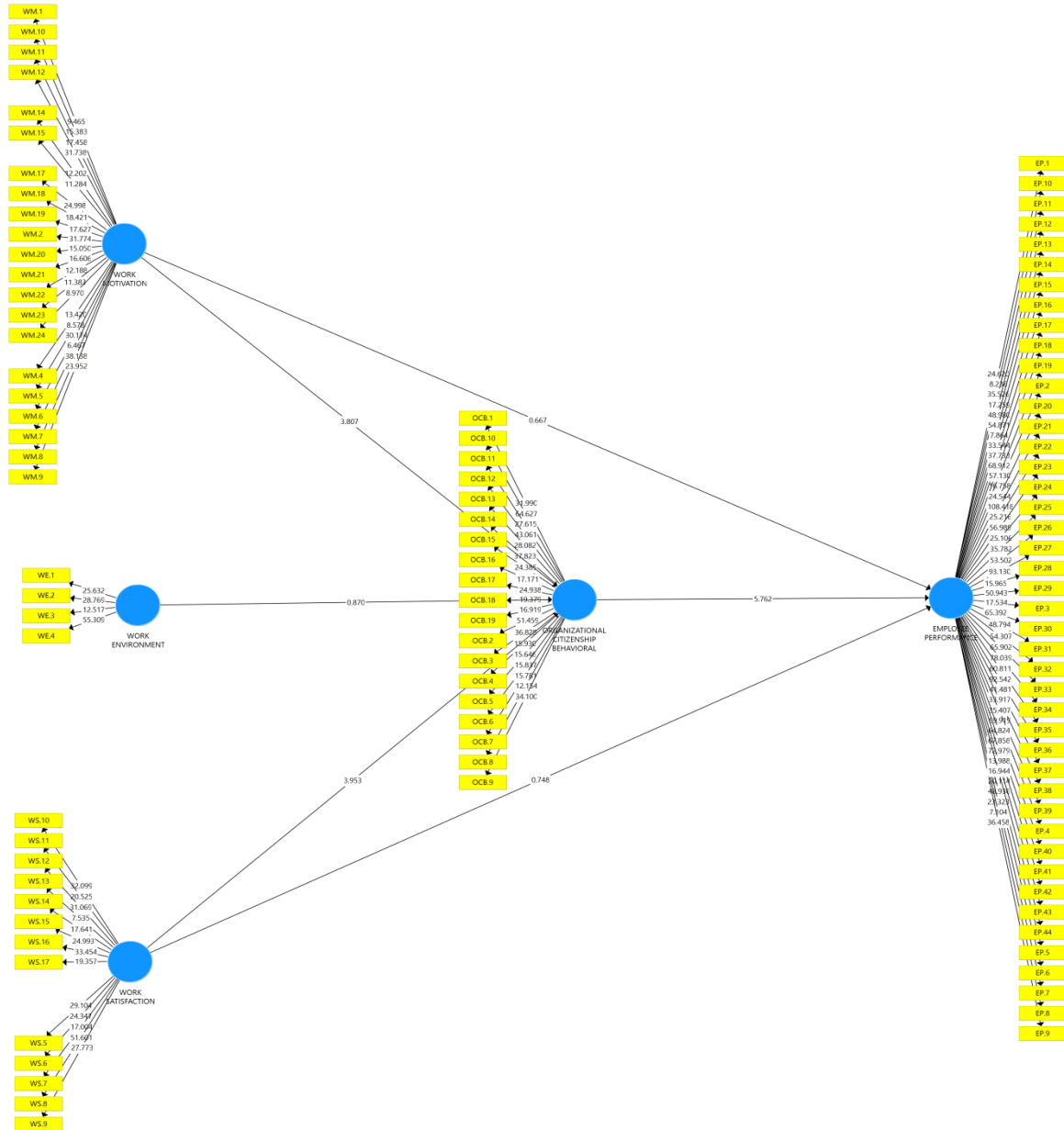
Tabel IV.10 menunjukkan bahwa hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan adalah tidak signifikan dengan T-statistik sebesar 0,842 ( $< 1,985$ ). Nilai *original sample estimate* adalah negatif yaitu sebesar -0,058 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan adalah negatif. Dengan demikian hipotesis H2 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Lingkungan kerja berpengaruh terhadap OCB” tidak diterima.

Tabel IV.10 menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan adalah signifikan dengan T-statistik sebesar 2,958 ( $> 1,985$ ). Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,381 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan adalah positif. Dengan demikian hipotesis H3 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa ‘kepuasan kerja berpengaruh terhadap dan kinerja karyawan’ diterima.

Berdasarkan nilai *original sample estimate* maka diperoleh bahwa nilai tertinggi yang memengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja yaitu sebesar 0,385. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan lebih tinggi dari pada lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Lebih lanjut, dari tiga variabel yang memengaruhi kinerja karyawan secara langsung, yaitu motivasi kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja, yang paling besar pengaruhnya adalah motivasi kerja karena mempunyai nilai *original sample estimate* tertinggi yaitu sebesar 0,385 dibandingkan dua variabel yang lain. Dengan demikian motivasi kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan variabel yang paling tidak dominan adalah lingkungan kerja yaitu dengan *original sample estimate* terkecil yaitu sebesar -0,058.

### **Model Struktural**

Gambar IV.6 berikut menggambarkan model struktural yang dibentuk untuk pengujian masing-masing hipotesis yaitu bahwa motivasi kerja memengaruhi OCB, lingkungan kerja memengaruhi OCB, kepuasan kerja memengaruhi OCB, motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan, OCB memengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan.



**Gambar IV-5**  
Model Struktural

### IV.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Sumber daya manusia rumah sakit terdiri atas petugas medis dan nonmedis. Tenaga medis secara khusus telah diposisikan sesuai tugas dan fungsi dengan mempertimbangkan disiplin ilmu atau latar belakang pendidikan mereka, namun dapat saja tugas dan fungsi administrasi tidak dijabat oleh orang yang tepat sesuai kriteria yang ditentukan. Meskipun inti jasa pelayanan di rumah sakit adalah jasa kesehatan, pengguna jasa pelayanan kesehatan

tersebut tentunya harus melalui tahap demi tahap dalam proses kegiatannya dan akan bertemu dengan berbagai bagian pelayanan tidak langsung seperti bagian informasi, administrasi dan lain-lain. Bagian pelayanan tidak langsung di rumah sakit dapat saja mengakibatkan pasien merasa tidak puas dan tidak nyaman.

### **Karakteristik Subyek Penelitian**

Subyek penelitian ini adalah karyawan RSUD MMA adalah 121 orang, dengan karakteristik jenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan, dengan usia terbanyak antara 20-40 tahun, pendidikan tertinggi adalah S2 namun jumlah terbanyak adalah dengan pendidikan lulusan SD/SMP/SMK/SMA dan D3.

Masa kerja subyek terbanyak adalah 1 sampai dengan 10 tahun, yang berdasarkan klasifikasi Masa Kerja Tulus (1992) masuk dalam klasifikasi masa kerja baru (<6 tahun) dan sedang (6-10 tahun).

