

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR DAN KINERJA KARYAWAN**
(Studi pada Karyawan Medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik)

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**ERWIN SRI RAHAYU
NIM. 135030207111048**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2017**

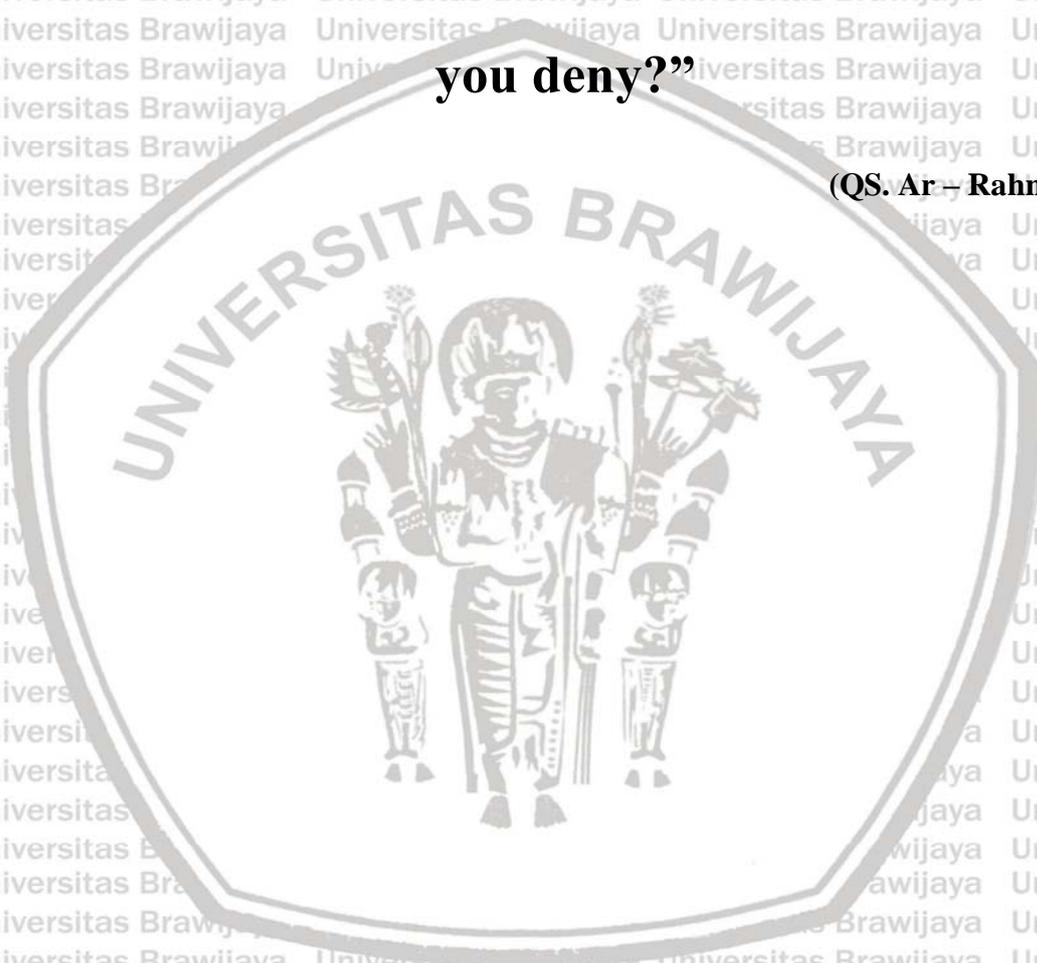




MOTTO

**“So which of the favors of your Lord would
you deny?”**

(QS. Ar – Rahman)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Medik RS Fathma Medika Gresik)

Disusun oleh : Erwin Sri Rahayu

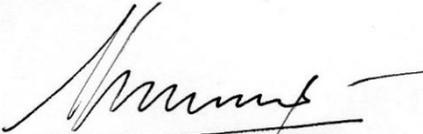
NIM : 135030207111048

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 3 Agustus 2017
Dosen Pembimbing,


Dr. Kusdi Rahardjo, DEA
NIP. 19570127 198403 1 001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 27 September 2017

Skripsi atas nama : Erwin Sri Rahayu

Judul : Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik)

dan dinyatakan

LULUS

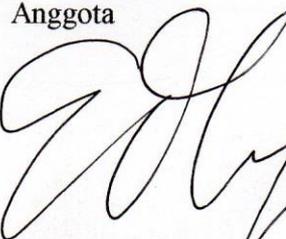
MAJELIS PENGUJI

Ketua



Dr. Kusdi Rahardjo, DEA
NIP. 19570127 198403 1 001

Anggota



Edlyn K. Aini, S.AB, M.AB, M.BA
NIP. 2013048705312001



M. Iqbal, S.Sos, MIB, DBA
NIP. 19780210 200501 1 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70.

Malang, 05 Agustus 2017
Mahasiswa



Erwin Sri Rahayu
NIM. 135030207111048

RINGKASAN

Erwin Sri Rahayu, 2017, **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik)**, Dr. Kusdi Rahardjo, DEA., 125 hal + xv

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Pengaruh yang diuji tersebut antara lain, pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian penjelasan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel yang diambil sebanyak 47 karyawan medik RS Fathma Medika Gresik. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial yang terdiri dari analisis jalur (*path analysis*) dan uji t dengan SPSS versi 18.0.

Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*, dengan koefisien beta sebesar 0,539 atau 53,9% (signifikansi 0,000). Variabel komitmen organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel kinerja organisasi, pengaruh langsung dengan koefisien beta sebesar 0,285 atau 28,5% dan signifikansi 0,020. Pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*, pengaruhnya sebesar 0,300 atau 30%. Variabel *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,557 atau 55,7% (signifikansi 0,000).

Kata kunci: Komitmen organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja Karyawan.

SUMMARY

Erwin Sri Rahayu, 2017, **The Influence of Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance (Study on Medical Employees of Fathma Medika Hospital Gresik)**, Dr. Kusdi Rahardjo, DEA., 125 pages + xv

This study aims to analyse and examine the influence among the variables in this study. Influences that tested in this study include, the effect of organizational commitment on organizational citizenship behavior, the effect of organizational commitment on employee performance, and the effect of organizational citizenship behavior on employee performance.

The research type used is explanatory research with quantitative approach. Samples taken 47 medical employees of Fathma Medika Hospital Gresik. Data collection methods used are questionnaires and documentation. The statistical analysis used are descriptive analysis and inferential analysis consisting of path analysis and t test with SPSS version 18.0.

Based on the path analysis result, showed that organizational commitment has a significant effect on organizational citizenship behavior, with beta coefficient of 0.539 or 53.9% (0.000 value of significance). Organizational commitment has a direct and significant effect on employees performance, direct effect with a beta coefficient of 0.285 or 28,5% and 0.020 value of significance. The indirect effect of organizational commitment on employees performance through organizational citizenship behavior, can be explained by 0.300 or 30%. Organizational citizenship behavior significant influence employees performance with a beta coefficient of 0.557 or 55.7% (0.000 value of significance).

Keywords: Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Employees Performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “**Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Medik RS Fathma Medika Gresik)**”.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Penulis menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Bambang Supriono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Dr. M. Al Musadieq, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Dr. Wilopo, M.AB selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Dr. Kusdi Rahardjo, DEA selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dengan sabar, memberi semangat dan dorongan secara maksimal hingga terselesaikannya skripsi ini.
5. Seluruh dosen pengajar Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmu beserta pelajaran berharga bagi peneliti.
6. Bapak Dr. Asluchul Alif, Ibu Dr Cicin Ulfina selaku pemilik, dan Bapak Wahyu selaku staf HR RS Fathma Medika Gresik atas bantuannya dalam menyediakan data yang peneliti perlukan dan menyebarkan kuesioner.

7. Seluruh karyawan medik RS Fathma Medika Gresik atas keramahan dan ketersediaannya dalam memberikan data untuk penelitian skripsi ini.
8. Abi Tarsan, Ibu Sujati, Adik Bagas, Mas Rosid dan seluruh keluarga tercinta. Terimakasih untuk selalu mendukung dan menyemangati, selalu ada di saat senang dan sedih, dan selalu siap menjadi tempat keluh kesah.
9. Sahabat seperjuangan saya yang super yaitu, Rifatul Ula. Sahabat terbaik yang selalu ada yaitu, Fauzha Faradita Sando, Dini Yulia Putri, Hanum Hanifah, Devita Rizki P., Nicky Amanati R. Dhea Adyna a., Nurwulan Intan P., Siti Nur Afifah dan Rifki Elindawati. Teman-teman yang juga membantu dalam terselesaikannya magang dan skripsi ini, Christoper dan Linda Alfenti. Teman-teman satu bimbingan Pak Kusdi yang selalu berbagi informasi. Terimakasih banyak atas seluruh dukungan, canda, tawa, tangis dan kebersamaan selama ini. Terimakasih atas segala kebaikan kalian dari awal perkuliahan sampai akhir perkuliahan sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.
10. Seluruh teman-teman Administrasi Bisnis angkatan 2013 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Terimakasih atas bantuan maupun dukungan yang diberikan sehingga terselesaikannya skripsi ini.
11. Serta semua pihak yang terlibat yang tidak bisa disebut satu persatu disini, terimakasih atas bantuannya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, oleh karena itu peneliti mengharapkan saran dan kritik dalam kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata semoga skripsi ini dapat memberi manfaat yang besar bagi peneliti dan semua pembaca. Aamiin Yarobbal Alaamiin.

Malang, Agustus 2017

Erwin Sri Rahayu

DAFTAR ISI

Halaman

MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kontribusi Penelitian	9
1. Kontribusi Praktis	9
2. Kontribusi Akademis	9
E. Sistematika Pembahasan	10

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris	12
1. Subejo <i>et al.</i> , (2013)	12
2. Mery <i>et al.</i> , (2016)	13
3. Khan <i>et al.</i> , (2010)	14
B. Tinjauan Teoritis	16
1. Komitmen Organisasi	16
a. Pengertian Komitmen Organisasi	16
b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	18
c. Indikator Komitmen Organisasi	19
2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	20
a. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	21
b. Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	23
c. Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	23
3. Kinerja Karyawan	25
a. Pengertian Kinerja Karyawan	25
b. Indikator Kinerja Karyawan	26
c. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan	27
C. Hubungan Antar Variabel	28

1.	Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	28
2.	Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	29
3.	Hubungan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan	30
D.	Model Konsep dan Model Hipotesis	31
1.	Model Konsep	31
2.	Model Hipotesis	31

BAB III METODE PENELITIAN

A.	Jenis Penelitian	34
B.	Lokasi Penelitian	35
C.	Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	36
1.	Konsep Penelitian.....	36
2.	Variabel.....	36
3.	Definisi Operasional.....	37
4.	Skala Pengukuran.....	42
D.	Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling.....	44
1.	Populasi	44
2.	Sampel dan Teknik Sampling	45
E.	Teknik Pengumpulan Data	47
1.	Sumber Data.....	47
2.	Metode Pengumpulan data.....	48
3.	Instrumen penelitian.....	49
F.	Uji Instrumen	50
1.	Uji Validitas	50
2.	Uji Reliabilitas	51
3.	Hasil Uji Validitas.....	52
4.	Hasil Uji Reliabilitas	53
G.	Metode Analisis Data	53
1.	Analisis Deskriptif	54
2.	Analisis Statistik Inferensial	54
a.	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	54
b.	Uji Hipotesis (Uji t).....	56

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A.	Gambaran Umum RS Fathma Medika Gresik	57
1.	Sejarah RS Fathma Medika Gresik	57
2.	Visi dan Misi RS Fathma Medika Gresik	57
3.	Struktur Organisasi RS Fathma Medika Gresik.....	58
4.	Deskripsi Jabatan	59
B.	Gambaran Umum Responden	63
1.	Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	63



	Halaman
2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia.....	64
3. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan	65
4. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	66
C. Analisis Statistik Deskriptif.....	67
1. Komitmen Organisasi.....	68
2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	71
3. Kinerja Karyawan	76
D. Analisis Statistik Inferensial.....	81
1. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	81
a. Pengaruh Komitmen Organisasi (X) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y ₁).....	82
b. Pengaruh Komitmen Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y ₂)	83
c. Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y ₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y ₂)	84
d. Diagram Analisis Jalur.....	84
e. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	86
2. Pengujian Hipotesis (Uji t).....	87
E. Ketetapan Model.....	89
F. Pembahasan Hasil Penelitian	90
1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	90
2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	92
3. Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan	93
4. <i>Indirect Effect</i> (Pengaruh Tidak Langsung) dari Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	95

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	96
B. Saran.....	96

DAFTAR PUSTAKA	99
-----------------------------	----

LAMPIRAN	101
-----------------------	-----

DAFTAR TABEL

No	Judul Tabel	Halaman
Tabel 2.1	Pemetaan Tinjauan Empiris	14
Tabel 3.1	Konsep, Variabel, Indikator, dan Item	40
Tabel 3.2	Skala Pengukuran dan Jawaban Responden	43
Tabel 3.3	Interval Kelas Skala <i>Likert</i>	44
Tabel 3.4	Populasi Karyawan Medik RS Fathma Medika Gresik	45
Tabel 3.5	Sampel Karyawan Medik RS Fathma Medika Gresik	47
Tabel 3.6	Hasil Uji Validitas	52
Tabel 3.7	Hasil Uji Reliabilitas	53
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	64
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	65
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	66
Tabel 4.5	Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Komitmen Organisasi (X)	68
Tabel 4.6	Distribusi Jawaban Responden pada Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y_1)	70
Tabel 4.7	Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Kinerja Karyawan (Y_2)	76
Tabel 4.8	Hasil Analisis Jalur Pengaruh (X terhadap Y_1)	82
Tabel 4.9	Hasil Analisis Jalur Pengaruh (X, Y_1 , terhadap Y_2)	83
Tabel 4.10	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	86
Tabel 4.11	Hasil Uji Hipotesis (Uji t)	87
Tabel 4.12	Ringkasan Hasil Penelitian	88

DAFTAR GAMBAR

No	Judul Gambar	Halaman
Gambar 1.1	Penilaian Kinerja Karyawan.....	7
Gambar 2.1	Model Konsep Penelitian.....	31
Gambar 2.2	Model Hipotesis.....	32
Gambar 3.1	Pola Hubungan Antar Variabel (Diagram Analisis Jalur).....	55
Gambar 3.2	Jalur Struktural 1.....	56
Gambar 3.3	Jalur Struktural 2.....	56
Gambar 4.1	Struktur Organisasi RS Fathma Medika Gresik.....	58
Gambar 4.2	Diagram Jalur Besarnya Pengaruh X, Y ₁ , Y ₂	84



DAFTAR LAMPIRAN

No. Lampiran	Halaman
1. Kuesioner	101
2. Frekuensi Jawaban Variabel Komitmen Organisasi (X)	104
3. Frekuensi Jawaban Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y ₁)	106
4. Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan (Y ₂)	108
5. Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi	112
6. Hasil Uji Validitas <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	114
7. Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan	116
8. Hasil Uji Reliabilitas Komitmen Organisasi	118
9. Hasil Uji Reliabilitas <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	118
10. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan	119
11. Hasil Uji Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (X)	121
12. Hasil Uji Statistik Deskriptif Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y ₁)	121
13. Hasil Uji Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y ₂)	122
14. Analisis Jalur Struktural 1	123
15. Analisis Jalur Struktural 2	124



CURRICULUM VITAE



BIODATA

Nama : Erwin Sri Rahayu
 Tempat Tanggal Lahir : Jombang, 31 Agustus 1994
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Agama : Islam
 Status Pernikahan : Sudah Menikah
 Alamat : RT 002 RW 001 Dsn. Kendalsari Ds. Kendalsari
 Kec. Sumobito Kab. Jombang
 No. HP : +62 81 252 256 567
 E-mail : erwinsrirahayu@gmail.com

RIWAYAT PENDIDIKAN

2013-2017
 S1 Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya
2010-2013
 SMA Negeri 2 Jombang
2007-2010
 SMP Negeri 3 Peterongan Jombang
2001-2007
 SD Plus Darul 'Ulum

PENGALAMAN KERJA

18 Juli 2016 – 18 Agustus 2016
 Magang pada PT Cheil Jedang, Jombang.
September 2016 – Sekarang
 UD. Sabar-Subur, Jombang



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Memasuki era globalisasi saat ini, kompetisi antar perusahaan semakin ketat, karena perusahaan tidak hanya dihadapkan pada persaingan dalam negeri, tetapi juga luar negeri. Menghadapi situasi dan kondisi tersebut, perusahaan harus pandai menentukan strategi dan kebijakan manajemennya, khususnya dalam bidang sumber daya manusia (SDM). Pengelolaan SDM saat ini bukan lagi suatu pilihan melainkan suatu keharusan apabila perusahaan ingin berkembang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa salah satu keberhasilan perusahaan ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Perusahaan harus mampu memberdayakan dengan baik semua komponen sumber daya manusia yang dimilikinya untuk meningkatkan daya saing antar perusahaan. Kebutuhan manusia sebagai karyawan dalam perusahaan perlu diketahui agar perusahaan mengerti bagaimana setiap karyawan mau bekerja dan bertindak sesuai dengan yang digariskan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Masalah yang sering dihadapi perusahaan dalam mencapai tujuan adalah kinerja yang kurang baik dari karyawan. Kinerja merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan. Kinerja menjadi faktor utama dalam keberhasilan perusahaan.