Dalam penelitian ini tidak dilakukan analisis pengaruh jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan lama bekerja terhadap kinerja karyawan RS MMA.

Karakteristik kompetensi SDM berupa pengetahuan dan keterampilan merupakan kompetensi yang mendasar yang harus dimiliki SDM untuk menuju ke arah kompetensi yang lebih dalam dan tersembunyi. Artinya para karyawan tidak akan mempunyai konsep diri, motif dan ciri bawaan baik untuk menjadi SDM yang berkualitas, jika tidak mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang baik. Jika SDM rumah sakit memiliki latar belakang pendidikan, pengetahuan, keterampilan yang sesuai, SDM tersebut belum dapat dikatakan mempunyai kompetensi yang tinggi karena kompetensi yang tinggi bukan hanya menyangkut pengetahuan / pendidikan dan keterampilan saja tetapi menyangkut banyak kondisi.

Karakteristik kompetensi yang harus dimiliki seseorang agar melakukan pekerjaan dengan baik berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, meliputi motif, sifat / ciri bawaan (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Motif menyangkut daya dorong kemauan orang yakni karyawan rumah sakit untuk melakukan tindakan baik yang berasal dari dalam diri maupun luar diri (Spencer & Spencer, 2010).

Ciri bawaan menyangkut reaksi ciri bawaan yang bersifat konsisten terhadap situasi misalnya seorang dokter harus mempunyai pandangan luas dalam mengambil keputusan yang tepat pada saat gawat darurat maupun masalah kesehatan yang tidak ada kepastian. Inti kedua

kompetensi berada pada dasar *personality iceberg* sehingga sangat sulit untuk dinilai dan dikembangkan serta memakan biaya yang cukup besar untuk memilih karakteristik tersebut.

### **Motivasi kerja**

Motivasi kerja sebagai ekspresi dari dorongan, keinginan, dan tingkat kesediaan seseorang untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan tertentu dengan sebaik-baiknya, Motivasi akan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, sesuai standar, berkualitas tinggi, dan tepat waktu, yang kemudian menghasilkan kinerja yang optimal (George and Jones, 2005). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu variabel yang dapat digunakan sebagai prediktor kinerja karyawan. Artinya, menurunnya motivasi kerja karyawan sudah dapat dipastikan akan secara signifikan berimplikasi terhadap menurunnya kinerja karyawan.

Setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya. Oleh karena itu motivasi kerja yang tinggi diperlukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya (Latief, 2012).

Aspek motivasi kerja yang paling dominan terkait dengan kinerja karyawan ialah aspek tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan. Aspek tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan adalah kesadaran dalam diri individu dalam melaksanakan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala risiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk berbuat dan menyelesaikan pekerjaan dengan segera. Artinya, seorang karyawan merasa dituntut untuk selalu menyelesaikan pekerjaan yang segera atau harus diselesaikan tepat pada waktunya dan bersedia untuk bekerja melebihi waktu kerjanya dikarenakan pekerjaan yang menumpuk, dan setiap menyelesaikan pekerjaan mereka akan fokus terhadap pekerjaan tersebut (A. Munandar, 2001).

Penelitian ini mendapatkan bahwa yang menjadi poin paling penting yang menjadi motivasi kerja karyawan RSUD MMA adalah keinginan untuk mencapai kesuksesan dalam bekerja, disamping rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Dukungan teman sejawat juga menjadi poin motivasi yang cukup besar bagi karyawan.

Peningkatan motivasi kerja yang terkait dengan pencapaian prestasi, pendapatan gaji, mendapat penghargaan atas kerja dengan uang lembur penting untuk menjadi perhatian.

## **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang memerlukan penjadwalan yang sangat fleksibel yang dikendalikan oleh seorang manajer dan mengharuskan pekerja secara aktif dan terus menerus meminta manajer agar jadwal diubah dan lebih banyak jam diberikan. Menurut teori ekologi, manusia dan lingkungannya selalu berubah, adaptasi adalah masalah yang signifikan. Peran kunci bagi pekerja sosial adalah membantu orang beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan mereka serta untuk menyesuaikan keadaan lingkungan dengan perubahan kebutuhan individu.

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan cukup nyaman dengan lingkungan kerjanya dan saat ini merupakan poin penting yang paling memengaruhi kinerja mereka. Namun demikian penting juga diperhatikan dalam hal fasilitas yang sesuai dengan pekerjaan karyawan, untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi seseorang yang menyenangkan atas hasil pencapaian karya, lingkungan kerja, maupun kehidupan kerja. Kepuasan kerja adalah salah satu penyebab terjadinya *turnover intention* yaitu dimana suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik (Robbins, 2015).

Hasil penelitian ini menunjukkan sebagian besar karyawan merasa puas karena pekerjaan atau aktivitas yang mereka lakukan di tempat kerja sesuai dengan minat dan keinginan mereka dan mereka merasa puas karena pekerjaannya memberikan pengalaman dan pengetahuan. Bekerja sesuai dengan keminatan dan keinginan untuk terus belajar dan memperoleh pengalaman merupakan poin penting bagi karyawan. Disamping itu hubungan sosial antar rekan kerja seperti rekan kerja yang selalu siap membantu saat dibutuhkan juga merupakan poin penting yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan dan tentunya memengaruhi kinerja karyawan.

Empat pernyataan mengenai kepuasan gaji yang diberikan di RSUD MMA didapatkan berkorelasi negatif terhadap OCB dan kinerja karyawan. Hal ini perlu mendapat perhatian dari pihak perusahaan karena dapat memengaruhi OCB dan kinerja karyawan, disamping tentunya menjadi salah satu penyebab banyaknya karyawan yang mengundurkan diri.

Penelitian ini mendapatkan bahwa makin tinggi kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi sebagian hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan.

### ***Organizational Citizenship Behaviour (OCB)***

OCB merupakan perilaku karyawan di luar tugas yang tercantum pada deskripsi pekerjaannya. Lima dimensi OCB adalah *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy*, dan *civic virtue*.

Organisasi akan tetap eksis bila didukung oleh pegawai yang loyal dan berkomitmen tinggi kepada organisasi, yang ditunjuk kandalam sikap dan perilaku pegawai di tempat kerja. Perilaku positif pegawai atau anggota organisasi mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik.

OCB yang dimiliki tenaga kerja terbukti dapat meningkatkan efektivitas kerja organisasi. OCB merupakan perilaku yang bersifat sukarela, dan berada di luar deskripsi peran yang ditetapkan pihak organisasi, tetapi perilaku tersebut mempunyai kontribusi bagi keefektifan organisasi, dan secara langsung berhubungan dengan kepuasan kerja para karyawan ( Podsakoff & MacKenzie, 2009).

Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *OCB* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik. Ada keterkaitan yang erat antara *OCB* dengan kepuasan pelanggan yaitu semakin tinggi tingkat *OCB* di kalangan karyawan sebuah perusahaan, semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan pada perusahaan tersebut. Kinerja karyawan yang baik dapat meningkatkan kepuasan konsumen dari perusahaan tersebut (Jayanti, 2010).

Variabel *OCB* juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan RSUD MMA Jakarta. Dengan adanya perilaku *OCB* ini akan membuat kinerja karyawan semakin baik, karena perilaku ini membuat karyawan bersedia bekerja melebihi kewajibannya dan secara langsung akan membuat kinerja karyawan tersebut menjadi lebih baik. Sebagai contoh karyawan akan dengan sukarela datang ke kantor sebelum jam masuk kerja, bekerja dengan lebih baik untuk mendapat kesempatan naik jabatan dan memiliki atasan yang dapat dijadikan pedoman bekerja.

### **Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan sebagian besar karyawan merasa sudah memberikan kinerja yang baik. Sebagian besar karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik sesuai perintah atasan, sesuai standar mutu yang ditetapkan perusahaan dan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai standar yang ditetapkan perusahaan. Ini berarti sebagian besar karyawan merasa cukup puas dengan melakukan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan perusahaan. Dengan demikian perintah atasan dan standar perusahaan menjadi poin paling penting bagi sebagian besar karyawan untuk memperlihatkan kinerja mereka.

Penilaian kinerja merupakan proses kontrol kinerja karyawan yang dievaluasi berdasarkan standar tertentu. Penilaian kinerja dilakukan secara efektif untuk mengarahkan perilaku perawat dalam rangka menghasilkan jasa dengan kualitas yang tinggi. Selain itu, penilaian kinerja juga dilakukan untuk memotivasi karyawan melakukan tugas-tugasnya dan mewujudkan tujuan rumah sakit, seperti bersedia diberi tambahan kuantitas kerja di luar jam kerja apabila dibutuhkan, menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja untuk mencapai target yang dibebankan oleh perusahaan, kuantitas kerja melebihi rata-rata karyawan lain, dan efisiensi waktu dalam menyelesaikan pekerjaan melebihi rata-rata karyawan lain.

### **Pengaruh motivasi kerja terhadap OCB**

Para peneliti telah menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan secara statistik antara motivasi kerja dan OCB. Motivasi kerja inilah yang mendorong perilaku dan kinerja kita dalam bekerja. Jika kita sangat terdorong untuk unggul, itu mungkin mencerminkan kecenderungan kita untuk melakukan tindakan yang tidak perlu diberi penghargaan secara formal dan/atau didikte oleh kewajiban kerja formal kita. Akibatnya, motivasi kerja sebagai faktor yang memengaruhi secara positif terhadap OCB tidak boleh ditafsirkan sebagai temuan yang tidak terduga. Di sisi lain, banyak karyawan yang bermotivasi tinggi mungkin juga cenderung menunjukkan OCB tinggi yang melampaui persyaratan formal pekerjaan mereka. (Finkelstein dan Penner, 2004; Rioux dan Penner, 2001).

### **Pengaruh lingkungan kerja terhadap OCB**

OCB menjadi isu krusial di era sekarang ini. Hubungan OCB dengan kondisi lingkungan kerja menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif. Juga, hubungan yang signifikan secara statistik ditemukan antara OCB dan kepuasan hidup (Vanaki dan

Vagharseyyedin, 2009). Artinya pelaksanaan program yang komprehensif untuk meningkatkan kondisi kerja dan kepuasan hidup dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

Lingkungan kerja yang sehat dan bersahabat dapat meningkatkan OCB. Terdapat hubungan positif antara iklim kerja organisasi dengan komitmen organisasi, hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berhubungan secara signifikan dan positif dengan komitmen organisasi. Lingkungan kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan membantu meningkatkan OCB dan pemantauan diri memediasi asosiasi ini (Danish et al, 2013).

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB**

Kepuasan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan secara statistik yang telah dibuktikan pada penelitian sebelumnya (Tharikh et al, 2016). Didukung oleh hasil penelitian lain yang menemukan bahwa salah satu faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan OCB adalah kepuasan karyawan (Zeinabadi dan Salehi, 2011). Sementara itu, temuan yang dihasilkan Nadiri dan Tanova juga mendukung bahwa kepuasan kerja karyawan dapat menentukan tingkat OCB karyawan dalam suatu organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB antara lain masalah job burnout, dan komitmen organisasi (Salehi dan Gholtash, 2011). Sementara temuan empiris lainnya menunjukkan bahwa kepemimpinan, manajemen yang adil, proses terstruktur, kerja tim, orientasi karyawan dan perbaikan berkelanjutan mempengaruhi OCB (H. Arasli, 2014).

Bekerja sebagai bagian dari organisasi seperti rumah sakit dapat dilihat sebagai pekerjaan yang menarik, menantang, dan memiliki pengembangan karir yang baik. Selain itu, gaji yang diterima cukup untuk hidup, sistem promosi yang baik membuat karyawan melakukan perilaku OCB dalam organisasi.

### **Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan**

Prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai keadaan daya saing, yang dapat mencapai tingkat efisiensi dan produktivitas yang optimal. Kinerja karyawan didasarkan pada penanda berikut:

- Penanda ekonomi - diwakili oleh faktor profitabilitas dan daya saing;



- Penanda hukum - diwakili oleh faktor-faktor yang terkait dengan kepatuhan hukum dan solvabilitas;
- Penanda organisasi - berfokus pada faktor kompetensi dan efisiensi; pada konsistensi;
- Penanda sosial - berdasarkan keterlibatan, kepuasan staf, pengembangan potensi, kualitas hidup atau pekerjaan, dll.

Mengenai hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan ada dua fenomena, sub-motivasi dan supra-motivasi, yang dapat diturunkan tergantung pada motivasi karyawan; motivasi bisa berlebihan dan intens, atau, sebaliknya, sangat rendah atau bahkan tidak ada. Memotivasi karyawan adalah proses yang sangat penting. Sayangnya tidak semua manajer sepenuhnya memahami (atau tidak menganggap masalah ini penting untuk dihubungkan) konsep, prinsip, dan mekanisme motivasi karyawan. Manajer dapat meningkatkan tingkat keberhasilan mereka sendiri dalam pekerjaan yang menawarkan penghargaan ekstrinsik (eksternal, tidak langsung, dan organisasi) yang mengarah pada motivasi intrinsik (internal, langsung, dan individu) karyawan dan dengan demikian untuk pencapaian kinerja dan tujuan yang diinginkan (Hauser. L, 2014)

### **Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan**

Organizational Citizenship Behavior berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Sub-dimensi OCB adalah altruisme, keutamaan kewarganegaraan, kesopanan, gentleman ship, yang terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Whittington et al., 2017). Istilah OCB pertama kali dikemukakan oleh Organ, yang mengemukakan lima dimensi utama OCB, yaitu (Organ, 2006): (a) Altruisme, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa adanya paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan dengan operasional organisasi. (b) Kebajikan kewarganegaraan, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan untuk fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial (c) Conscientiousness, mengandung prasyarat kinerja peran yang melebihi standar minimum (d) Courtesy, adalah perilaku meringankan masalah terkait pekerjaan yang dihadapi oleh lain-lain. (e) Sportmanship berisi tentang pantangan membuat hal-hal yang merugikan meskipun merasa kesal.