Kinerja yang baik tidak hanya menuntut adanya perilaku individu yang bekerja sesuai dengan deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), tetapi juga perilaku individu yang berada diluar deskripsi pekerjaannya (*ekstra role behavior*).

Organ dan Bateman (1983:2) dalam Titisari (2014:3) berpendapat bahwa perilaku yang menjadi tuntutan organisasi pada karyawan tidak hanya perilaku *in-role* saja, tetapi juga perilaku *ekstra role* yang biasa disebut *organizational citizenship behavior*. Organ (1997:22) dalam Titisari (2014:7) juga mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku pilihan dan inisiatif individual yang tidak berkaitan dengan sistem *reward formal* organisasi tetapi secara agregat dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Berdasarkan pendapat di atas *organizational citizenship behavior* merupakan konsep perilaku ekstra individu dalam organisasi yang secara positif dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dan berdampak pada keberhasilan tujuan organisasi.

Organizational citizenship behavior menjadi suatu konsep yang menarik perhatian di banyak kalangan praktisi dan akademisi (Snape dan Redman, 2010 dalam Nguyen *et al.*, 2016). Penelitian mengenai *organizational citizenship behavior* di Indonesia masih terbilang jarang, padahal penelitian *organizational citizenship behavior* merupakan konsep yang cukup sesuai dan relevan untuk dilakukan di Indonesia. Dalam beberapa tahun terakhir, konsep *organizational citizenship behavior* sering dikaitkan dengan sejumlah indikator komitmen organisasi dan kinerja karyawan, seperti penelitian Djati dalam Titisari (2014:6) *organizational citizenship behavior* adalah perilaku karyawan yang tidak nampak, baik terhadap rekan kerja maupun terhadap perusahaan, dimana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat bagi perusahaan. Permasalahan yang sering terjadi dalam suatu organisasi

adalah kurangnya komitmen pada diri karyawan terhadap pekerjaan dan juga organisasinya sehingga menyebabkan kurangnya semangat dalam bekerja.

Subejo *et al.*, (2013) dalam penelitiannya terhadap kinerja karyawan pemadam kebakaran di Jakarta membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, tetapi memiliki efek tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, *organizational citizenship behavior* memiliki efek signifikan terhadap kinerja karyawan. Mery (2016:76) dalam penelitiannya pada tenaga keperawatan RSUD dr. Soegiri Lamongan juga membuktikan bahwa komitmen dan *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Khan *et al.*, (2010) pada karyawan sektor minyak dan gas di Pakistan juga membuktikan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Adanya komitmen organisasi yang melekat pada diri karyawan juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Adanya komitmen yang kuat terhadap organisasi yang disertai dengan *organizational citizenship behavior* yang baik dalam diri karyawan merupakan dua aspek yang sangat diharapkan pada setiap individu karyawan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi.

Komitmen seperti hubungan psikologis antara karyawan dengan perusahaan, jika karyawan telah memiliki komitmen maka karyawan akan mencurahkan segala kemampuan dan sumber daya untuk meningkatkan kemajuan perusahaan yang tentunya akan berdampak pada kinerja karyawan sendiri. Nimran dan Amirullah (2011:36) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan para

anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia untuk usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Robbins (1996) dalam Nimran dan Amirullah (2011:36) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keadaan dimana seorang karyawan memihak pada organisasi dan tujuan organisasi serta bersedia untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi yang bersangkutan. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasinya. Adanya komitmen yang tinggi juga disebabkan oleh beberapa faktor Dyne dan Graham (2005) dalam Soekidjan (2009) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen seperti karakteristik personal (ciri-ciri kepribadian, usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan, dan keterlibatan kerja), situasional (nilai tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan, dan dukungan organisasi) dan positional (masa kerja dan tingkat pekerjaan). Sedangkan Steers dalam Sopiha (2008) menyebutkan 3 faktor yaitu ciri pribadi pekerja, ciri pekerjaan, dan pengalaman kerja.

Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasinya akan memberikan seluruh kemampuan dan mengusahakan yang terbaik bagi organisasi dimana karyawan berada agar organisasi terus berjalan kearah yang lebih baik. Karyawan yang baru mulai masuk kerja memiliki pengalaman kerja lebih sedikit dan memiliki komitmen yang rendah, ketika ada perusahaan lain menawarkan kelebihan lebih dari tempat kerja yg mereka tempati cenderung membuat karyawan punya keinginan kuat untuk berpindah ke perusahaan lain, sebaliknya karyawan yang sudah lama bekerja dengan memiliki pengalaman kerja yang banyak, dan memiliki

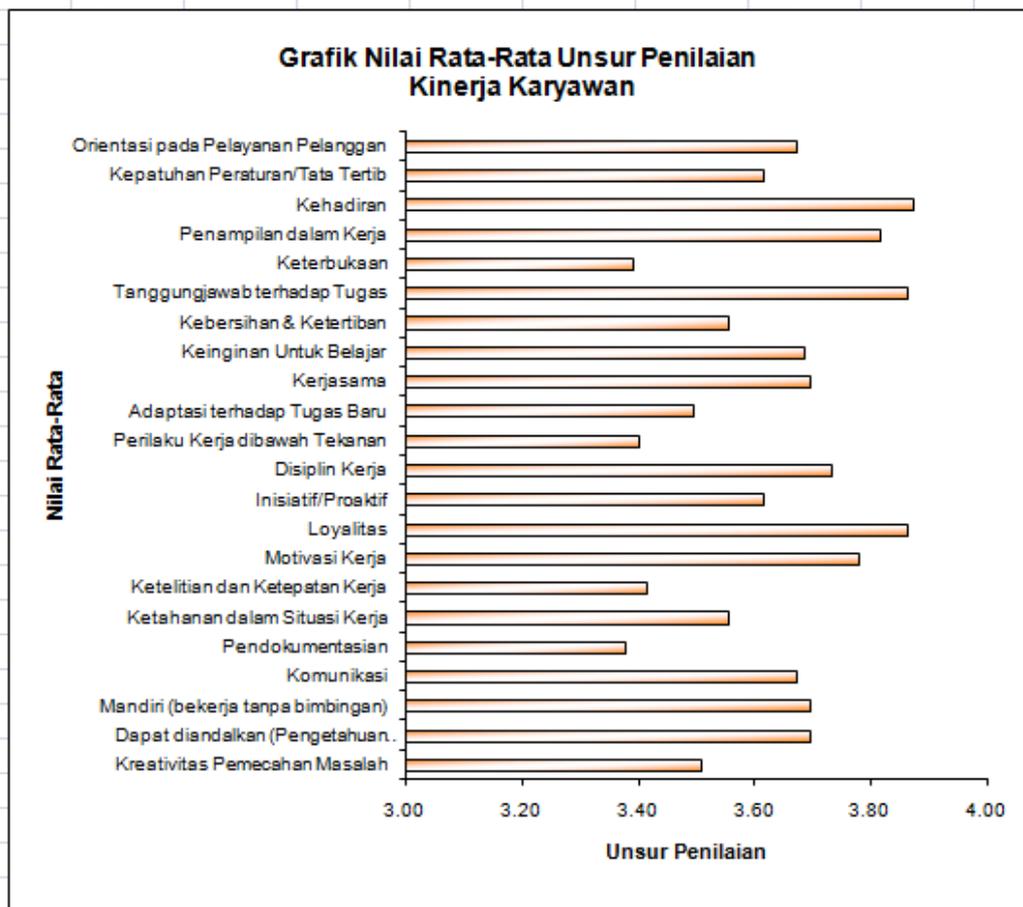
komitmen yang tinggi sudah terbiasa dengan kondisi dan iklim organisasi dan merasa menjadi bagian dari organisasi. Karyawan dengan masa kerja lebih lama akan kuat dan bertahan dibandingkan dengan karyawan baru yang belum banyak terlibat dalam organisasi ketika mengalami hambatan atau tekanan dalam bekerja. Dari berbagai macam alasan diatas, dari pihak organisasi perlu meningkatkan komitmen dalam diri karyawan, berikut beberapa alasan mengapa organisasi harus meningkatkan derajat komitmen dalam diri karyawan. Pertama, semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi pula usaha karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Kedua, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasinya, maka semakin tinggi pula produktivitasnya. Ketiga, dengan adanya komitmen tidak diperlukan adanya pengawasan dan proses pemantauan yang kaku, menyita banyak waktu dan mahal. Keempat, dengan adanya komitmen yang kuat karyawan akan senang bekerja dan pengunduran diri karyawan akan berkurang sehingga organisasi tidak perlu membuang waktu dan biaya yang tinggi untuk melakukan pergantian karyawan.

Rumah Sakit Fathma Medika Gresik sebagai organisasi yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan yang baru berdiri mempunyai kespesifikan di bidang pelayanan sumber daya manusia, fasilitas, sarana dan juga prasarana. Pekerjaan karyawan berhubungan dengan pasien yang membutuhkan pelayanan yang cepat dan tepat. Khususnya karyawan medik dan penunjang medik diharapkan dapat melakukan aktivitas kerja yang diluar tugas-tugas pokoknya, seperti memberikan pelayanan lebih untuk pasien yang membutuhkan bantuan yang bersifat darurat. Selain itu, pada kondisi tertentu terkadang karyawan medik harus siap untuk

berkerja berdasarkan *shift* dan mau bertukar *shift* pada rekan kerja lainnya atau bahkan harus siap menggantikan rekan kerjanya dalam mengerjakan tugas dan pekerjaannya. Rumah sakit ini baru berdiri selama 3 tahun sejak tahun 2014, hal ini bisa dikatakan bahwa rumah sakit dalam masa berkembang dan memerlukan karyawan yang berkualitas, mampu bekerja secara profesional serta memiliki kinerja yang baik. Dapat disimpulkan bahwa lama kerja dan pengalaman kerja karyawan di RS Fathma Medika Gresik baru sedikit. Selain itu nilai-nilai dan kebiasaan yang ada di rumah sakit belum melekat dengan baik di dalam diri karyawan sehingga komitmen karyawan cenderung masih rendah.

Berdasarkan gambar 1.1 mengenai penilaian kinerja karyawan dapat dilihat bahwa angka kehadiran, tanggung jawab terhadap tugas, kerjasama, komunikasi dan pengetahuan dapat diandalkan rata-rata memiliki penilaian lebih dari 3.60 dan termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini berarti karyawan telah memenuhi peran utamanya (*in-role*) dalam pekerjaan. Beberapa indikator *ekstra-role* yang dapat menunjang kinerja karyawan seperti orientasi pada pelayanan pelanggan, disiplin kerja, loyalitas, motivasi kerja mandiri dalam bekerja juga termasuk baik.

Namun, indikator penilaian seperti keterbukaan antar karyawan, perilaku kerja terhadap tekanan, ketelitian dan ketepatan kerja dan pendokumentasian masih sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* pada RS Fathma Medika Gresik termasuk rendah, karena masih banyak penilaian perilaku *ekstra-role* yang dapat menunjang kinerja karyawan masih kurang atau jarang dilakukan dengan maksimal.



Gambar 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan
 Sumber: Rumah Sakit Fathma Medika Gresik 2016

Dilihat dari penilaian kinerja karyawan RS Fathma Medika Gresik masih tergolong kurang stabil, hal ini dipengaruhi oleh kurangnya perilaku *organizational citizenship behavior* dalam diri karyawan. Karyawan dapat memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* ketika karyawan sudah memiliki komitmen yang kuat didalam diri karyawan, tetapi jika dilihat dari masa kerja dan pengalaman kerja karyawan di RS Fathma Medika Gresik tergolong masih rendah karena rumah sakit baru berdiri selama 3 tahun. Masalah lain yang muncul dalam perusahaan berkaitan dengan komitmen, khususnya komitmen afektif. Komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan terhadap

organisasinya. Di RS Fathma Medika Gresik karyawan cenderung tidak peduli dan bertingkah laku pasif dengan keadaan yang dialami organisasi, merasa bahwa masalah didalam organisasi bukan termasuk masalah karyawan juga, dan hubungan karyawan dengan organisasi maupun antar karyawan hanya sebatas terikat pekerjaan saja bukan hubungan emosional secara mendalam seperti menjadi bagian dari organisasi hal tersebut dilihat dari jarang nya karyawan yang mengikuti kegiatan diluar pekerjaan.

Sesuai dengan topik penelitian, peneliti ingin mengetahui sejauh mana komitmen karyawan pada rumah sakit yang baru berdiri, seberapa tinggi perilaku ekstra karyawan (*organizational citizenship behavior*) di rumah sakit dalam peningkatan kinerja karyawan. Peneliti memilih untuk meneliti variabel komitmen organisasi pada pengaruhnya terhadap variabel *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan, karena variabel komitmen organisasi berpotensi menjadi variabel yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, adanya fenomena dan pandangan literatur dari teori yang berkaitan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik)**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Apakah Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* RS Fathma Medika Gresik?
2. Apakah Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan RS Fathma Medika Gresik?
3. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan RS Fathma Medika Gresik?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis dan menguji adanya pengaruh dari Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Menganalisis dan menguji adanya pengaruh dari Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
3. Menganalisis dan menguji adanya pengaruh dari *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan.

D. Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian mengenai Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan studi pada karyawan medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan keilmuan, baik berupa kontribusi praktis maupun kontribusi akademis.

1. Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh pihak perusahaan maupun pihak-pihak terkait lainnya sebagai pertimbangan maupun referensi dalam pengambilan keputusan yang berkenaan dengan masalah yang diteliti.

2. Kontribusi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia pada khususnya. Penelitian ini juga dapat dimanfaatkan sebagai pembanding untuk melakukan penelitian yang sejenis mengenai komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan.