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Alasan mengapa OCB sering diteliti dalam literatur manajemen terkait dengan dua penyebab. Pertama, kinerja dari perilaku sukarela ini dipertimbangkan oleh: departemen sumber daya manusia dalam sistem evaluasi kinerja; yang kedua adalah bahwa perilaku ini meningkatkan keberhasilan dan efektivitas organisasi. Gurbuz dan Yuksel telah menunjukkan bahwa ada hubungan tingkat tinggi dan positif antara OCB dan kinerja karyawan dalam pekerjaan mereka di sektor perbankan, pakaian jadi, pariwisata, medis, tekstil dan ritel (Gurbuz, Yuksel, 2008).

Telah dinyatakan bahwa dimensi lain dari OCB selain kesantunan, salah satu sub-dimensinya, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, tetapi perilaku membantu, yang dinyatakan sebagai sub-dimensi altruisme, memiliki dampak paling kuat pada kesantunan dan kebajikan sipil. (Podsakoff dkk, 2000). ). Hubungan yang signifikan ditemukan antara OCB dan variabel kinerja karyawan dalam bekerja untuk karyawan yang bekerja di enam lembaga publik di 500 organisasi industri besar pertama di Turki (Sehitoglu dan Zehir, 2010). Diyakini bahwa tidak adanya sistem remunerasi berbasis kinerja dan tunjangan kerja bagi karyawan dapat menyebabkan kesenjangan antara perilaku dan OCB. Sebagai karyawan sektor swasta seperti RSUD MMA dapat ditunjukkan sikap perilaku untuk mendapatkan keuntungan dari lebih banyak gaji, penghargaan dan promosi sebagai imbalan atas kinerja tinggi mereka.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **V.1 Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil analisis data dan pembahasan adalah sebagai berikut :

1. Motivasi kerja merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* di RS Menteng Mitra Afia. Dari hasil penelitian didapat bahwa loading factor terkecil yang perlu mendapat perhatian adalah pernyataan yang terkait dengan prestasi yang telah dicapai , kepuasan pada gaji, dan tambahan gaji jika lembur.
2. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* di RS Menteng Mitra Afia. Data yang didapatkan menunjukkan sebagian besar karyawan RSU MMA cukup merasa nyaman dengan suasana kerja saat ini merupakan poin penting yang paling memengaruhi kinerja mereka.
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* di RS Menteng Mitra Afia. Empat pernyataan mengenai kepuasan gaji yang diberikan di RSU MMA didapatkan berkorelasi negatif terhadap OCB adalah sebagian besar karyawan RSU MMA merasa kurang puas dengan gaji pokok, uang lembur, uang makan dan tunjangan yang diberikan perusahaan.
4. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RS Menteng Mitra Afia. Penelitian ini mendapatkan bahwa yang menjadi loading factor terbesar dan merupakan poin paling penting yang menjadi motivasi kerja karyawan RSU MMA adalah keinginan untuk mencapai kesuksesan dalam bekerja, disamping rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Dukungan teman sejawat juga menjadi poin motivasi yang cukup besar bagi karyawan
5. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RS Menteng Mitra Afia. OCB mempengaruhi kinerja ditunjukkan dengan semangat karyawan dalam membantu pekerjaan teman merupakan prioritas bagi mereka. Disamping itu berpikir positif dan tekad untuk menyelesaikan pekerjaan meskipun itu adalah pekerjaan tambahan sekalipun juga menjadi prioritas bagi sebagian besar karyawan RSU MMA.

6. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RS Menteng Mitra Afia. Loading factor terbesar yang paling memengaruhi kinerja adalah kepuasan karena cocok dengan aktivitas di kantor, pekerjaan yang dijalani cukup memberikan pengalaman dan pengetahuan, kepuasan karena hasil yang dicapai untuk dirinya, dan kepuasan dalam hubungan sosial antar rekan kerja dalam hal saling membantu dan tolong menolong.

## V.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis dapat memberikan saran-saran kepada pihak manajemen RS Menteng Mitra Afia sebagai berikut:

1. Lebih memperhatikan dan meningkatkan motivasi kerja yang terkait dengan penghargaan dalam pencapaian prestasi karyawan, pendapatan gaji sesuai dengan pekerjaan, mendapat penghargaan atas kerja dengan uang lembur karyawan sehingga dapat menciptakan OCB yang positif bagi RS MMA.
2. Tetap menjaga lingkungan kerja dengan juga meningkatkan fasilitas yang sesuai dengan pekerjaan karyawan untuk mempertahankan dan meningkatkan OCB di RSU MMA.
3. Lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan meninjau ulang dalam penentuan gaji pokok, uang lembur, uang makan dan tunjangan bagi karyawan sehingga menurunkan *turn over* karyawan dan menciptakan suasana OCB yang lebih baik.
4. Melakukan penilaian kinerja juga dilakukan untuk memotivasi karyawan mengarahkan perilaku dalam rangka menghasilkan jasa dengan kualitas yang tinggi. Selain itu, melakukan tugas-tugasnya dan mewujudkan tujuan rumah sakit, seperti bersedia diberi tambahan kuantitas kerja di luar jam kerja apabila dibutuhkan, menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja untuk mencapai target yang dibebankan oleh perusahaan, kuantitas kerja melebihi rata-rata karyawan lain, dan efisiensi waktu dalam menyelesaikan pekerjaan melebihi rata-rata karyawan lain.
5. Meningkatkan perilaku OCB lebih baik sehingga kinerja karyawan semakin baik seperti karyawan akan dengan sukarela datang ke kantor sebelum jam masuk kerja, bekerja dengan lebih baik untuk mendapat kesempatan naik jabatan dan memiliki atasan yang dapat dijadikan pedoman bekerja dengan memberi contoh dalam menjalankan OCB dengan baik.
6. Lebih baik lagi untuk meningkatkan kepuasan karyawan dalam hal penggajian dan uang lembur untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan memperhatikan beban kerja, jam kerja, dan lama bekerja. Dengan memperhatikan hal tersebut diharapkan akan lebih

meningkatkan kepuasan karyawan dalam hal kecocokan jenis tugas, pengalaman dan pengetahuan yang didapat, pencapaian untuk diri sendiri dan meningkatkan hubungan baik dengan rekan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research. In *Psychology Press*.
- Barbuto, J. E., & S. P. Story, J. (2011). WORK MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 23–34. <https://doi.org/10.1002/jls>
- Bentley, P. J., Coates, H., Dobson, I. R., Goedegebuure, L., & Meek, V. L. (2013). Job Satisfaction around the Academic World. In *Springer Science+Business Media Dordrecht*. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5434-8>
- Bommer, W. H., Dierdorff, E. C., & Rubin, R. S. (2007). Does prevalence mitigate relevance? The moderating effect of group-level OCB on employee performance. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1481–1494. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.28226149>
- Borman, W.C., Hanson, M.A., Kubisiak, U.C., Buck,D. (2000) Computerized Adaptive Rating Scales(Institute Report #350). Tampa, FL: Personnel Decisions Research Institutes(CARS): Development and evaluation of the concept
- Brower, K. J., & Riba, M. B. (2017). Physician Mental Health and Well-Being: Research and Practice. In *Springer International Publishing AG*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-55583-6>
- Bullock-Yowell, E., Dahlen, E. R., & Pseekos, A. C. (2011). examining holland’s person–environment fit, workplace aggression, interpersonal conflict, and job satisfaction. *American Counseling Association*, 48, 63–71.
- Bungin, Burhan. 2013. Metode penelitian sosial & ekonomi: format-format kuantitatif dan kualitatif untuk studi sosiologi, kebijakan, publik, komunikasi, manajemen, dan pemasaran edisi pertama. Jakarta: kencana prenada media group.
- Cascio, Wayne F. 2003. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. New York: Mcgraw and Hill.
- Chang, W.-J. A., Wang, Y.-S., & Huang, T.-C. (2013). WORK DESIGN–RELATED ANTECEDENTS OF TURNOVER INTENTION: A MULTILEVEL APPROACH. *Human Resource Management*, 52(1), 1–26. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Chen, Z., Takeuchi, R., & Shum, C. (2013). A social information processing perspective of coworker influence on a focal employee. *Organization Science*, 24(6), 1618–1639. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0820>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>
- Choudhary, N., Kumar, R., & Philip, P. (2013). Links between Organisational Citizenship Behaviour, Organisational Justice and Job Behaviours at the Workplace. *LBS Journal of Management & Research*, 11(2), 3–11. <https://doi.org/10.5958/j.0974-1852.11.2.002>
- Colquitt, J., LePine J & Wesson M (2019). Organizational Behaviour : Improving Performance and Commitment in the Workplace 6th Edition. ISBN13\_9781259927699.
- Crowe K.Smith-Michael J. Burke, Ronald S. Landis, 2003 *Organizational climate as a moderator of safety knowledge–safety performance relationships* <https://doi.org/10.1002/job.217>
- Dal Forno, A., & Merlone, U. (2010). Incentives and individual motivation in supervised work groups. *European Journal of Operational Research*, 207(2), 878–885.

- <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2010.05.023>
- Danish, R.Q., Ramzan, Sidra., Ahmad, Farid. (2013). Effect of Perceived Organizational Support and Work Environment on Organizational Commitment; Mediating Role of Self Monitoring. *Advances in Economic and Business*, 1 (4), 312-317.
- Darmon, R. Y. (2011). Processes underlying the development and evolution of salespersons' job satisfaction/dissatisfaction: A conceptual framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(4), 388–401. <https://doi.org/10.1002/CJAS.190>
- Dinc, M. S., & Aydemir, M. (2014). Ethical leadership and employee behaviours: An empirical study of mediating factors. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 9(3), 293–312. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2014.064738>
- Decramer, Adeliën; Smolders, Carine; Vanderstraeten, A., 2012/01/01- *Employee performance management culture and system features in higher education: Relationship with employee performance management satisfaction* DOI - 10.1080/09585192.2012.680602 International Journal of Human Resource Management - INT J HUM RESOUR MANAG
- Dwiggins-Beeler. (2014). Vectors of Volunteerism. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 4(4), 65–79. <https://doi.org/10.1002/jpoc>
- Elmi, F. (2018). *Telisik MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Eigenhuis, AP, Dijk, Rob Van. (2007). *HR strategy for the high performance business strategy: inspiring success through effective human resource management*. United States of America: Kogan Page.
- Geunpil Ryu & Dong-Chul Shim (2020) Developmental leadership, skill development, and work engagement, *International Review of Public Administration*, 25:1, 64-79, DOI: 10.1080/12294659.2020.1738978
- George dan Jones, 2005, *Understanding and Managing Organizational Behavior* 4th Edition, Pearson Prentice Hall.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2011). Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, 1–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01953.x>
- Gürbüz, S. and Yüksel, M. (2008). Emotional Intelligence in the Working Environment: Job Performance, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Its Relationship with Some Demographic Characteristics, *Doğuş University Journal*, 9 (2), 174-190.
- Halbesleben, J. R. B., Bowler, W. M., Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2010). Organizational concern, prosocial values, or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(6), 1450–1489. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00625.x>
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2008). *Motivation and Action Third Edition*.
- Hoffman, B. (2015). Motivation for Learning and Performance. In *Elsevier Inc.* <https://doi.org/10.1016/C2013-0-18335-3>
- Holland, P., Pyman, A., Cooper, B. K., & Teicher, J. (2011). EMPLOYEE VOICE AND JOB SATISFACTION IN AUSTRALIA: THE CENTRALITY OF DIRECT VOICE. *Human Resource Management*, 50(1), 95 – 111. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Huo, B. (2012), "The impact of supply chain integration on company performance: an organizational capability perspective", *Supply Chain Management*, Vol. 17 No. 6, pp. 596-610. <https://doi.org/10.1108/13598541211269210>
- Husin, & Nurwati. (2014). The Role of Accounting Information, Job Satisfaction, and Organizational Commitment to Job Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studies in Small and Medium Enterprises in Southeast Sulawesi). *IOSR*

- Journal of Business and Management*, 16(11), 25–31. <https://doi.org/10.9790/487x-161152531>
- H. Zeinabadi and K. Salehi (2011) —Role of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers: Proposing a Modified Social Exchange Model, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 29, pp. 1472-1481.
- H. Arasli and S. Baradarani (2014) —Role of Job Satisfaction in the Relationship of Business Excellence and OCB: Iranian Hospitality Industry, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 109, pp. 1406-1415.
- Imperatori, B. (2017). *Engagement and disengagement at work: Drivers and organizational practices to sustain employee passion and performance*. Springer Science + Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-51886-2>
- Jayanti, P. (2010). Perbedaan Organizational Citizenship Behavior Antara Pegawai Dengan Tipe Kepribadian Ekstrovert dan Introvert. Draft Penelitian pada Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, 15(3), 279–295. <https://doi.org/10.1108/13620431011053749>
- Keleher, P., Patil, A., & Harrevel, R. E. (2011). Work-integrated learning in engineering, built environment and technology: Diversity of practice in practice. In *Work-Integrated Learning in Engineering, Built Environment and Technology: Diversity of Practice in Practice*. <https://doi.org/10.4018/978-1-60960-547-6>
- Kenny, M. E., Walsh-Blair, L. Y., Blustein, D. L., Bempechat, J., & Seltzer, J. (2010). Achievement motivation among urban adolescents: Work hope, autonomy support, and achievement-related beliefs. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 205–212. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.02.005>
- Kumar, M., & Singh, S. (2012). Roles of perceived exchange quality and organisational identification in predicting turnover intention. *IIMB Management Review*, 24(1), 5–15. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2011.12.005>
- LAURENȚIU HAUSER ( 2014) WORK MOTIVATION IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR . *Economics, Management, and Financial Markets* Volume 9(4), 2014, pp. 239–246, ISSN 1842-3191
- Labrosse, M. (2008). *Project Management The Traction of Success*. 83–88. <https://doi.org/10.1002/ert>
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & King, C. E. (2014). Empowering Employee Sustainability: Perceived Organizational Support Toward the Environment. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 207–220. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2093-z>
- Lanfranchi, J., Narcy, M., & Larguem, M. (2010). Shedding new light on intrinsic motivation to work: Evidence from a discrete choice experiment. *Blackwell Publishing Ltd.*, 63(1), 75–93. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.2010.00461.x>
- Latief, B. (2012). Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Mega Mulia Servindo di Makasar. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 1 (1), 61- 70.
- Lawson, L. (2012). Restorative Commons: Creating Health and Well-being through Urban Landscape. In *Ecological Restoration* (Vol. 30, Issue 3). <https://doi.org/10.3368/er.30.3.244>
- Lenderking, W. R. (2005). The Psychology of Quality of Life. In *Quality of Life Research* (Vol. 14, Issue 5). <https://doi.org/10.1007/s11136-005-2383-0>
- Levine, E. L. (2010). Emotion and power (as social influence): Their impact on organizational citizenship and counterproductive individual and organizational behavior. *Human*