E. Sistematika Pembahasan

Pembahasan yang sistematis akan mempermudah pemahaman terhadap suatu hasil karya ilmiah oleh para pembacanya, sehingga pembaca akan dapat mengetahui dan memahami secara berurutan dalam suatu sajian yang terinci. Penulisan penelitian skripsi ini terdiri dari lima bab dan merupakan suatu rangkaian yang saling berkaitan secara berurutan. Adapun sistematika pembahasannya adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai uraian pendahuluan yang mengantarkan pembaca untuk memahami latar belakang penelitian yang menjelaskan alasan peneliti memilih topik bahasan ini, perumusan masalah yang akan dikaji, tujuan dari dilakukan penelitian, kontribusi yang diharapkan dari penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai tinjauan pustaka memberikan pandangan dan landasan berpikir bagi pembaca melalui dua hal yaitu, tinjauan empiris yang berisi penelitian terdahulu, dan tinjauan teoritis yang berisi teori-teori yang mendukung dan berkaitan dengan permasalahan penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan peneliti, termasuk di dalamnya jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi, sampel, teknik pengambilan sampel, definisi operasional variabel, uji validitas, uji reabilitas, teknik pengambilan data, serta teknik analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum tempat penelitian, gambaran umum responden, penyajian data yang meliputi pengumpulan data, analisa data dan interpretasi data.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan kesimpulan akhir dari pembahasan penelitian yang dilakukan pada bab sebelumnya, disertai dengan saran-saran dari peneliti yang dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan penulisan penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris berfungsi untuk mengetahui dan mendapat gambaran mengenai kerangka berpikir, metode analisis, dan teori-teori yang digunakan oleh peneliti sebelumnya. Adanya tinjauan empiris juga menghindari pengulangan penelitian dengan judul yang sama. Tinjauan empiris yang dapat menjadi perbandingan dan dasar pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Subejo *et al.*, (2013)

Penelitian ini berjudul “*The Effect of Organizational Commitment and Organization Identity Strength to Citizenship Behavior (OCB) Impact On Fire Department and Disaster Employee Performance in Jakarta Indonesia*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menggambarkan sejauh mana pengaruh variabel komitmen organisasi, kekuatan identitas organisasi dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan pemadam kebakaran Jakarta. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis data SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan bantuan program AMOS. Variabel bebasnya adalah komitmen organisasi dan kekuatan identitas organisasi serta variabel terikatnya adalah *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini sampelnya sebanyak 355 responden.

Berdasarkan analisis data yang dilakukan diketahui bahwa, variabel komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi *organizational citizenship behavior* sebanyak 0.240, tetapi memiliki efek tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (nilai signifikan 0.037). Identitas organisasi tidak memiliki efek signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (nilai signifikan 0.123) juga kinerja karyawan (nilai signifikan -0.030). Sementara *organizational citizenship behavior* sendiri memiliki efek signifikan terhadap kinerja karyawan sebanyak 0.699.

2. Mery et al., (2016)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Komitmen dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Studi pada Tenaga Keperawatan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soegiri Lamongan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan signifikansi pengaruh komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja tenaga keperawatan. Penelitian ini merupakan penelitian survei yang bersifat penjelasan. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 58 tenaga keperawatan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi (X) dan *organizational citizenship behavior* (X_2) dan variabel terikatnya adalah dan kinerja (Y_1).

Teknik sampling yang digunakan adalah *stratified random sampling* dengan mengambil sampel dari karyawan Sub Bidang Pelayanan Keperawatan RSUD dr Soegiri Lamongan. Analisis data yang digunakan menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial yang menggunakan analisis linier berganda dengan uji t dan F sebagai pengujian hipotesis. Berdasarkan analisis data yang dilakukan,

hasil penelitian menunjukkan variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja keperawatan sebesar 0.307, sedangkan variabel *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga keperawatan sebesar 0.730.

3. Khan et al., (2010)

Penelitian ini berjudul “*The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance*”. Variabel bebas pada penelitian ini adalah *organizational commitment* (X) dan variabel terikatnya adalah *job performance* (Y).

Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dari sektor minyak dan gas di Pakistan, sedangkan sampel penelitiannya berjumlah 153 responden. Berdasarkan analisis data yang dilakukan, diketahui bahwa kinerja karyawan berhubungan positif dengan komitmen organisasi ($r = 0,374$ $p < 0,001$), begitu pula dengan komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan ($\beta = 0,218$, $p < 0,001$).

Berdasarkan uraian beberapa penelitian terdahulu yang telah disebutkan, tabel 2.1 menunjukkan pemetaan tinjauan empiris.

Tabel 2.1 Pemetaan Tinjauan Empiris

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Subejo et al., (2013)	<i>The Effect of Organizational Commitment and Organization Identity Strength to Citizenship</i>	Komitmen organisasi (X ₁), Identitas Organisasi (X ₂), <i>Organization al Citizenship</i>	SEM (model persamaan struktural)	1. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		<i>Behavior (OCB) Impact On Fire Department and Disaster Employee Performance in Jakarta Indonesia.</i>	<i>Behavior (Y₁) Kinerja (Y₂)</i>		2. Komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Identitas organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . 4. Identitas organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. 5. <i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
2.	Mery <i>et al.</i> , (2016)	Pengaruh Komitmen dan <i>Organizational Citizenship</i>	Komitmen (X), <i>Organization al Citizenship</i>	Penelitian penjelasan	1. Komitmen organisasi memiliki pengaruh

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		<i>Behavior (OCB) terhadap Kinerja</i>	<i>Behavior (X₂) dan kinerja (Y₁)</i>		terhadap kinerja tenaga keperawatan 2. <i>Organizational citizenship behavior</i> tenaga keperawatan memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga keperawatan.
3.	Khan <i>et al.</i> , (2010)	<i>The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance.</i>	<i>Commitment orgaizational (X), Job performance (Y).</i>	Regresi linier berganda	1. <i>Job performance</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i> . 2. <i>Commitmen organizational</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i> .

Sumber: Data diolah, 2016

B. Tinjauan Teoritis

1. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen berasal dari Bahasa latin “*commiter*” yang bermakna menggabungkan, menyatukan, mempercayai dan mengerjakan. Nimran dan

Amirullah (2011:36) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan para anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia untuk usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Robbins (1996) dalam Nimran dan Amirullah (2011:36) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keadaan di mana seorang karyawan memihak pada organisasi dan tujuan organisasi serta bersedia untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi yang bersangkutan. Komitmen organisasi merupakan indikator untuk mengukur derajat dan sejauh mana seorang karyawan memihak pada tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut komitmen organisasi berarti sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap dengan organisasi. Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasinya. Komitmen organisasi adalah keinginan para anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan demi memperlancar tercapainya tujuan perusahaan serta bekerja penuh dedikasi. Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap perusahaan, atau bisa berarti gambaran hubungan karyawan dengan organisasi secara aktif.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Dyne dan Graham (2005, dalam Soekidjan, 2009) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah:

1) Karakteristik Personal.

- a) Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu, teliti, *ektrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang *altruistik* (senang membantu) akan cenderung lebih komit.
- b) Usia dan masa kerja, berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
- c) Tingkat pendidikan, makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.
- d) Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- e) Status perkawinan, yang menikah lebih terikat dengan organisasinya.
- f) Keterlibatan kerja (*job involvement*), tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

2) Situasional.

- a) Adapun faktor yang mempengaruhi komitmen seseorang yang berdasarkan situasioal ialah nilai (*Value*) tempat kerja. Yang berarti bahwa nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan *trust* dapat mempermudah setiap anggota/karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan yang erat. Jika para anggota/karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para anggota/karyawan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.
- b) Keadilan organisasi. Keadilan organisasi meliputi: Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
- c) Karakteristik pekerjaan. Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.
- d) Dukungan organisasi. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana anggota/karyawan mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai

kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/karyawan dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/karyawan akan menjadi komit.

3) Positional.

- a) Masa kerja. Masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota/karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena: semakin memberi peluang anggota/karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.
- b) Tingkat pekerjaan. Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

Steers dalam Sopiah (2008) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya, antara lain:

- 1) Ciri pribadi pekerja, seperti masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan ara pekerja-pekerja lainnya mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Komitmen dapat dimiliki karyawan karena adanya beberapa faktor yang mempengaruhi, dengan demikian berarti bahwa komitmen karyawan terhadap organisasinya tidak akan terjadi begitu saja, melainkan terjadi secara bertahap.

Untuk menjaga karyawan selalu memiliki komitmen maka perusahaan harus dapat memiliki strategi untuk menjaga dan meningkatkan komitmen.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Mayer dan Allen (1997) dalam Titisari (2014:20) membagi komitmen tiga dimensi, yaitu:

- 1) Komitmen afektif

Komitmen afektif yang mengacu pada emosi yang melekat pada individu karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat cenderung akan setia pada organisasi karena hal itu mencerminkan keinginan karyawan yang sebenarnya dalam hatinya.

- 2) Komitmen normatif

Komitmen normatif mengacu pada refleksi perasaan akan kewajiban untuk menjadi karyawan perusahaan. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka memang seharusnya tetap bekerja pada organisasi tempat mereka sedang bekerja.

- 3) Komitmen berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan mengacu pada kesadaran karyawan yang berkaitan dengan akibat yang akan di dapat ketika meninggalkan organisasi.

Kanter dalam Nimran dan Amirullah (2011:38) juga mengemukakan tiga bentuk komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*)

Komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi yang akan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.

- 2) Komitmen terpadu (*cohesion commitment*)

Komitmen anggota pada organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Hal ini dapat terjadi karena karyawan percaya bahwa norma yang dianut organisasi merupakan norma yang bermanfaat.

- 3) Komitmen terkontrol (*control commitment*)

Komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkan.

Dapat disimpulkan dari kedua pendapat diatas, baik pendapat Mayer dan Allen maupun Kanter memiliki inti yang sama, hanya saja istilahnya berbeda.

Komitmen organisasi adalah sebagai bentuk keterikatan antara karyawan dan organisasi.

2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dianggap perilaku di tempat kerja yang sesuai dengan penilaian individu yang melebihi persyaratan kerja dasar seseorang. Arti dari "*citizen*" adalah kewarganegaraan, kewarganegaraan disini

maksudnya adalah seorang karyawan yang memiliki tanggung jawab dan rasa cinta terhadap pekerjaannya mau bekerja secara sukarela tanpa diawasi. Karyawan yang baik (*good citizen*) cenderung menampilkan perilaku OCB di lingkungan kerjanya, kinerja individu akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan yang menuntut adanya perilaku karyawan dalam sebuah perusahaan (Markozy,2001) dalam (Titisari, 2014:2-3). *Organizational citizenship behavior* tidak terdapat pada deskripsi kerja karyawan, tetapi organisasi sangat mengharapkan setiap individunya memiliki perilaku tersebut untuk menunjang dan mendukung peningkatan kinerja individu dan organisasi.

a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Kinerja yang baik dihasilkan bukan hanya ditentukan dari perilaku karyawan dalam penyelesaian tugas atau pekerjaan yang ada di deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*) saja, disamping itu pekerjaan yang berada diluar atau tidak terdeskripsi di dalam deskripsi pekerjaan (*extra role behavior*) juga sangat dibutuhkan ada di dalam diri karyawan. Seperti pendapat yang dikemukakan Organ dan Bateman (1983:2) dalam Titisari (2014:3) bahwa perilaku yang menjadi tuntutan organisasi pada karyawan tidak hanya perilaku *in-role*, tapi juga perilaku *ekstra role*. Perilaku karyawan diluar deskripsi pekerjaan dapat disebut *organizational citizenship behavior* (OCB). *Organizational citizenship behavior* merupakan kontribusi individu seorang karyawan yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. Perilaku seperti mau menolong orang lain, mau bekerja suka rela diluar deskripsi pekerjaan, patuh terhadap peraturan dan prosedur di suatu organisasi atau tempat kerja inilah yang menggambarkan “nilai tambah” individu.

Podsakoff dan MacKenzei (1997) dalam Titisari (2014:4) *Organizational citizenship behavior* secara tidak langsung akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif, terbukti dengan individu yang menunjukkan *organizational citizenship behavior* memiliki kinerja yang lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi dari organisasinya.

Organizational citizenship behavior merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. *Organizational citizenship behavior* melibatkan beberapa perilaku manusia meliputi perilaku mau menolong orang lain, mau menjadi sukarelawan untuk mengerjakan tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan yang berlaku ditempat kerja dan banyak hal lainnya. *Organizational citizenship behavior* membantu mengubah suasana organisasi yang biasanya formal menjadi sedikit lebih santai dan penuh dengan kerjasama. Diharapkan dengan adanya suasana yang semakin santai maka ketegangan diantara para karyawan dapat berkurang dan arena suasana yang mendukung diharapkan produktivitas karyawan dapat meningkat, sehingga akan tercapai kinerja yang lebih baik lagi.

Menurut Todd (2003), dalam Sivasakthi dan Selvarani (2015), OCB merupakan perilaku karyawan yang bersedia memberikan usaha dan kemampuan mereka meskipun mereka tidak secara resmi dituntut untuk melakukan hal tersebut.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa OCB adalah sekumpulan perilaku positif karyawan di tempat kerja yang mau memberikan kontribusinya secara sukarela terhadap pekerjaan melebihi dari apa yang dibutuhkan. OCB merupakan sebuah hal yang sangat penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dalam sebuah organisasi.

b. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ *et al.*, (1997:22) dalam Titisari (2014:7) berpendapat bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Organ (1988) dalam Titisari (2014:7) memberikan dimensi pada *organizational citizenship behavior* yaitu:

1. *Altruism*, adalah perilaku karyawan dalam menolong rekan kerja lain yang mengalami kesulitan baik dalam hal tugas organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah pada pemberian pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
2. *Conscientiousness*, yaitu perilaku karyawan yang berusaha bekerja melebihi pekerjaan yang diharapkan organisasi. Dimensi perilaku sukarela bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan, tetapi jika dilakukan akan meningkatkan kinerja karyawan.
3. *Sportmanship*, yaitu perilaku karyawan yang mau memberikan toleransi ketika ada suatu keadaan yang kurang baik di dalam organisasi. Dimensi ini mencerminkan iklim yang positif diantara karyawan, antar karyawan akan lebih kompak untuk bekerja sama dan lebih sopan sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
4. *Courtesy*, karyawan yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerja lainnya untuk menghindari masalah-masalah pribadi. Dimensi ini mencerminkan karyawan yang menghargai dan memerhatikan orang lain.
5. *Civic Virtue*, adalah perilaku karyawan yang mengisyaratkan tanggung jawab terhadap kehidupan organisasi, seperti inisiatif merekomendasikan memperbaiki prosedur-prosedur yang ada di dalam organisasi, menjaga dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi dan berbagai hal lainnya. Dimensi ini mencerminkan pada tanggung jawab seseorang didalam organisasi untuk meningkatkan kualitas dibidang pekerjaan yang ditekuninya.

c. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang diadaptasi dari Podsakoff dan MacKenzie dalam Titisari (2014:10) mengenai pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja dapat disimpulkan manfaatnya sebagai berikut:

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja. Karyawan yang menolong rekan kerja lain dalam penyelesaian tugas, seiring berjalannya waktu hal tersebut akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja.
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat meningkatkan produktivitas manager. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manager untuk mendapatkan saran atau umpan baik dari karyawan untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Contohnya seperti ketika antar karyawan saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan dan tidak melibatkan manager, maka manager dapat menggunakan waktunya untuk melakukan tugas lain yang masih perlu dikerjakan. Dan juga ketika karyawan lama membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan masa orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut dan berbagai macam hal lainnya.
4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Seperti keuntungan yang didapatkan dari perilaku menolong sesama rekan kerja adalah semangat moril dan kerekatan kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manager) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu hanya untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Hal ini dilakukan karyawan ketika menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghindari dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Dan juga ketika karyawan menampilkan perilaku *courtesy* (seperti antar karyawan saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindarkan munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk menyelesaikannya.
6. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Seperti perilaku saling menolong dapat meningkatkan moril dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
7. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Seseorang yang dapat membantu tugas rekan kerja yang tidak dapat hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan dapat meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
8. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Hal ini dapat dicerminkan seperti ketika karyawan yang memiliki hubungan yang

dekat dengan pasar, maka pasar dengan sukarela akan memberi informasi tentang perusahaan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga akan membantu organisasi untuk dapat beradaptasi dengan lebih cepat.