- Resource Management Review*, 20(1), 4–17. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.011>
- Love, K. M., Tatman, A. W., & Chapman, B. P. (2010). Role stress, interrole conflict, and job satisfaction among university employees: The creation and test of a model. *Journal of Employment Counseling*, 47(1), 30–37. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2010.tb00088.x>
- Luthans, Fred. 2011. *Perilaku organisasi*. Yogyakarta : Andi
- Mangaleswaran, T. (2018). Relationship between Work-Life Balance and Job Performance of Employees. 20(5), 11–16. <https://doi.org/10.9790/487X2005011116>
- Martilla, J. A. and James, J.C. (1977). Importance-Performance Analysis. *The Journal of Marketing*, 41(1), pp. 77-79
- Mitsui, I. (2020). *Cultural Translation of Management Philosophy in Asian Companies : Its Emergence, Transmission, and Diffusion in the Global Era*.
- Muhdar, H.M. (2015). *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*. First Edition. In Sultan Amal Press (p.1)
- Munandar. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI.
- M. Salehi and A. Gholtash ( 2011)—The Relationship Between Job Satisfaction, Job Burnout and Organizational Commitment with the Organizational Citizenship Behavior among Members of Faculty in the Islamic Azad University—first District Branches, in order to Provide the Appropriate Model, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 15, pp. 306-310.
- Nitisemito, Alex S., ( 1992 ), *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment - A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 567–579. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.009>
- Oglesby, R. A., & Adams, M. G. (2008). BUSINESS RESEARCH YEARBOOK GLOBAL BUSINESS PERSPECTIVES. In *International Academy of Business Disciplines: Vol. XV*. <https://doi.org/10.1017/cbo9781107445680.012>
- Organ, D. W. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pedro Neves & Robert Eisenberger (2012): *Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support, Human Performance*, 25:5, 452-464
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444308747>
- Podsakoff, Nathan; Whiting, Steven ;Podsakoff, Philip; Blume, Brian. 2009/01/01. Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. DO - 10.1037/a0013079. *Journal of Applied Psychology*
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., veBachrach, 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.
- Raza, B., Ali, M., Ahmed, S., & Ahmad, J. (2018). Impact of Managerial Coaching on Organizational Citizenship Behavior: The Mediation and Moderation Model. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(1), 27–46. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60360>
- Rizki A, Rozandy dkk, 2014 “Analisis Variabel-Variabel yang Mempengaruhi Tingkat Adopsi Teknologi dengan Metode *Partial Least Square* (Studi Kasus Pada Sentra Industri Tahu Desa Sendang, Kec.Banyakan, Kediri)”, *Jurnal Industria* Vol 1 No 3, 151.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*, Seventeenth Edition, Global Edition. In *Pearson Education Limited* (p. 747).

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Essentials of Organizational Behavior (Fourteenth Edition). In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C., & Shuffler, M. (2010). EMPLOYEE SATISFACTION WITH MEETINGS: A CONTEMPORARY FACET OF JOB SATISFACTION. *Human Resource Management*, 49(2), 149–172. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Ryan, J. C. (2010). An examination of the factor structure and scale reliability of the work motivation scale, the motivation sources inventory. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(6), 1566–1577. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00629.x>
- Rizki Aditya Rozandy dkk, “Analisis Variabel-Variabel yang Mempengaruhi Tingkat Adopsi Teknologi dengan Metode Partial Least Square (STudi Kasus Pada Sentra Industri Tahu Desa Sendang, Kec.Banyakan, Kediri)”, *Jurnal Industria Vol 1 No 3*, 151.
- Robbin & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta. Salemba Empat
- Salas, E. (2012). Personal Relationships: The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being. In *Taylor & Francis Group*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-373932-2.00294-5>
- Samba, S. Pengantar kepemimpinan & manajemen keperawatan untuk perawat klinis. Jakarta. EGC.(2000)
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie, (2017), *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, Edisi 6, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta Selatan 12610.
- Shen, Y., Jackson, T., Ding, C., Yuan, D., Zhao, L., Dou, Y., & Zhang, Q. (2014). Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator. *European Management Journal*, 32(3), 406–412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.08.004>
- Siegrist, J., & Wahrendorf, M. (2016). Work Stress and Health in a Globalized Economy: The Model of Effort–Reward Imbalance. In *Springer International Publishing Switzerland*. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3661>
- Soraya, E. A., & Mahmud, A. (2016). Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kebutuhan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik. *ISSN 2252 - 6765*, 5(1), 1–8.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Suryana. (2010). *Metodologi Penelitian: Model Praktis Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Buku Ajar Perkuliahan UPI.
- Sutrisno., 2013., *Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi*. Ekonisia, Yogyakarta.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(2), 132–143. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.06.002>
- Spencer, M. L. & Spencer, M. S. (2010). *Models of competency and performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Şehitoğlu, Y. and Zehir, C. (2010). Examining Employee Performance in Turkish Public Organizations in the Context of Employee Silence and Organizational Citizenship Behavior, *Public Administration Journal*, 43(4), 87-110
- Spies, M. (2006). Distance between home and workplace as a factor for job satisfaction in the North-West Russian oil industry. *Fennia*, 184(2), 133–149.
- S. M. Tharikh, C. Y. Ying, and Z. M. Saad (2016) —Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors, *Procedia Economics and Finance*, vol. 35, pp. 604-611.
- Tabarsa, G., & Nazari, A. J. (2016). Examining the moderating role of mentoring relationship

- in between content plateauing with job satisfaction and willingness to leave the organization (case study: Iran ministry of industry, mines and trade). *Indian Journal of Science and Technology*, 9(7), 1–8. <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i7/87858>
- Tamba, N., & Riyanto, S. (2020). *How to Improve Performance through Training and Development*. 22, 9–15. <https://doi.org/10.9790/487X-2205070915>
- Taun Rogers, A. (2010). *Human Behavior in the Social Environment, Second Edition*. [www.routledgesw.com](http://www.routledgesw.com)
- Tayles, M. (2011). Strategic management accounting. In *Review of Management Accounting Research: Vol. III*. <https://doi.org/10.1057/9780230353275>
- Timsal, A & Awasi M. (2016). Flexibility or ethical dilemma : an overview of the work from home policies in modern organizations around the world. *Human Resource Management International Digest* 24(7) : 12-15. <https://doi.org/10.1109/HRMID-03-2016-0027>
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 201–208. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.223>
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 353–372. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0554-6>
- Whittington, J. L., Meskelis, S., Asare, E., & Beldona, S. (2017). Enhancing Employee Engagement: An Evidence-Based Approach. In *Palgrave Macmillan*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-54732-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-54732-9_8)
- Wissing, M. P. (2013). *Well-Being Research in South Africa*. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-6368-5>
- Vanaki Z, Vagharseyyedin SA. Organizational commitment, work environment conditions, and life satisfaction among Iranian nurses. *Nurse Health Sci*, 11(4), 404-409.
- Wood, A. J. (2018). Powerful Times: Flexible Discipline and Schedule Gifts at Work. *Work, Employment and Society*, 32(6), 1061–1077. <https://doi.org/10.1177/0950017017719839>
- Wu, T., Shen, Q., Liu, H., & Zheng, C. (2019). Work Stress, Perceived Career Opportunity, and Organizational Loyalty in Organizational Change: A Moderated Mediation Model. *Social Behavior and Personality*, 47(4), 1–11. <https://doi.org/10.2224/sbp.7824>
- Yurchisin, J., & Park, J. (2010). Effects of retail store image attractiveness and self-evaluated job performance on employee retention. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 441–450. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9161-x>

## Lampiran 1

### Data Karyawan Rumah Sakit Menteng Mitra Afia tahun 2020

No.	Nama Unit	Jumlah Karyawan
1	Manajemen	20
2	Radiologi	5
3	Laboratorium	5
4	Rekam Medis	13
5	Farmasi	9
6	Gizi	1
7	Pantry	4
8	Umum	18
9	Keuangan	9
10	Caesmix	4
11	IGD	9
12	Poliklinik	9
13	Rawat Inap	7
14	OK	10
15	Kebidanan	8
16	HD	2
17	Ranap Covid	11
18	Dokter	40
19	Security	7
<b>TOTAL</b>		<b>191</b>

Dir RS	1
Dir Med	1
Dir Non Med	1
Man Op	1
Man Hrd	1
Kabid Yanmed	1
Kabid Jangmed	1
Kabid Keperawatan	1
Kabid Keuangan	1
Kabid Umum	1
Kabid TU	1
Sekretaris	1
Staf HR	1
Staf Umum	1
Marketing	1
Koord. Umum	1
IT	2
Komite Keperawatan	1
IPCN	1
	<b>20</b>

## Lampiran 2

### Lembar Kuisioner Motivasi Kerja

KODE	Pertanyaan	Skor 1-5
WM 1	1. Saya selalu dipuji atas hasil kerja saya yang baik	
WM 2	2. Saya mendapat dukungan dalam melaksanakan pekerjaan dari atasan dan teman sejawat	
WM 3	3. Prestasi yang saya capai saat ini sudah sangat memuaskan	
WM 4	4. Prestasi yang saya capai sangat membantu dan bermanfaat dalam pekerjaan saya	
WM 5	5. Saya selalu hadir tepat waktu	
WM 6	6. Setiap tugas yang telah dibuat dan ditetapkan oleh atasan, saya melakukan dengan penuh tanggung jawab	
WM 7	7. Posisi saya saat ini sudah sangat memuaskan	
WM 8	8. Saya ingin mencapai kesuksesan dalam bekerja	
WM 9	9. Selama saya bekerja di tempat ini saya diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan / potensi saya	
WM 10	10. Setiap karyawan yang bekerja dengan baik, atasan saya akan mempromosikan karyawan tersebut ke level selanjutnya	
WM 11	11. Saya menjalin hubungan yang harmonis dengan atasan	
WM 12	12. Saya menjalin hubungan yang harmonis antara sesama teman sejawat dengan saling mendukung	
WM 13	13. Saya merasa puas atas gaji yang diberikan	
WM 14	14. Pemberian gaji dapat memotivasi saya dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik	
WM 15	15. Menurut saya diperlukan pemberian gaji secara adil sesuai dengan hasil kerja saya	
WM 16	16. Saya mendapatkan tambahan gaji jika saya lembur	
WM 17	17. Atasan saya selalu memberikan pujian dan dukungan atas hasil kerja saya yang baik	
WM 18	18. Atasan saya selalu mendengarkan dengan baik pendapat / keluhan dalam melaksanakan pekerjaan	
WM 19	19. Atasan saya selalu memberikan penjelasan tentang perkembangan / info terbaru terkait pekerjaan	
WM 20	20. Atasan saya selalu membantu dan memberikan solusi atau keputusan yang baik dan bijak	
WM 21	21. Kondisi lingkungan tempat kerja saya aman dan nyaman	
WM 22	22. Ruangan tempat saya bekerja bersih dan rapi	
WM 23	23. Fasilitas di tempat saya bekerja sangat mendukung dalam kelancaran bekerja	
WM 24	24. Ruangan tempat saya bekerja cukup luas	

### Lembar Kuisisioner Lingkungan Kerja

KODE	Pertanyaan	Skor 1-5
WE 1	1. Keamanan di tempat kerja sudah mampu membuat saya bekerja dengan nyaman	
WE 2	2. Saya menjalin hubungan baik dengan karyawan lain	
WE 3	3. Fasilitas yang disediakan perusahaan telah sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan	
WE 4	4. Saya merasa nyaman dengan suasana kerja yang ada di perusahaan.	

### Lembar Kuisisioner Kepuasan Kerja

KODE	Pertanyaan	Skor 1-5
WS 1	1. Saya puas dengan gaji pokok di perusahaan saya karena lebih baik daripada gaji di perusahaan	
WS 2	2. Saya puas dengan jumlah uang lembur di perusahaan saya karena lebih baik daripada gaji di perusahaan	
WS 3	3. Saya puas dengan jumlah uang makan di perusahaan saya karena lebih baik daripada gaji di perusahaan	
WS 4	4. Saya puas atas tunjangan yang diberikan oleh perusahaan	
WS 5	5. Saya puas karena saya dapat saling memberikan masukan yang bermanfaat dengan rekan kerja saya	
WS 6	6. Saya puas karena rekan kerja akan membantu saya saat saya sedang membutuhkan pertolongan	
WS 7	7. Saya puas karena dapat berteman akrab dengan rekan kerja, baik di dalam maupun di luar jam kerja	
WS 8	8. Saya puas karena cocok dengan aktivitas saya di kantor	
WS 9	9. Saya puas karena pekerjaan saya sangat menarik dan tidak membosankan	
WS 10	10. Saya puas karena pekerjaan ini memberikan pengalaman dan pengetahuan untuk saya	
WS 11	11. Saya puas karena merasa dapat mencapai banyak keberhasilan dalam pekerjaan saya	
WS 12	12. Saya puas karena dapat berteman akrab dengan rekan kerja, baik di dalam maupun di luar jam kerja	
WS 13	13. Saya puas dengan jabatan saya yang saat ini	
WS 14	14. Jika saya dapat bekerja dengan lebih baik, saya ada kesempatan untuk naik jabatan	
WS 15	15. Saya puas dengan atasan karena atasan memberikan dukungan kepada saya	
WS 16	16. Saya puas karena atasan saya mau mendengarkan penjelasan yang saya berikan	
WS 17	17. Saya puas karena memiliki atasan yang dapat dijadikan pedoman bekerja bagi saya	