3. Kinerja Karyawan

Persaingan antar organisasi semakin tinggi, seperti pada era globalisasi saat ini organisasi harus mempunyai keunggulan kompetitif, agar dapat memenangkan persaingan, paling tidak untuk mempertahankan operasional organisasi. Salah satu keunggulan kompetitif yang penting bagi perusahaan adalah sumber daya manusianya. Kesuksesan sebuah perusahaan dapat dicerminkan melalui sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik. Semakin meningkatnya kinerja karyawan akan membawa dampak yang baik bagi pertumbuhan organisasi untuk dapat bertahan melewati persaingan bisnis yang semakin ketat dan tidak stabil. Sumber daya manusia merupakan penggerak operasional organisasi, sehingga jika kinerja karyawan baik, maka kinerja sebuah organisasi dipastikan juga akan meningkat.

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Secara epistemologi, kinerja berasal dari kata *performance* atau berarti prestasi kerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) dalam Titisari (2014:73) menjelaskan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang didasari atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta ketepatan waktu. Hasibuan (2002) dalam Titisari (2014:74) berpendapat bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik/lebih

menonjol kearah tercapainya tujuan organisasi. Kinerja merupakan pencapaian prestasi seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Berasal dari pandangan tersebut kinerja mempunyai empat aspek, yaitu (1) kemampuan; (2) penerimaan tujuan perusahaan; (3) tingkatan tujuan yang dicapai; dan (4) interaksi antara tujuan dan kemampuan karyawan dalam perusahaan, dimana masing-masing aspek tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program maupun kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang disesuaikan dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan untuk pencapaian kesuksesan organisasi.

b. Indikator Kinerja Karyawan

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan dan dapat dijadikan sebagai dasar penilaian pekerjaan. Menurut Bangun (2012:234) indikator dari penilaian kinerja karyawan yaitu:

1. Jumlah atau kuantitas pekerjaan.

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok dijadikan patokan persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda-beda sehingga mau tidak mau menuntut karyawan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan tersebut baik pengetahuan, pengalaman, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

2. Kualitas pekerjaan

Karyawan dalam perusahaan dituntut harus dapat memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas. Kualitas merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai dengan ketentuan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan titik dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau hasil produksinya dapat dicapai. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda. Untuk beberapa jenis pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga akan mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan,

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan.

5. Kemampuan kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan sendiri oleh satu karyawan. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan. Kinerja karyawan juga dapat dinilai dari kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja lainnya.

c. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja bukan hanya digunakan sekedar menilai karyawan didalam suatu organisasi melainkan memiliki banyak manfaat seperti penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengevaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan diri individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi (Bangun, 2012:234). Manfaat tersebut akan dijelaskan lebih detail dibawah ini.

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Tujuan penilaian kinerja dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Tidak kalah penting penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk mengevaluasi diri karyawan antara yang dikerjakan sekarang dengan pekerjaan masa lalu, ataupun kinerja karyawan dibandingkan dengan rekan kerja lainnya. Hasil penilaian tersebut dapat digunakan sebagai dasar dalam memutuskan pengembangan karir karyawan, pemindahan pekerjaan (mutasi atau demosi) sampai pada tindakan pemberhentian karyawan.

2. Pengembangan diri individu dalam organisasi

Setiap individu dalam organisasi penting untuk dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang memiliki kinerja rendah disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan melalui pendidikan, sedangkan bagi karyawan yang kurang memiliki keterampilan dalam pekerjaannya akan diberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhannya.

3. Pemeliharaan sistem

Sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Dalam sebuah organisasi memiliki sistem yang terdiri dari berbagai subsistem yang saling berkaitan satu sama lain, jika salah satu subsistem tidak berfungsi dengan baik maka, akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Tujuan penilaian kinerja dalam pemeliharaan sistem akan memberikan beberapa manfaat seperti pengembangan sistem organisasi dari individu yang semakin berkembang, perencanaan sumber daya manusia yang semakin matang, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi yang semakin baik dan berbagai hal lainnya.

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja yang didokumentasikan dengan baik akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia di masa yang akan datang.

C. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Adanya komitmen organisasi dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasinya. Penelitian Subedjo *et al.*, (2013) mengemukakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dan perilaku ekstra (*organizational citizenship behavior*). Penelitian yang dilakukan Ortiz *et al.*, (2014) juga menghasilkan hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Dampak yang akan didapatkan ketika karyawan memiliki keterikatan terhadap organisasinya yaitu semakin tinggi kemauan karyawan untuk bekerja lebih dari tanggung jawab diluar standar dan mau bekerja secara sukarela (ekstra) tanpa melihat *reward* yang diberikan organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen dalam suatu organisasi maka keterikatan karyawan terhadap organisasinya akan bertambah, sehingga perilaku ekstra *organizational citizenship*

behavior akan meningkat. Karyawan dengan komitmen organisasi tinggi akan semakin ingin terus bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan berperilaku ekstra terhadap perusahaan dengan melakukan usaha semaksimal mungkin untuk bekerja keras demi tercapainya tujuan yang diinginkan perusahaan.

2. Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap dengan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan demi memperlancar tercapainya tujuan perusahaan serta bekerja penuh dedikasi. Karyawan dengan komitmen tinggi akan menunjukkan sikap kerja keras dalam bekerja akan lebih produktif, sehingga akan berdampak pada pencapaian kinerja yang semakin meningkat dan menguntungkan organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasi maka akan berdampak pada karyawan akan tetap tinggal dalam organisasi dan akan selalu meningkatkan kinerjanya. Terdapat hubungan yang kuat antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan, karyawan yang berkomitmen tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi dan loyalitas terhadap perusahaan, sebaliknya karyawan yang cenderung memiliki komitmen rendah, kinerjanya pun rendah dan loyalitasnya juga kurang terhadap perusahaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al.*, (2010) menunjukkan adanya pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, namun dalam penelitian Subedjo *at al.* (2013) mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Disamping itu penelitian

ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mery *et al.*, (2016) yang menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja

3. Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang bukan hanya mampu melakukan tugas/pekerjaan yang ada di deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*).

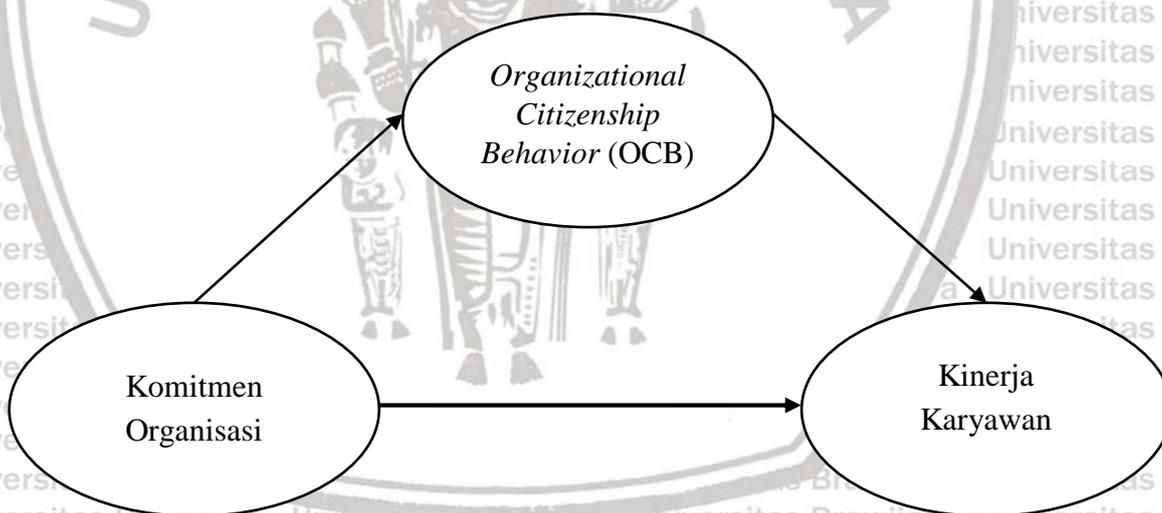
Pekerjaan yang berada diluar atau tidak terdeskripsi pekerjaannya (*extra role behavior*) juga penting dimiliki karyawan untuk dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Kontribusi karyawan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan juga dibutuhkan dalam peningkatan kinerja karyawan. Karyawan harus memiliki perasaan memiliki organisasi, dengan begitu akan membuat karyawan mau melakukan pekerjaannya tanpa berat hati, sehingga akan didapatkan peningkatan kinerja yang semakin baik. Markozy (2001) dalam Titisari (2014:2-3) berpendapat bahwa karyawan yang baik (*good citizen*) cenderung menampilkan *organizational citizenship behavior* dilingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan berubah menjadi lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak *organizational citizenship behavior* kinerja individu akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian Subedjo *at al.* (2013) menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara *organizational citizenship behavior* dengan kinerja karyawan. *Organizational citizenship behavior* secara langsung mampu mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini juga didukung hasil penelitian dari Mery *et al.*, (2016) yang mengungkapkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja. Karyawan dengan perilaku ekstra diluar

pekerjaan yang diberikan akan menunjukkan sikap kerja keras dalam bekerja, sehingga akan berdampak pada pencapaian kinerja yang meningkat.

D. Model Konsep dan Model Hipotesis

1. Model Konsep

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah disampaikan sebelumnya, maka dibuatlah model konsep. Model konsep ini dimaksudkan untuk menunjukkan hubungan antar variabel dalam penelitian. Model konsep juga merupakan landasan dalam pembuatan hipotesis yang akan diteliti dalam penelitian ini. Kerangka konsep yang digunakan pada penelitian ini dapat dijelaskan pada gambar 2.1 berikut ini.



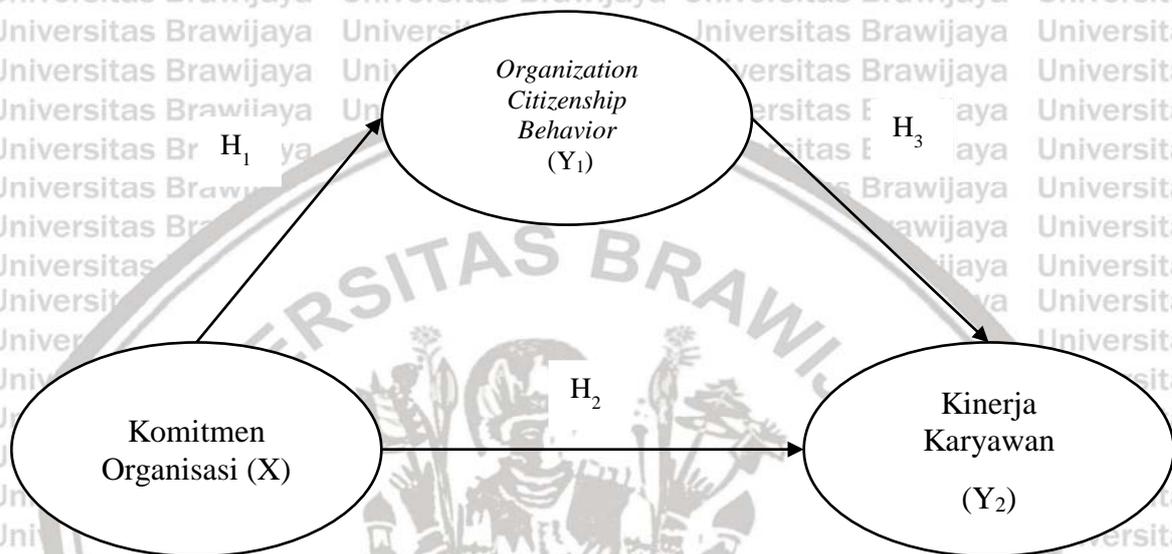
Gambar 2.1 Model Konsep Penelitian

Sumber: Data diolah, 2017

2. Model Hipotesis

Menurut Sugiyono (2016:59), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan penelitian yang didasarkan atas teori yang relevan. Berdasarkan model konsep di atas, maka dapat disusun model hipotesis yang akan digunakan

menggunakan tiga variabel yaitu komitmen organisasi sebagai variabel bebasnya (X), *organizational citizenship behavior* (Y_1) dan kinerja karyawan (Y_2) sebagai variabel terikatnya. Model hipotesis dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar 2.2 sebagai berikut:



Gambar 2.2 Model Hipotesis

Sumber: Data diolah, 2017

Keterangan:

→ : Pengaruh langsung

Berdasarkan model hipotesis diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Komitmen Organisasi (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y_1) RS Fathma Medika Gresik.
- Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Komitmen Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) RS Fathma Medika Gresik.

c. Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *Organizational Citizenship Behavior* (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) RS Fathma Medika Gresik.





BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2016:18). Metode penelitian merupakan tuntutan mengenai bagaimana penelitian dilakukan secara berurutan, menggunakan alat dan bahan apa, serta bagaimana prosedur yang harus dilakukan.

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dipaparkan dan akan dilakukan, jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut Singarimbun dan Efendi (2008:5) penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian penjelasan tidak hanya menggambarkan fenomena yang ada tetapi juga dapat berguna untuk menguraikan adanya pengaruh antara variabel-variabel yang diuji. Penelitian penjelasan didasarkan pada hubungan antara variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah ditentukan oleh peneliti dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Sugiyono (2016:23) mengartikan metode kuantitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan rujukan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui pengaruh dari

komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat berlangsungnya penelitian untuk mengumpulkan data sebagai dasar penelitian, penguat serta sebagai bukti nyata dalam penulisan penelitian. Upaya dalam penetapan lokasi penelitian merupakan kegiatan yang penting agar penelitian yang dilakukan dapat memperoleh hasil yang optimal. Penelitian ini dilakukan di RS Fathma Medika yang berada di Jalan Pendopo No. 45 Sembayat Manyar Gresik Jawa Timur. Lokasi tersebut termasuk strategis karena mudah untuk dijangkau. Peneliti memilih RS Fathma Medika Gresik sebagai lokasi penelitian karena RS ini termasuk rumah sakit muda yang baru berdiri selama 3 tahun, yaitu sejak tahun 2014. Berdasarkan tabel 1.1 lama karyawan bekerja didominasi oleh karyawan yang baru bekerja sejak tahun 2016 yaitu sebanyak 55,43%. Tabel 1.2 mengenai penilaian kinerja karyawan, masih banyak karyawan yang belum memiliki perilaku ekstra terhadap pekerjaannya. Peneliti ingin mengetahui bagaimana kondisi karyawan rumah sakit yang baru berdiri apakah karyawan sudah memiliki keterikatan antar karyawan maupun dengan organisasi, dan juga apakah karyawan sudah memiliki komitmen yang kuat didalam diri dan memiliki perilaku ekstra bekerja dalam melaksanakan pekerjaannya untuk menghasilkan kinerja yang baik.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

1. Konsep Penelitian

Konsep di dalam suatu penelitian ilmiah dapat dimanfaatkan untuk menggambarkan suatu permasalahan yang akan diteliti. Singarimbun (2008:33) berpendapat bahwa konsep adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Penelitian ini memiliki 3 macam konsep sebagai berikut:

- a. Komitmen merupakan perjanjian atau keterikatan seseorang untuk melakukan sesuatu.
- b. Perilaku merupakan tindakan atau aktivitas seseorang didalam suatu organisasi.
- c. Kinerja merupakan hasil kerja atau pencapaian prestasi seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan.

2. Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2013:38) variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu atribut, atau sifat, atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Variabel bebas (*independent*)

Variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2013:39). Pada penelitian ini yang menjadi

variabel bebas adalah komitmen organisasi (X) yang terdiri dari komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan.

b. Variabel terikat (*dependent*)

Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2013:39).

Dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah variabel *organizational citizenship behavior* (Y_1) yang diukur berdasarkan *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy*, dan *civic virtue* serta variabel kinerja karyawan (Y_2) yang diukur berdasarkan jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerjasama.

3. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan definisi yang menjadikan variabel-variabel yang sedang diteliti bersifat operasional dalam kaitannya dengan proses pengukuran variabel-variabel tersebut. Definisi variabel dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Komitmen organisasi (X)

Sejauh mana karyawan mempunyai keinginan kuat untuk bekerja keras, bertahan dan percaya dengan kesetiaan dan loyalitas untuk melibatkan diri secara aktif dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, dalam penelitian ini indikator yang digunakan antara lain:

- 1) Komitmen afektif (X_1), mengacu pada emosi yang melekat pada individu karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi.

Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat cenderung akan setia pada

organisasi karena hal itu mencerminkan keinginan karyawan yang sebenarnya dalam hatinya.

2) Komitmen normatif (X_2), mengacu pada refleksi perasaan akan kewajiban untuk menjadi karyawan perusahaan. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka memang seharusnya tetap bekerja pada organisasi tempat mereka sedang bekerja.

3) Komitmen berkelanjutan (X_3), mengacu pada kesadaran karyawan yang berkaitan dengan akibat yang akan di dapat ketika meninggalkan organisasi.

b. *Organizational citizenship behavior* (Y_1)

Perilaku individu dalam sebuah organisasi yang bersifat sukarela dan memiliki kontribusi melebihi tuntutan dari peran dalam tempat kerja untuk dapat membantu organisasi guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi tercapainya tujuan organisasi, dalam penelitian ini indikator yang digunakan antara lain:

1) *Altruism* ($Y_{1.1}$), adalah perilaku karyawan dalam menolong rekan kerja lain yang mengalami kesulitan baik dalam hal tugas organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah pada pemberian pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) *Conscientiousness* ($Y_{1.2}$), yaitu perilaku karyawan yang berusaha bekerja melebihi pekerjaan yang diharapkan organisasi. Dimensi perilaku sukarela bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan, tetapi jika dilakukan akan meningkatkan kinerja karyawan.

3) *Sportmanship* ($Y_{1.3}$), yaitu perilaku karyawan yang mau memberikan toleransi ketika ada suatu keadaan yang kurang baik di dalam organisasi.

Dimensi ini mencerminkan iklim yang positif diantara karyawan, antar karyawan akan lebih kompak untuk bekerja sama dan lebih sopan sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4) *Courtesy* ($Y_{1.4}$), karyawan yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerja lainnya untuk menghindari masalah-masalah pribadi. Dimensi ini mencerminkan karyawan yang menghargai dan memerhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue* ($Y_{1.5}$), adalah perilaku karyawan yang mengisyaratkan tanggung jawab terhadap kehidupan organisasi, seperti inisiatif merekomendasikan memperbaiki prosedur-prosedur yang ada di dalam organisasi, menjaga dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi dan berbagai hal lainnya. Dimensi ini mencerminkan pada tanggung jawab seseorang didalam organisasi untuk meningkatkan kualitas dibidang pekerjaan yang ditekuninya.

c. Kinerja Karyawan (Y_2)

Pencapaian atau hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang didasari atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta ketepatan waktu. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan antara lain:

1) Jumlah atau kuantitas pekerjaan ($Y_{2.1}$), jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok dijadikan patokan persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda-beda sehingga mau tidak mau menuntut karyawan untuk memenuhi persyaratan

pekerjaan tersebut baik pengetahuan, pengalaman, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

2) Kualitas pekerjaan ($Y_{2.2}$), karyawan dalam perusahaan dituntut harus dapat memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Kualitas merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai dengan ketentuan.

3) Ketepatan waktu ($Y_{2.3}$), titik dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau hasil produksinya dapat dicapai. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda. Untuk beberapa jenis pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga akan mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

4) Kehadiran ($Y_{2.4}$), suatu jenis pekerjaan menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan.

5) Kemampuan kerjasama ($Y_{2.5}$), tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan sendiri oleh satu karyawan. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan. Kinerja karyawan juga dapat dinilai dari kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja lainnya.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan maka konsep, indikator, beserta item-item yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Komitmen	Komitmen Organisasi (X)	Afektif (X ₁)	1. Senang bekerja di tempat organisasi.	Mayer dan Allen (1977)
			2. Masalah organisasi juga merupakan masalah karyawan.	
		Normatif (X ₂)	1. Berat meninggalkan tempat kerja.	
			2. Bangga menjadi bagian dari organisasi.	
		Berkelanjutan (X ₃)	1. Bekerja keras demi kemajuan organisasi.	
			2. Peduli masa depan organisasi.	
Perilaku	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y ₁)	Altruism (Y _{1.2})	1. Membantu rekan kerja.	Organ <i>et al.</i> , (1997:22)
			2. Menggantikan peran rekan kerja.	
		<i>Conscientiousness</i> (Y _{1.2})	1. Menyelesaikan pekerjaan secara profesional.	
			2. Mematuhi peraturan yang berlaku.	
		<i>Sportmanship</i> (Y _{1.3})	1. Mudah beradaptasi.	
			2. Peduli dengan rekan kerja.	
		<i>Courtesy</i> (Y _{1.4})	1. Memperhatikan rekan kerja.	
			2. Membantu rekan kerja.	
		<i>Civic Virtue</i> (Y _{1.5})	1. Berperilaku baik.	
2. Tanggung jawab dengan pekerjaan.				
Kinerja	Kinerja Karyawan (Y ₂)	Jumlah pekerjaan (Y _{2.1})	1. Mengerjakan pekerjaan sesuai target.	Bangun (2012:234)
			2. Hasil kerja meningkat.	

Lanjutan Tabel 3.1

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
		Kualitas pekerjaan (Y _{2.2})	1. Kualitas kerja sesuai standar. 2. Kualitas kerja meningkat.	
		Ketepatan waktu (Y _{2.3})	1. Tingkat kehadiran sesuai peraturan. 2. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu.	
		Kehadiran (Y _{2.4})	1. Tidak pernah terlambat datang. 2. Jarang absen.	
		Kerjasama (Y _{2.5})	1. Mudah beradaptasi. 2. Jarang mengalami permasalahan dengan rekan kerja	

Sumber: Data sekunder, 2017

4. Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2013:135). Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*. Menurut Sugiyono (2013:136), skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Instrumen penelitian yang menggunakan skala *likert* dapat dibuat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan ganda.

Dalam skala *likert*, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Indikator tersebut kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Tabel 3.2 menunjukkan skala pengukuran dan jawaban responden dalam kuesioner.

Tabel 3.2 Skala Pengukuran dan Jawaban Responden

No.	Jawaban Responden	Singkatan	Skor
1.	Sangat setuju	SS	5
2.	Setuju	S	4
3.	Ragu-ragu	R	3
4.	Tidak setuju	TS	2
5.	Sangat tidak setuju	STS	1

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel 3.2 diatas, maka dapat ditentukan besarnya kelas (panjang interval) dengan rumus sebagai berikut (Supranto, 2000:64):

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan:

c : Perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)

k : Banyaknya kelas

X_n : Nilai observasi terbesar

X₁ : Nilai obeservasi terkecil

$$c = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus di atas, maka dapat diperoleh nilai interval kelas yang tertera pada Tabel 3.3 dibawah ini:

Tabel 3.3 Interval Kelas Skala Likert

No	Notasi	Skor	Interval Kelas
1	Sangat setuju	5	> 4,2 - 5
2	Setuju	4	> 3,4 - 4,2
3	Ragu-ragu	3	> 2,6 - 3,4
4	Tidak setuju	2	> 1,8 - 2,6
5	Sangat tidak setuju	1	> 1 - 1,8

Sumber: Supranto (2000:64)

D. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

1. Populasi

Populasi adalah kumpulan dari individu-individu dalam penelitian yang memiliki ciri-ciri tertentu atau spesifikasi yang sama. Arikunto (2010:108) berpendapat bahwa populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Menurut Sugiyono (2016:62) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh para medik dan penunjang medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik yang berjumlah 87 karyawan. Peneliti mempertimbangkan beberapa faktor, diantaranya penelitian ini bertujuan untuk menilai sejauh mana karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi dan menunjukkan perilaku ekstra terhadap kinerja karyawan yang dihasilkan, maka obyek penelitian yang digunakan hanya karyawan medik saja. Tabel 3.4 menunjukkan rincian populasi yang akan dijadikan obyek penelitian.

Tabel 3.4 Populasi Karyawan Medik RS Fathma Medika Gresik

N o	Unit	Manaje men	Staf Pelaksana	Marke ting	Asuran si	F O	Farm asi	Jum lah
Para Medik:								
1.	Perawa t	8	27	0	3	0	1	39
2.	Bidan	2	19	2	2	1	0	26
Penunjang Medik:								
1.	Rekam Medik	1	1	0	0	0	0	2
2.	Radiolo gi	0	2	0	0	0	0	2
3.	Fisioter api	1	1	0	0	0	0	2
4.	Laborat orium	1	5	0	0	0	0	6
5.	Gizi	1	3	0	0	0	0	4
6.	Farmas i	1	5	0	0	0	0	6
	JUML AH	15	63	2	6	1	1	87

Sumber: Data primer SDM RS Fathma Medika Gresik, 2016

2. Sampel dan Teknik Sampling

Menurut Sugiyono (2016:63) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Teknik sampling digunakan untuk menentukan anggota dari populasi yang akan diteliti, untuk itu teknik sampling harus dilakukan dan digambarkan secara jelas dalam penelitian sehingga tidak membingungkan ketika akan melakukan penelitian dilapangan. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Hal yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili).

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *simple random sampling*. Dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi (Sugiyono, 2016:64). Berikut merupakan langkah-langkah pengundian responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini:

- a. Peneliti mendaftarkan semua anggota populasi.
- b. Masing-masing anggota populasi diberi nomor masing-masing dalam satu kertas kecil.
- c. Kertas kecil yang masing-masing telah diberi nomor tersebut kemudian digulung atau dilinting.
- d. Gulungan atau lintingan kertas yang berisi nomor-nomor tersebut, kemudian dimasukkan ke dalam suatu tempat (misalnya kotak atau kaleng) yang dapat digunakan untuk mengaduk sehingga tempatnya tersusun secara acak.
- e. Proses pengadukan dianggap sudah merata, kemudian peneliti atau orang lain yang diawasi peneliti mengambil lintingan kertas satu persatu sampai diperoleh sejumlah sampel yang diperlukan.
- f. Nama anggota popuasi yang keluar adalah yang ditunjuk sebagai sampel penelitian.

Menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin yang dikutip oleh Wijaya (2013:29) berikut ini:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Sumber: Wijaya, 2013:29

Keterangan:

N : Jumlah sampel

N : Jumlah populasi

E : Persen kelonggaran karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir atau diinginkan

Berdasarkan rumus Slovin untuk jumlah populasi 87 tenaga medik, maka jumlah sampel yang diteliti dengan batas kesalahan yang diinginkan sebesar 10% dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{87}{1 + 87(0,1)^2}$$

$n = 46,5241$ dibulatkan ke atas menjadi 47 responden

Dari rumus Slovin di atas, dengan ukuran populasi dalam penelitian (n) berjumlah 87 orang dan batas kesalahan (e) 10% atau 0,1 maka diperoleh sampel sebanyak 47 responden. Tabel 3.5 menunjukkan rincian jumlah sampel penelitian untuk masing-masing unit kerja, yang telah dihitung drngan rumus Slovin.

Tabel 3.5 Sampel Karyawan Medik RS Fathma Medika Gresik

Unit	Jumlah
Perawat	18
Bidan	17
Rekam Medik	2
Radiologi	2
Fisioterapi	1
Laboratorium	3
Gizi	3
Farmasi	1
JUMLAH	47

Sumber: Data primer diolah, 2017

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Sumber data adalah orang atau dokumen yang terkait langsung dengan permasalahan peneliti sebagai sumber informasi atau narasumber. Untuk

memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka diambil data yang berasal dari:

a) Data primer

Data Primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) yang secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab penelitian. Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang dibagikan kepada karyawan medik RS Fathma Medika Gresik, dan juga bisa didapat melalui hasil wawancara.

b) Data sekunder

Data Sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh dari peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (dicatat pihak lain), umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang tersusun dalam bentuk arsip atau dokumen. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari *database* karyawan Rumah Sakit Fathma Medika Gresik untuk menyajikan informasi mengenai sejarah perusahaan, struktur organisasi, deskripsi kepegawaian, lokasi perusahaan dan lain-lain.

2. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Upaya untuk mengumpulkan data dan keterangannya, maka peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

a. Kuesioner (angket)

Menurut Sugiyono (2013:142), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Peneliti menyusun kuesioner mengenai topik yang akan diteliti dan disebarluaskan kepada 47 karyawan medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik untuk mengisi pertanyaan atau pernyataan, kemudian setelah diisi dengan lengkap dikembalikan kepada peneliti.

b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung diajukan pada subjek penelitian, namun melalui pencatatan dokumen-dokumen atau arsip yang dimiliki oleh perusahaan yang dianggap penting dan menunjang penelitian. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian menurut Sugiyono (2013:135) adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Instrumen yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Kuesioner

Kuesioner merupakan instrumen pengumpulan data dimana partisipan atau responden mengisi pertanyaan atau pernyataan kemudian setelah diisi dengan lengkap mengembalikan kepada peneliti. Peneliti menyebarkan daftar pertanyaan tertulis secara tertutup yang dijawab oleh responden. Isi dari

kuesioner tersebut adalah pertanyaan yang berhubungan dengan komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan.

b) Pedoman Dokumentasi

Pedoman dokumentasi berupa daftar dokumen-dokumen atau bahan-bahan yang diperlukan guna mengumpulkan informasi tambahan.

F. Uji Instrumen

Peneliti menggunakan dua instrumen pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Kedua instrumen pengujian tersebut diperlukan untuk melakukan pengujian terhadap item-item yang ada dalam suatu instrumen untuk mendapatkan jawaban yang diharapkan.

1. Uji Validitas

Suatu instrumen dapat dinyatakan valid apabila instrumen tersebut betul-betul mengukur apa yang seharusnya diukur, serta dapat mengungkapkan data dari variabel yang akan diteliti secara tepat (Sugiyono, 2016:75). Validitas *item* pertanyaan ataupun pernyataan ditentukan dengan cara mengkorelasikan antara skor (nilai) yang diperoleh masing-masing *item* pertanyaan atau pernyataan dengan skor total menggunakan korelasi *pearson product moment* atau membandingkan koefisien korelasi produk momen dengan nilai kritisnya. Arikunto (2010:317) merumuskan perhitungannya sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\Sigma xy) - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{[n(\Sigma x^2) - (\Sigma x)^2][n(\Sigma y^2) - (\Sigma y)^2]}}$$

Sumber: Arikunto (2010:317)

Keterangan:

r : Koefisien relasi
n : Jumlah responden

x : Skor *item*
 y : Total skor

Pernyataan dari responden dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi (r) lebih besar sama dengan 0,3 (paling kecil 0,3). Kriteria pengujian yang digunakan adalah membandingkan angka hasil pengujian dengan angka tabel dengan dasar pengambilan keputusan:

- a) Jika r hasil perhitungan positif, serta r hitung $>$ r tabel, maka variabel tersebut valid.
- b) Jika r hasil perhitungan negatif, serta r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrumen adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali akan menghasilkan data yang konsisten sama (Sugiyono, 2016:75). Menurut Arikunto (2010:221), reliabilitas merupakan suatu instrumen yang cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik.