### Lembar Kuisioner OCB

KODE	Pertanyaan	Skor 1-5
OCB 1	1. Saya dengan senang hati melatih karyawan baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya	
OCB 2	2. Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya	
OCB 3	3. Saya akan membantu teman kerja saya meskipun pada waktu jam istirahat	
OCB 4	4. Apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya	
OCB 5	5. Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan	
OCB 6	6. Apabila ada rekan kerja yang membutuhkan informasi, maka saya akan berusaha menerangkan informasi tersebut	
OCB 7	7. Saya selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik	
OCB 8	8. Saya akan datang ke kantor sebelum jam masuk kerja	
OCB 9	9. Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasa, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh	
OCB 10	10. Saya akan mengambil sisi positif dari masalah yang terjadi	
OCB 11	11. Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada	
OCB 12	12. Saya sering menceritakan hal baik mengenai perusahaan saya	
OCB 13	13. Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan	
OCB 14	14. Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan	
OCB 15	15. Saya sering memberikan masukan pada atasan saya	
OCB 16	16. Jika saya dapat bekerja dengan lebih baik, saya ada kesempatan untuk naik jabatan	
OCB 17	17. Saya puas dengan atasan karena atasan memberikan dukungan kepada saya	
OCB 18	18. Saya puas karena atasan saya mau mendengarkan penjelasan yang saya berikan	
OCB 19	19. Saya puas karena memiliki atasan yang dapat dijadikan pedoman bekerja bagi saya	

### Lembar Kuisioner Kinerja

KODE	Pertanyaan	Skor 1-5
EP 1	1. Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan	
EP 2	2. Kuantitas kerja yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan anda	
EP 3	3. Selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu	
EP 4	4. Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan seperti yang ditetapkan oleh perusahaan	
EP 5	5. Hasil kinerja saya terkadang melebihi target yang diberikan oleh perusahaan	
EP 6	6. Target pekerjaan dan tugas dari perusahaan dapat anda penuhi dengan baik dan cermat	
EP 7	7. Saya merasa dapat memenuhi dengan banyaknya beban pekerjaan yang ditetapkan	
EP 8	8. Saya bersedia diberi tambahan kuantitas kerja di luar jam kerja apabila dibutuhkan	
EP 9	9. Saya meminta petunjuk dalam penyelesaian pekerjaan	
EP 10	10. Saya sering melakukan penyelesaian pekerjaan di luar jam kerja untuk mencapai target yang dibebankan oleh perusahaan	
EP 11	11. Saya selalu berusaha mencapai target kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan	
EP 12	12. Saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga tidak perlu banyak bertanya kepada atasan	
EP 13	13. Saya selalu fokus menyelesaikan pekerjaan, walaupun atasan sedang tidak ada di perusahaan	
EP 14	14. Dalam menyelesaikan pekerjaan saya selalu berinisiatif tanpa menunggu perintah dari atasan	
EP 15	15. Kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain	
EP 16	16. Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat dan teliti	
EP 17	17. Ketrampilan yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang saya kerjakan saat ini	
EP 18	18. Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik	
EP 19	19. Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat saya capai dengan baik dan optimal	
EP 20	20. Saya selalu meminimalkan tingkat kesalahan dalam bekerja	
EP 21	21. Saya berinisiatif mencari cara terbaik untuk meningkatkan kualitas kerja	
EP 22	22. Berdasarkan penilaian atasan dan pendapat rekan kerja, saya bekerja dengan teliti	
EP 23	23. Kualitas hasil pekerjaan saya dapat diterima oleh atasan	
EP 24	24. Saya menggunakan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan untuk menunjang kualitas hasil pekerjaan	
EP 25	25. Dalam menyelesaikan pekerjaan saya selalu mengutamakan kualitas pekerjaan	
EP 26	26. Saya menyelesaikan kualitas pekerjaan dengan baik sesuai perintah atasan	
EP 27	27. Saya selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan	



EP 28	28. Saya selalu terbuka untuk menerima kritik atau saran atas hasil kerja yang saya peroleh	
EP 29	29. Saya dalam bekerja selalu mengutamakan tingkat ketelitian	
EP 30	30. Hasil kerja saya sesuai dengan kualitas yang telah ditentukan	
EP 31	31. Untuk menghasilkan pekerjaan yang praktis dan efektif, saya proaktif dalam mencari tata kerja baru yang dianggap lebih efektif dan efisien dalam penyelesaian pekerjaan	
EP 32	32. Saya taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan	
EP 33	33. Saya mencari cara lain agar pekerjaan selesai tepat waktu ketika saya mengalami kebuntuan dalam proses penyelesaian pekerjaan	
EP 34	34. Seluruh pekerjaan selama ini dapat saya kerjakan dan hasilnya sesuai dengan waktu yang telah direncanakan	
EP 35	35. Saya membuat target waktu untuk penyelesaian pekerjaan dan kegiatan	
EP 36	36. Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan oleh perusahaan	
EP 37	37. Saya merasa bersalah apabila pekerjaan yang menjadi tugas saya terlambat untuk diselesaikan	
EP 38	38. Saya berusaha untuk lebih mengutamakan kepentingan pekerjaan daripada kepentingan pribadi	
EP 39	39. Menurut atasan pekerjaan yang saya lakukan tepat waktu	
EP 40	40. Saya bekerja sesuai dengan prosedur dan jadwal	
EP 41	41. Saya mampu menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepada saya	
EP 42	42. Saya mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif	
EP 43	43. Efisiensi waktu saya dalam menyelesaikan pekerjaan melebihi rata-rata karyawan lain	
EP 44	44. Banyaknya hasil kerja yang saya selesaikan dapat dilihat dari waktu kerja	

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



**NAMA** : Enrico Adhitya Rinaldi  
**TEMPAT/TANGGAL LAHIR.** : Banda Aceh/26 Juni 1971  
**JENIS KELAMIN** : Laki-Laki  
**KEWARGANEGARAAN** : Indonesia  
**ALAMAT** : Taman Alfa Indah Blok A4 No.11. Jakarta 11640  
**NO TELP** : 08118141717  
**EMAIL** : dr.enrico@gmail.com  
**PEKERJAAN** : Direktur Utama PT. Enmedicare International

**NAMA ORANG TUA**  
**AYAH** : Drs. Bambang Widodo,MM.,MBA  
**IBU** : Hermien Moorrees

### RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SD Santa Maria, SURABAYA
2. SMP Santa Theresia, JAKARTA
3. SMA Santa Theresia, JAKARTA
4. S-1 Sarjana Kedokteran (S.Ked) UNIVERSITAS YARSI
5. Profesi Dokter UNIVERSITAS YARSI
6. S-2 MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT (M.A.R.S) UNIVERSITAS RESPATI INDONESIA (URINDO)
7. S-2 MAGISTER HUKUM (M.H) UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA
8. Sertifikasi Konsultan Manajemen Kesehatan dari IKKESINDO
9. Sertifikasi Mediator Hukum dari JIMLY SCHOOL LAW AND GOVERNMENT
10. Certified Professional Marketer Asia dari Asian Marketer Federation, Singapore