Suatu alat ukur disebut mempunyai reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya jika alat ukur itu mantap, dalam pengertian cukup stabil, dapat diandalkan dan dapat diramalkan. Metode yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah *Alpha Cronbach*.

Rumus *Alpha* digunakan untuk mencari reliabilitas *item* pertanyaan atau pernyataan yang skornya bukan 1 dan 0 misalnya, angket atau bentuk uraian yaitu:

$$r_n = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_1^2}{\sigma_2^2} \right]$$

Keterangan:

r_n : Reabilitas *item* pertanyaan atau pernyataan

k : Banyaknya *item*

$\sum \sigma_1^2$: Jumlah varians *item*

σ_1^2 : Varians total

Suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki koefisien reliabilitas lebih besar atau sama dengan 0,6 ($r_n \geq 0,6$), sebaliknya instrumen dinyatakan tidak reliabel apabila memiliki koefisien kurang dari atau sama dengan 0,6 ($r_n \leq 0,6$).

3. Hasil Uji Validitas

Hasil uji validitas penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.6 sebagai berikut:

Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Koefisien Korelasi (r)	Sig.	Keterangan
Komitmen Organisasi (X)	X _{1.1.1}	0,806	0,000	Valid
	X _{1.1.2}	0,547	0,000	Valid
	X _{1.2.1}	0,648	0,000	Valid
	X _{1.2.2}	0,753	0,000	Valid
	X _{1.3.1}	0,766	0,000	Valid
	X _{1.3.2}	0,634	0,000	Valid
Organizational Citizenship Behavior (Y ₁)	Y _{1.1.1}	0,550	0,000	Valid
	Y _{1.1.2}	0,433	0,002	Valid
	Y _{1.2.1}	0,490	0,000	Valid
	Y _{1.2.2}	0,599	0,000	Valid
	Y _{1.3.1}	0,675	0,000	Valid
	Y _{1.3.2}	0,694	0,000	Valid
	Y _{1.4.1}	0,700	0,000	Valid
	Y _{1.4.2}	0,608	0,000	Valid
	Y _{1.5.1}	0,561	0,000	Valid
Y _{1.5.2}	0,577	0,000	Valid	
Kinerja Karyawan (Y ₂)	Y _{2.1.1}	0,556	0,000	Valid
	Y _{2.1.2}	0,467	0,001	Valid
	Y _{2.2.1}	0,701	0,000	Valid
	Y _{2.2.2}	0,690	0,000	Valid
	Y _{2.3.1}	0,493	0,000	Valid
	Y _{2.3.2}	0,571	0,000	Valid
	Y _{2.4.1}	0,603	0,000	Valid
	Y _{2.4.2}	0,558	0,000	Valid
	Y _{2.5.1}	0,552	0,000	Valid
Y _{2.5.2}	0,456	0,001	Valid	

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 3.6 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. r item pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ($\alpha = 0.05$) dan semua item pertanyaan memiliki nilai koefisien korelasi lebih dari 0,3 dimana nilai korelasi lebih dari 0,3, dilihat dari tabel r tabel sebesar 0,287 dan seluruh hasil r hitung $> r$ tabel berarti instrumen yang digunakan adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

4. Hasil Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.7 sebagai berikut:

Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Komitmen Organisasi (X)	0,718	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior (Y ₁)	0,667	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y ₂)	0,721	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 3.7 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *reliable*, hal tersebut dikarenakan koefisien *Cronbach Alpha* $\geq 0,6$.

G. Metode Analisis Data

Data-data yang diperoleh sebelum disajikan dalam bentuk informasi akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 18.0. Sugiyono (2013:244) menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga

dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.

Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

Data-data yang diperoleh sebelum disajikan dalam bentuk informasi diolah dan dianalisis dengan menggunakan bantuan program SPSS. Sugiyono (2016:77) berpendapat bahwa analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran tentang karakteristik data dengan menggambarkan objek yang terdiri dari *item* yang didistribusikan dari masing-masing variabel, keadaan responden yang diteliti, serta lokasi penelitian.

2. Analisis Statistik Inferensial

Menurut Sugiyono (2013:23), analisis statistika inferensial adalah analisis statistika yang digunakan untuk menganalisis sampel, dan hasilnya akan digeneralisasikan (diinferensikan) untuk populasi dimana diambil sampel. Analisis statistik inferensial pada penelitian ini terdiri dari analisis jalur (*path analysis*) dan uji hipotesis menggunakan uji t.

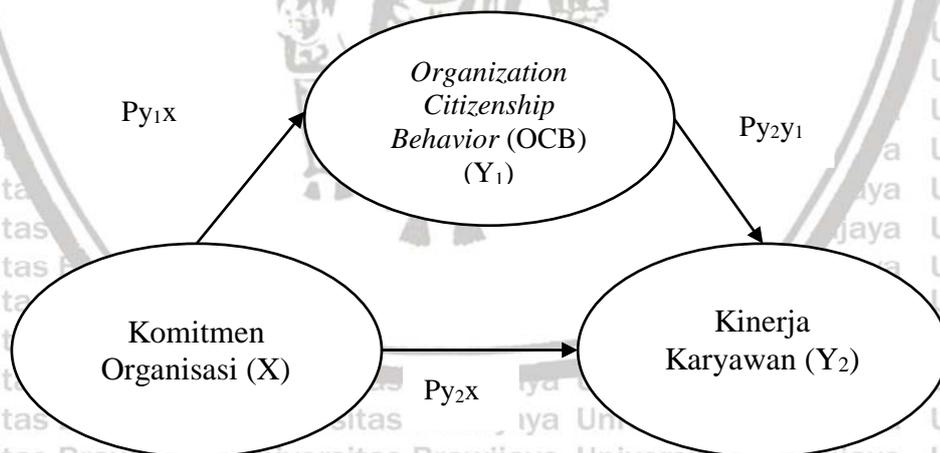
a. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Uji jalur atau *path analysis* adalah alat analisis statistik untuk menguji eksistensi variabel antara hubungan variabel X terhadap Y. Analisis jalur (*path*) ini sangat bermanfaat untuk mengetahui hubungan sebab akibat, selain itu analisis jalur ini bertujuan untuk mengetahui hubungan langsung maupun tidak langsung dari

variabel penyebab terhadap variabel akibat. Menurut Sarwono (2006:147) analisis jalur merupakan bagian analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian yang menggunakan analisis jalur adalah sebagai berikut:

1) Membuat diagram jalur

Diagram jalur digunakan untuk mengetahui model hubungan antara variabel yang akan diteliti. Diagram jalur disusun berdasarkan kerangka berpikir yang dikembangkan dari teori yang digunakan untuk penelitian. Pembuatan diagram jalur digunakan untuk mengetahui arah hubungan variabel yang akan diteliti, sehingga peneliti akan lebih mudah untuk menentukan struktur model dan persamaan struktur modelnya. Diagram jalur dapat digambarkan sebagai berikut.



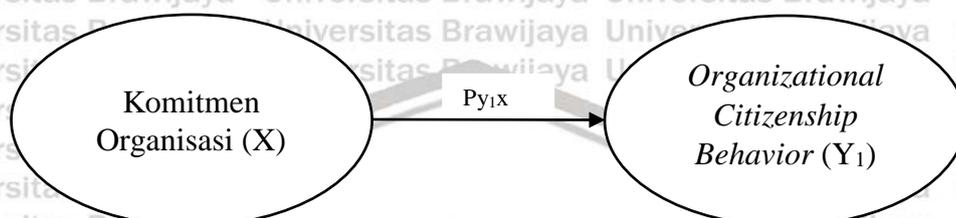
Gambar 3.1 Pola Hubungan Antar Variabel (Diagram Analisis Jalur)

Sumber: Data diolah, 2017

2) Membuat diagram jalur berdasarkan persamaan struktural.

Persamaan struktural dibuat untuk mengetahui efek langsung atau tidak langsung antar variabel bebas dan variabel terikat. Persamaan struktur dari model diagram dapat dilihat pada penjelasan gambar sebagai berikut:

$$1) Y_1 = \rho_{Y_1X} X + \epsilon_2 \text{ (Substruktur 1)}$$



Gambar 3.2 Jalur Struktural 1

Sumber: Data diolah, 2017

$$2) Y_2 = \rho_{Y_2X} X + \rho_{Y_2Y_1} Y_1 + \epsilon_1 \text{ (Substruktur 2)}$$



Gambar 3.3 Jalur Struktural 2

Sumber: Data diolah, 2017

Keterangan:

ρ : Koefisien Jalur (*path*) pengukur hubungan antar variabel

X : Komitmen Organisaional

Y_1 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Y_2 : Kinerja Karyawan

ϵ : Variabel residual atau variabel yang mempengaruhi variabel terikat, namun tidak diuji dan dibahas dalam penelitian ini

b. Uji Hipotesis (Uji t)

Pengujian hipotesis dihitung dengan menggunakan uji t (*individual test*). Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat secara terpisah (parsial). Nilai signifikan pengaruh variabel dapat diketahui dengan melihat nilai signifikan t yang lebih kecil dari 0.05, jika nilai lebih dari 0.05 maka nilai hubungan tersebut tidak signifikan.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum RS Fathma Medika Gresik

1. Sejarah RS Fathma Medika Gresik

Rumah Sakit Fathma Medika Gresik adalah rumah sakit swasta milik keluarga. Rumah sakit ini didirikan di Jl. Pendopo No. 45, Sembayat, Manyar-Gresik pada tanggal 23 Februari 2014 dan diresmikan oleh Bupati Gresik Bapak Dr. Ir. Sambari Halim Radianto, ST, Msi. RS Fathma Medika Gresik mendapatkan ijin operasional tetap berdasarkan keputusan Bupati Gresik Nomor: 455/15/HK/437.12/2015. RS Fathma Medika Gresik ditetapkan sebagai Rumah Sakit Kelas C melalui Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor: HK.02.03/I/0531/2015. RS Fathma Medika Gresik menempati areal tanah seluas 14.831,66 m², dengan luas bangunan 12.877,73 m² dilengkapi dengan sarana dan prasarana serta peralatan medik dan penunjang medik yang memadai dan spesialistik di bidangnya. RS Fathma Medika Gresik memberikan pelayanan kesehatan individu yang profesional, aman, santun dan mengedepankan keselamatan pasien serta berfokus pada pemenuhan kepuasan pelanggan.

2. Visi dan Misi RS Fathma Medika Gresik

Visi:

Menjadikan RS Fathma Medika Gresik sebagai Rumah Sakit rahmatan lil' alamin yang memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat Gresik dan sekitarnya dengan Trauma Center sebagai layanan unggulan.

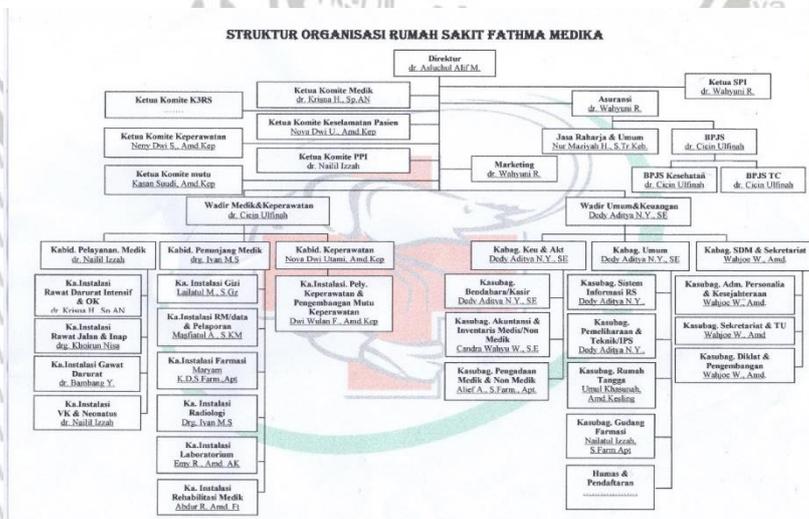
Misi:

- 1) Memberikan pelayanan prima berdasarkan nilai budaya islami.
- 2) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan SDM dalam rangka peningkatan profesionalitas dan kompetensi dibidangnya.
- 3) Menyelenggarakan penelitian dalam bidang pelayanan kesehatan.
- 4) Pengembangan pelayanan, pendidikan dan penelitian Trauma Center sebagai layanan unggulan RSFM.

1. Struktur Organisasi RS Fathma Medika Gresik

Struktur organisasi RS Fathma Medika Gresik kekuasaan dan tanggung jawabnya terletak pada satu pimpinan direktur yang dibantu staf yang dibawahinya.

Secara organisator RS Fathma Medika Gresik dipimpin oleh seorang Direktur, yang dibantu oleh dua bagian kelompok pelaksana. Direktur Rumah Sakit membawahi dua bagian utama dalam organisasi yaitu bagian medik dan keperawatan serta bagian umum dan keuangan. Struktur organisasi RS Fathma Medika Gresik dapat dilihat pada gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi RS Fathma Medika Gresik

Sumber: Data primer, 2016



4. Deskripsi Jabatan

Tugas dan tanggung jawab dari masing-masing jabatan dalam struktur organisasi di RS Fathma Medika Gresik adalah sebagai berikut:

a. Direktur Rumah Sakit

- 1) Membuat dan mengusulkan Struktur Organisasi RS Fathma Medika Gresik.
- 2) Mengembangkan proses perencanaan strategis RS Fathma Medika Gresik.
- 3) Mengembangkan proses manajemen mutu RS Fathma Medika Gresik, baik mutu layanan klinis maupun layanan manajemen.
- 4) Menyetujui penetapan semua sistem yang akan digunakan di RS Fathma Medika Gresik.
- 5) Mengembangkan dan melaksanakan proses seleksi, rekrutmen, dan pelatihan staf medik, paramedik, dan non medik RS Fathma Medika Gresik.
- 6) Membuat dan mengembangkan sistem budaya RS Fathma Medika Gresik.
- 7) Melaksanakan dan mengaja aktifitas RS Fathma Medika Gresik sesuai dengan Visi, Misi, Kebijakan dan Strategi yang telah ditetapkan oleh PT. Hidup Makmur Sejahtera.

b. Wakil Direktur Bagian Medik dan Keperawatan

- 1) Melaksanakan fungsi koordinasi administrasi rutin di lingkungan Medik dan Keperawatan (bidang keperawatan, bidang penunjang medik, instalasi farmasi dan bidang pelayanan medik).

- 2) Mengkoordinasikan dan melaksanakan semua kegiatan RS Fathma Medika Gresik sesuai dengan standar produk operasional (SPO) yang telah ditetapkan Direktur PT. Hidup Makmur Sejahtera.
- 3) Memenuhi dan mempersiapkan operator/tenaga medik sesuai kebutuhan RS Fathma Medika Gresik melalui pengisian slot, pengembangan spesialisasi dan pertemuan dokter penghasil utama.
- 4) Melaksanakan pertemuan dan membangun komunikasi efektif dengan dokter termasuk dalam rangka pembinaan.
- 5) Mengembangkan budaya kerjasama yang baik/harmonis dengan senantiasa memberikan masukan kepada pemimpin dan instalasi kerja terkait berdasarkan analisis dan evaluasi pada bidangnya untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan pengembangan ke depan sesuai dengan rencana perusahaan.
- 6) Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan rencana kerja dan anggaran unit kerja serta pelaksanaannya untuk memastikan pencapaian kinerja sesuai dengan rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP) yang telah ditetapkan.
- 7) Mengelola, mengarahkan, dan mengendalikan peningkatan mutu pekerjaan dan pelayanan di unit kerjanya sesuai dengan tertib administrasi, sistem dan prosedur perusahaan untuk memastikan terlaksananya sistem mutu perusahaan dengan baik.

c. Wakil Direktur Bagian Umum dan Keuangan

- 1) Melaksanakan koordinasi administrasi dan teknis di lingkungan bagian Umum, Keuangan dan Akuntansi serta SDM dan Sekretariat RS Fathma Medika Gresik dalam melaksanakan masing-masing fungsi bagian yang ada.
- 2) Mengkoordinasikan dan melaksanakan proses efisiensi dan efektivitas pada semua unit di lingkungan RS Fathma Medika Gresik.
- 3) Mengkoordinasikan dan melaksanakan sistem anggaran keuangan, logistik, kendali mutu dan penunjang kegiatan umum serta sumber daya manusia (SDM).
- 4) Mengkoordinasikan dan melaksanakan pengawasan serta pemeliharaan harta kekayaan di seluruh unit kerja RS Fathma Medika Gresik.

d. Ketua Bidang Pelayanan Medik

- 1) Merencanakan, mengkoordinasi, mengendalikan, mengawasi, dan mengevaluasi kegiatan manajemen dan operasional bidang pelayanan medik meliputi instalasi gawat darurat, rawat jalan dan rawat inap, rawat darurat intensif, dan neonatus.
- 2) Mengkoordinasi, mengendalikan, mengawasi, dan mengevaluasi upaya terwujudnya manajemen pelayanan medik yang menghasilkan profesionalisme yang tinggi di bidang pelayanan medik.
- 3) Mengembangkan budaya kerjasama baik/harmonis dengan senantiasa memberikan masukan kepada pimpinan dan unit-unit kerja terkait berdasarkan analisis dan evaluasi pada bidangnya untuk meningkatkan

kinerja perusahaan dan pengembangan ke depan sesuai dengan rencana perusahaan.

- 4) Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan rencana kerja dan anggaran unit kerja dalam lingkup tugasnya, serta pelaksanaannya untuk memastikan pencapaian kinerja sesuai dengan rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP) yang telah ditetapkan.

e. Ketua Bidang Penunjang Medik

- 1) Mengkoordinasikan, melaksanakan, mengawasi, dan mengevaluasi kegiatan pelayanan rekam medik baik rawat jalan, rawat inap, dan lainnya.
- 2) Mengkoordinasikan dan mengendalikan pengelolaan seluruh asset rekam medik agar utilisasinya optimal mengacu pada prinsip ekonomi, efisien, dan efektif.
- 3) Mengupayakan peningkatan mutu layanan dan kepuasan pelanggan.
- 4) Memberikan masukan kepada pimpinan dan unit-unit kerja terkait berdasarkan analisis dan evaluasi pada bidangnya untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan pengembangan ke depan sesuai dengan rencana perusahaan.
- 5) Mengelola, mengarahkan, dan mengendalikan peningkatan mutu pekerjaan dan pelayanan di unit kerjanya sesuai dengan tertib administrasi, sistem, dan prosedur perusahaan untuk memastikan terlaksananya sistem manajemen mutu perusahaan dengan baik.
- 6) Mengelola, mengarahkan, mengendalikan sistem dan cara kerja di unitnya untuk menciptakan kondisi dan suasana yang kondusif dalam upaya

mencapai prestasi kerja, nyaman, harmonis, dan bersih sesuai dengan persyaratan keamanan, K-3, dan lingkungan.

f. Ketua Bidang Keperawatan

- 1) Merencanakan, mengkoordinasi, mengendalikan, mengawasi, dan mengevaluasi kegiatan manajemen dan operasional para supervisor dilingkup bagian keperawatan.
- 2) Mengkoordinasi, mengendalikan, mengawasi, dan mengevaluasi upaya terwujudnya manajemen keperawatan yang menghasilkan profesionalisme yang tinggi di bidang layanan keperawatan.
- 3) Mengembangkan budaya kerjasama baik/harmonis dengan senantiasa memberikan masukan kepada pimpinan dan unit-unit kerja terkait berdasarkan analisis dan evaluasi pada bidangnya untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan pengembangan ke depan sesuai dengan rencana perusahaan.
- 4) Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan rencana kerja dan anggaran unit kerja dalam lingkup tugasnya, serta pelaksanaannya untuk memastikan pencapaian kinerja sesuai dengan rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP) yang telah ditetapkan.

B. Gambaran Umum Responden

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan medik RS Fathma Medika Gresik yang berjumlah 87 orang dengan menggunakan rumus *Slovin* diperoleh jumlah sampel yang dibutuhkan penelitian sebanyak 47 orang. Gambaran umum responden yang diteliti dalam penelitian ini meliputi gambaran responden

berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja karyawan yang bersangkutan.

1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 menunjukkan gambaran responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-laki	8	17,02
2.	Perempuan	39	82,98
	Total	47	100

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin perempuan lebih dominan yaitu sebanyak 39 orang (82,98%) sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 8 orang (17,02%). Hal tersebut dikarenakan beberapa bagian pada bidang medis lebih mudah dikerjakan perempuan, selain itu pekerja perempuan dianggap lebih memiliki keterampilan, ketelatenan dan *skill* yang baik dalam melakukan pekerjaan yang berkaitan dengan perawat.

2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Gambaran reponden penelitian berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1.	20-30 tahun	38	80,85
2.	31-40 tahun	7	14,89
3.	41-50 tahun	2	4,26
	Total	47	100

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan data pada tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa sebanyak 38 orang (80,85%) berada pada rentang usia 20-30 tahun dan 7 orang (14,89%) berada pada rentang usia 31-40. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan medik RS Fathma Medika Gresik berada pada usia produktif. Rentang umur tersebut menunjukkan karyawan masih memiliki komitmen, semangat dan motivasi kerja yang tinggi, dalam melakukan pekerjaan medis dituntut untuk dapat bekerja ekstra dalam menjalankan peran dan tanggung jawab dalam pekerjaannya, sehingga dibutuhkan tenaga kerja yang aktif dan produktif. Sedangkan sisanya, 2 orang (4,26%) berada pada rentang usia 41-50 tahun berada di unit kerja keperawatan.

3. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel

4.3 berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Diploma	38	80,85
2.	Sarjana	9	19,15
	Total	47	100

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan data pada tabel 4.3 dapat disimpulkan bahwa sebanyak 80,85% responden memiliki pendidikan terakhir Diploma, dan sebanyak 19,15% responden memiliki pendidikan terakhir Sarjana. Dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan yang ditempuh oleh karyawan RS Fathma Medika Gresik berada pada level cukup baik. Hal ini dikarenakan pekerja karyawan medik membutuhkan spesialisasi pendidikan tertentu untuk dapat menjalankan peran dan tugasnya.

Diharapkan seluruh karyawan dapat mempelajari ilmu pendidikan dijenjang yang lebih tinggi, karena karyawan khususnya karyawan medik perlu menguasai pengetahuan yang cukup luas dibidang pendidikan dan ketika mereka mengenyam pendidikan yang lebih tinggi diharapkan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan ketika menghadapi pasien, sehingga dapat mencapai kompetensi yang lebih profesional.

4. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1.	1 tahun (2016)	24	51,06
2.	2 tahun (2015)	4	8,33
3.	3 tahun (2014)	19	40,43
Total		47	100

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan data pada tabel 4.4 dapat disimpulkan bahwa sebanyak 24 orang (51,06%) responden dengan masa kerja selama 1 tahun. Sebanyak 4 orang (8,33%) responden dengan masa kerja 2 tahun, dan 19 orang (40,43%) responden dengan masa kerja 3 tahun. RS Fathma Medika Gresik termasuk rumah sakit yang baru berdiri, dengan masa kerja yang sebentar karyawannya belum memiliki komitmen penuh terhadap pekerjaannya. Hal tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa setengah dari jumlah karyawan medik memiliki rentan kerja yang baru sebentar, dengan begitu perusahaan harus dapat menanamkan komitmen yang kuat dalam diri karyawan sehingga karyawan mau menyatu dengan perusahaan dan akan

menerapkan perilaku ekstra yang baik dan menghasilkan kinerja yang lebih meningkat.

C. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif yang terdiri dari hasil deskripsi jawaban responden dan analisis statistik inferensial yang menjelaskan pengujian hipotesis dari hasil analisis jalur (*path analysis*) dengan uji t.

Hasil deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan responden distribusi item dari masing-masing variabel. Hasil angket yang telah direkapitulasi yang disebarkan kepada 47 responden, dapat dideskripsikan yaitu variabel komitmen organisasi (X_1), *organizational citizenship behavior* (Y_1), dan kinerja karyawan (Y_2). Data yang terkumpul ditabulasikan dalam tabel kemudian dibahas secara deskriptif. Ukuran deskriptifnya adalah dengan pemberian angka, baik dalam jumlah responden maupun dalam presentase angka. Untuk mengetahui mayoritas jawaban yang dijawab oleh responden dapat diketahui dengan melihat rumus *struges* sebagai berikut (Supranto, 2000:64):

a. Skor terendah = 1

b. Skor tertinggi = 5

c. Jumlah kelas = 5

Berdasarkan skor diatas maka penelitian atas responden dapat dikelompokkan dengan perhitungan interval menurut Supranto (2000:64):

$$C = \frac{X_n - X_1}{K}$$

$$C = \frac{5 - 1}{5}$$

$$C = \frac{4}{5} = 0,8$$

Keterangan:

C : Perkiraan besarnya

K : Banyaknya kelas

X_n : Nilai observasi terbesar

X₁ : Nilai observasi terkecil

Sehingga masing-masing kelas mempunyai interval sebagai berikut:

- a. 1,00 – 1,8 = Sangat Rendah / Buruk / Sangat Jarang
- b. 1,81 – 2,6 = Rendah / Jarang
- c. 2,61 – 3,4 = Cukup
- d. 3,41 – 4,2 = Tinggi / Baik / Sering
- e. 4,21 – 5,0 = Sangat Tinggi/ Sangat Baik/ Sangat Sering

1. Komitmen Organisasi

Distribusi jawaban responden pada variabel Komitmen Organisasi (X₁)

dapat dilihat pada Tabel 4.5:

Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Komitmen Organisasi (X)

Item	STS		TS		R		S		SS		Mean
	F	%	F	%	F	%	f	%	F	%	
X _{1.1.1}	0	0	0	0	0	0	37	78,7	10	21,3	4,21
X _{1.1.2}	0	0	7	14,9	2	4,3	35	74,5	3	6,4	3,72
X _{1.2.1}	0	0	0	0	7	14,9	36	76,6	4	8,5	3,94
X _{1.2.2}	0	0	0	0	0	0	37	78,7	10	21,3	4,21
X _{1.3.1}	0	0	0	0	0	0	38	80,9	9	19,1	4,19
X _{1.3.2}	0	0	0	0	1	2,1	39	83,0	7	14,9	4,13
Total %	0		2,48		3,55		78,72		15,25		
Mean	0		0,30		0,64		18,89		4,57		4,067

Sumber: Data primer diolah, 2017

Keterangan:

X_{1.1.1} = Anda senang bekerja di RS Fathma Medika Gresik.



$X_{1.1.2}$ = Anda merasa bahwa masalah yang ada di organisasi juga merupakan masalah anda sendiri.

$X_{1.2.1}$ = Anda merasa berat untuk meninggalkan RS Fathma Medika Gresik.

$X_{1.2.2}$ = Anda merasa bangga menjadi salah satu bagian dari RS Fathma Medika Gresik.

$X_{1.3.1}$ = Anda akan bekerja keras demi kemajuan RS Fathma Medika Gresik.

$X_{1.3.2}$ = Anda peduli dengan masa depan yang akan terjadi pada RS Fathma Medika Gresik.

Apabila dilihat dari keseluruhan item, distribusi jawaban responden untuk variabel komitmen organisasi menyatakan sebanyak 2,48% responden tidak setuju, sebanyak 3,55% ragu-ragu, 78,72% responden setuju, dan 15,25% responden sangat setuju dengan item-item pernyataan yang disampaikan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi di RS Fathma Medika Gresik tergolong baik, karena mayoritas responden memberikan persepsi yang positif terhadap pernyataan yang telah diberikan. Kesimpulan ini diperkuat hasil skor rata-rata jawaban responden atau nilai *grand mean* variabel komitmen organisasi sebesar 4,067 dan berada pada interval baik. Rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada item $X_{1.1.1}$ (Anda senang bekerja di RS Fathma Medika Gresik) dan $X_{1.2.2}$ (Anda merasa bangga menjadi salah satu bagian dari RS Fathma Medika Gresik) dengan *mean* 4,21. Rata-rata distribusi jawaban terendah terletak pada item $X_{1.1.2}$ (Anda merasa bahwa masalah yang ada di organisasi juga merupakan masalah anda sendiri) dengan nilai *mean* 3,72.

Apabila dilihat untuk setiap item dari 47 responden, berdasarkan data pada tabel 4.5 dapat diketahui bahwa untuk item $X_{1.1.1}$ (Anda senang bekerja di RS Fathma Medika Gresik) menunjukkan sebanyak 37 responden (78,7%) menyatakan setuju dan 10 responden (21,3%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item $X_{1.1.1}$ tersebut sebesar 4,21 dapat dikatakan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden sangat senang bekerja di RS Fathma Medika Gresik.

Pada item X_{1.1.2} (Anda merasa bahwa masalah yang ada di organisasi juga merupakan masalah anda sendiri) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 7 responden (14,9%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 2 responden (4,3%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 35 responden (74,5%) menyatakan setuju, dan sebanyak 3 responden (6,4%) menyatakan sangat setuju, nilai *mean* untuk item X_{1.1.2} tersebut sebesar 3,72 dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung merasakan bahwa masalah yang ada di organisasi juga merupakan masalah karyawan sendiri, dengan begitu karyawan merasa memiliki organisasi, dan akan mengusahakan yang terbaik bagi organisasinya.

Pada item X_{1.2.1} (Anda merasa berat untuk meninggalkan RS Fathma Medika Gresik) menunjukkan bahwa dari 47 responden, sebanyak 7 responden (14,9%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 36 responden (76,6%) menyatakan setuju, dan sebanyak 4 responden (8,5%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item X_{1.2.1} tersebut sebesar 3,94 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung berat untuk meninggalkan RS Fathma Medika Gresik.

Pada item X_{1.2.2} (Anda merasa bangga menjadi salah satu bagian dari RS Fathma Medika Gresik) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 37 responden (78,7%) menyatakan setuju dan 10 responden (21,3%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item X_{1.2.2} tersebut sebesar 4,21 dan dapat dikategorikan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden sangat bangga ketika bekerja dan menjadi salah satu bagian dari RS Fathma Medika Gresik.

Pada item X_{1.3.1} (Anda akan bekerja keras demi kemajuan RS Fathma Medika Gresik) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 38 responden (80,9%)

menyatakan setuju dan 9 responden (19,1%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item $X_{1.3.1}$ tersebut sebesar 4,19 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung setuju bahwa karyawan akan bekerja keras demi kemajuan RS Fathma Medika Gresik, dengan begitu akan memudahkan tercapainya tujuan organisasi.

Pada item $X_{1.3.2}$ (Anda peduli dengan masa depan yang akan terjadi pada RS Fathma Medika Gresik) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 1 responden (2,1%) menyatakan ragu-ragu, 39 responden (83,0%) menyatakan setuju, dan 7 responden (14,9%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item $X_{1.3.2}$ tersebut sebesar 4,13 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung peduli dengan masa depan yang terjadi di RS Fathma Medika Gresik.

2. *Organizational Citizenship Behavior*

Distribusi jawaban responden pada variabel *organizational citizenship behavior* (Y_1) dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden pada Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y_1)

Item	STS		TS		R		S		SS		Mean
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
Y1.1.1	0	0	0	0	3	6,4	42	89,4	2	4,3	3,98
Y1.1.2	4	8,5	5	10,6	3	6,4	34	72,3	1	2,1	3,49
Y1.2.1	0	0	0	0	0	0	39	83,0	8	17,0	4,17
Y1.2.2	0	0	0	0	0	0	44	93,6	3	6,4	4,06
Y1.3.1	0	0	0	0	0	0	44	93,6	3	6,4	4,06
Y1.3.2	0	0	0	0	0	0	38	80,9	9	19,1	4,19
Y1.4.1	0	0	0	0	1	2,1	39	83,0	7	14,9	4,13
Y1.4.2	0	0	1	2,1	1	2,1	40	85,1	5	10,6	4,04

Lanjutan Tabel 4.6

Item	STS		TS		R		S		SS		Mean
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
Y1.5.1	0	0	0	0	0	0	44	93,6	3	6,4	4,06
Y1.5.2	0	0	0	0	0	0	38	80,9	9	19,1	4,19
Total %	0,85		1,28		1,70		85,53		10,64		
Mean	0,09		0,26		0,51		34,21		5,32		4,038

Sumber: Data primer diolah, 2017

Keterangan:

Y_{1.1.1} = Anda sering membantu rekan kerja dalam menyelesaikan masalah pekerjaan maupun pribadi.

Y_{1.1.2} = Anda sering menggantikan peran rekan kerja seperti pergantian *shift* kerja.

Y_{1.2.1} = Anda menyelesaikan pekerjaan secara *professional* sesuai dengan standar kerja yang RS Fathma Medika Gresik miliki.

Y_{1.2.2} = Anda selalu mematuhi peraturan yang berlaku di RS Fathma Medika Gresik.

Y_{1.3.1} = Anda mudah beradaptasi dengan pekerjaan dan lingkungan anda.

Y_{1.3.2} = Anda peduli dengan rekan kerja.

Y_{1.4.1} = Anda memberikan perhatian terhadap rekan kerja lain.

Y_{1.4.2} = Anda sering membantu rekan kerja lain ketika sedang mengalami masalah.

Y_{1.5.1} = Anda selalu berperilaku baik ketika sedang bekerja.

Y_{1.5.2} = Anda bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan RS Fathma Medika Gresik

Apabila dilihat dari keseluruhan item, distribusi jawaban responden untuk variabel *organizational citizenship behavior* menyatakan sebanyak 0,85% responden sangat tidak setuju, 1,28% responden tidak setuju, 1,70% responden ragu-ragu, 85,53% responden setuju dan 10,64% responden sangat setuju dengan item-item pernyataan yang disampaikan. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* yang dilakukan karyawan medik di RS Fathma Medika Gresik tergolong baik, karena mayoritas responden memberikan persepsi yang positif terhadap pernyataan yang telah diberikan. Kesimpulan ini diperkuat hasil skor rata-rata jawaban responden atau nilai *grand mean* variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 4,038 dan berada pada interval baik.

Rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada item Y_{1.3.2} (Anda peduli dengan rekan kerja) dan Y_{1.5.2} (Anda bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan

RS Fathma Medika Gresik) dengan *mean* 4,19. Rata-rata distribusi jawaban terendah terletak pada item $Y_{1.1.2}$ (Anda sering menggantikan peran rekan kerja seperti pergantian *shift* kerja) dengan nilai *mean* 3,49.

Apabila dilihat per item, berdasarkan data pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 47 responden untuk item $Y_{1.1.1}$ (Anda sering membantu rekan kerja dalam menyelesaikan masalah pekerjaan maupun pribadi) dari 47 responden menunjukkan sebanyak 3 responden (6,4%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 42 responden (89,4%) menyatakan setuju, dan sebanyak 2 responden (4,3%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* $Y_{1.1.1}$ tersebut sebesar 3,98 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung sering membantu rekan kerja menyelesaikan masalah baik masalah pekerjaan maupun masalah pribadi, dengan begitu masalah akan mudah terselesaikan dan dapat kembali fokus ke pekerjaannya.

Pada item $Y_{1.1.2}$ (Anda sering menggantikan peran rekan kerja seperti pergantian *shift* kerja) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 4 responden (8,5%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 5 responden (10,6%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 3 responden (6,4%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 34 responden (72,3%) menyatakan setuju, dan 1 responden (2,1%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item $Y_{1.1.2}$ tersebut sebesar 3,49 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung sering menggantikan peran rekan lain.

Pada item $Y_{1.2.1}$ (Anda menyelesaikan pekerjaan secara *professional* sesuai dengan standar kerja yang RS Fathma Medika Gresik miliki) menunjukkan bahwa

dari 47 responden sebanyak 39 responden (83,0%) menyatakan setuju dan 8 responden (17,0%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item Y_{1.2.1} tersebut sebesar 4,17 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung bekerja secara *professional* sesuai dengan standar yang diberikan RS Fathma Medika Gresik yang akhirnya akan memudahkan rumah sakit dalam mencapai tujuan kinerja yang baik.

Pada item Y_{1.2.2} (Anda selalu mematuhi peraturan yang berlaku di RS Fathma Medika Gresik) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 44 responden (93,6%) menyatakan setuju dan 3 responden (6,4%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item Y_{1.2.2} tersebut sebesar 4,06 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung taat pada peraturan yang berlaku di RS Fathma Medika Gresik, dengan begitu akan mengurangi kendala yang tidak diinginkan terjadi ketika bekerja.

Pada item Y_{1.3.1} (Anda mudah beradaptasi dengan pekerjaan dan lingkungan anda) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 44 responden (93,6%) menyatakan setuju dan 3 responden (6,4%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item Y_{1.2.2} tersebut sebesar 4,06 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung mudah beradaptasi dengan pekerjaan, dengan begitu akan memudahkan setiap pemberian target kerja baru juga dapat diselesaikan dengan mudah. Karyawan juga cenderung mudah untuk beradaptasi dengan lingkungan kerjanya, hal tersebut akan memudahkan karyawan untuk merespon hal yang terjadi di lingkungan sekitarnya sehingga kemungkinan masalah yang muncul akan mudah diselesaikan.

Pada item Y_{1.3.2} (Anda peduli dengan rekan kerja) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 38 responden (80,9%) menyatakan setuju dan 9 responden (19,1%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item Y_{1.3.2} tersebut sebesar 4,19 dan dapat dikategorikan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden sangat peduli dengan rekan kerja dan hal tersebut akan menciptakan suasana yang hangat dan menyenangkan dalam lingkungan kerja. Karyawan akan merasa semangat dalam bekerja sehingga mau bekerja lebih ekstra dari peran dan tanggung jawab kerja yang diberikan RS Fathma Medika Gresik.

Pada item Y_{1.4.1} (Anda memberikan perhatian terhadap rekan kerja lain) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 1 responden (2,1%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 39 responden (83,0%) menyatakan setuju dan 7 responden (14,9%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item Y_{1.4.1} tersebut sebesar 4,13 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan perhatian terhadap rekan kerja lain sehingga antar rekan kerja kompak dan dapat saling tolong-menolong dan mengurangi masalah yang terjadi antar pekerja.

Pada item Y_{1.4.2} (Anda sering membantu rekan kerja lain ketika sedang mengalami masalah) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 1 responden (2,1%) menyatakan tidak setuju, 1 responden (2,1%) menyatakan ragu-ragu, 40 responden (85,1%) menyatakan setuju, dan 5 responden (10,6%) responden menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item Y_{1.4.2} tersebut sebesar 4,04 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung sering

membantu rekan kerja lain ketika mengalami masalah, jadi masalah yang terjadi tidak berlarut-larut penyelesaiannya sehingga dapat kembali fokus ke pekerjaan.

Pada item Y_{1.5.1} (Anda selalu berperilaku baik ketika sedang bekerja) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 44 responden (93,6%) menyatakan setuju dan sebanyak 3 responden (6,4%) menyatakan sangat setuju.

Nilai *mean* untuk item Y_{1.5.1} tersebut sebesar 4,06 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung berperilaku baik ketika bekerja.

Pada item Y_{1.5.2} (Anda bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan RS Fathma Medika Gresik.) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 38 responden (80,9%) menyatakan setuju dan sebanyak 9 responden (19,1%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* Y_{1.5.2} tersebut sebesar 4,19 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung bertanggung jawab dengan pekerjaan apapun yang diberikan oleh RS Fathma Medika Gresik.

3. Kinerja Karyawan

Distribusi jawaban responden pada variabel *organizational citizenship behavior* (Y₁) dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Kinerja Karyawan (Y₂)

Item	STS		TS		R		S		SS		Mean
	f	%	F	%	f	%	F	%	F	%	
Y _{2.1.1}	0	0	0	0	1	2,1	41	87,2	5	10,6	4,09
Y _{2.1.2}	0	0	1	2,1	3	6,4	40	85,1	3	6,4	3,96
Y _{2.2.1}	1	2,1	2	4,3	1	2,1	38	80,9	5	10,6	3,94
Y _{2.2.2}	0	0	0	0	1	2,1	42	89,4	4	8,5	4,06
Y _{2.3.1}	0	0	0	0	3	6,4	33	70,2	11	23,4	4,17
Y _{2.3.2}	0	0	1	2,1	2	4,3	39	83,0	5	10,6	4,02
Y _{2.4.1}	0	0	0	0	5	10,6	34	72,3	8	17,0	4,06

Lanjutan Tabel 4.7

Item	STS		TS		R		S		SS		Mean
	f	%	F	%	f	%	F	%	F	%	
Y _{2.4.2}	28	59,6	18	38,3	0	0	0	0	1	2,1	1,47
Y _{2.5.1}	0	0	0	0	0	0	40	85,1	7	14,9	4,15
Y _{2.5.2}	13	27,7	30	63,8	0	0	3	6,4	1	2,1	1,91
Total %	8,94		11,06		3,40		65,96		10,64		
Mean	0,89		2,21		1,02		26,38		5,32		3,583

Sumber: Data primer diolah, 2017

Y_{2.1.1} = Anda menyelesaikan semua tugas rutin sesuai target yang diberikan.

Y_{2.1.2} = Anda selalu mengerjakan tugas tambahan yang diberikan.

Y_{2.2.1} = Pekerjaan yang anda selesaikan sudah sesuai dengan *job description* yang diberikan.

Y_{2.2.2} = Pekerjaan yang anda selesaikan sudah mengikuti prosedur kerja yang ada.

Y_{2.3.1} = Anda selalu hadir tepat waktu dalam bekerja.

Y_{2.3.2} = Anda mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang ditetapkan RS Fathma Medika Gresik.

Y_{2.4.1} = Anda tidak pernah terlambat datang ke RS Fathma Medika Gresik ketika baru masuk pagi ataupun setelah istirahat siang.

Y_{2.4.2} = Anda sering membolos kerja.

Y_{2.5.1} = Anda mudah beradaptasi dengan rekan kerja.

Y_{2.5.2} = Anda sering mengalami permasalahan dengan rekan kerja.

Apabila dilihat dari keseluruhan item, distribusi jawaban responden untuk variabel kinerja karyawan menyatakan sebanyak 8,94% responden sangat tidak setuju, 11,06% responden tidak setuju, 3,40% ragu-ragu, 65,96% responden setuju dan 10,64% responden sangat setuju dengan item-item pernyataan yang disampaikan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang dilakukan karyawan medik di RS Fathma Medika Gresik tergolong baik, karena mayoritas responden memberikan persepsi yang positif terhadap pernyataan yang telah diberikan.

Kesimpulan ini diperkuat hasil skor rata-rata jawaban responden atau nilai *grand mean* variabel kinerja karyawan sebesar 3,583 dan berada pada interval baik. Rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada item Y_{2.3.1} (Anda selalu hadir tepat

waktu dalam bekerja) dengan *mean* 4,17. Rata-rata distribusi jawaban terendah terletak pada item $Y_{2.4.2}$ (Anda sering membolos kerja) dengan nilai *mean* 1,47.

Apabila dilihat per item, berdasarkan data pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 47 responden untuk item $Y_{2.1.1}$ (Anda menyelesaikan semua tugas rutin sesuai target yang diberikan.) dari 47 responden menunjukkan sebanyak 1 responden (2,1%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 41 responden (87,2%) menyatakan setuju, dan sebanyak 5 responden (10,6%) menyatakan sangat setuju.

Nilai *mean* $Y_{1.1.1}$ tersebut sebesar 4,09 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan target yang diberikan RS Fathma Medika Gresik, dengan penyelesaian tugas yang sesuai dengan target yang diberikan maka akan memudahkan pencapaian tujuan yang diinginkan rumah sakit.

Pada item $Y_{2.1.2}$ (Anda selalu menyelesaikan semua tugas tambahan yang diberikan) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 1 responden (2,1%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 3 responden (6,4%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 40 responden (85,1%) menyatakan setuju, dan 3 responden (6,4%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item $Y_{1.1.2}$ tersebut sebesar 3,96 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung selalu menyelesaikan semua tugas tambahan yang diberikan rumah sakit, dengan begitu akan mengurangi penundaan pekerjaan dan memudahkan pekerja untuk bersiap mengerjakan tugas lain ataupun tugas baru yang diberikan rumah sakit.

Pada item $Y_{2.2.1}$ (Pekerjaan yang anda selesaikan sudah sesuai dengan *job description* yang diberikan) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 1

responden (2,1%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 2 responden (4,3%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 1 responden (2,1%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 38 responden (80,9%) menyatakan setuju dan 5 responden (10,6%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item Y_{2.2.1} tersebut sebesar 3,94 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung bekerja sesuai dengan *job description* yang diberikan oleh rumah sakit.

Pada item Y_{2.2.2} (Pekerjaan yang anda selesaikan sudah mengikuti prosedur kerja yang ada) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 1 responden (2,1%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 42 responden (89,4%) menyatakan setuju dan 4 (8,5%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item Y_{2.2.2} tersebut sebesar 4,06 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung menyelesaikan pekerjaan mengikuti prosedur kerja yang diberikan rumah sakit, dengan begitu akan mengurangi kesalahan ataupun kecelakaan kerja yang tidak diinginkan oleh pihak rumah sakit.

Pada item Y_{2.3.1} (Anda selalu hadir tepat waktu dalam bekerja) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 3 responden (6,4%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 33 responden (70,2%) menyatakan setuju dan 11 (23,4%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item Y_{2.3.1} tersebut sebesar 4,17 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung hadir tepat waktu dalam bekerja, sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan maksimal sesuai dengan yang diinginkan rumah sakit.

Pada item Y_{2.3.2} (Anda mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditetapkan RS Fathma Medika Gresik) menunjukkan bahwa dari 47

responden sebanyak 1 responden (2,1%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 2 responden (4,3%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 39 responden (83,0%) menyatakan setuju dan 5 responden (10,6%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item Y_{2.3.2} tersebut sebesar 4,02 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang ditetapkan RS Fathma Medika Gresik, sehingga ketika pekerjaan utama sudah selesai dikerjakan bisa mengerjakan pekerjaan tambahan.

Pada item Y_{2.4.1} (Anda tidak pernah terlambat datang ke RS Fathma Medika Gresik ketika baru masuk pagi ataupun setelah istirahat siang) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 5 responden (10,6%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 34 responden (72,3%) menyatakan setuju dan 8 responden (17,0%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item Y_{2.4.1} tersebut sebesar 4,06 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung tidak pernah datang terlambat ketika baru masuk pagi maupun masuk setelah istirahat siang.

Pada item Y_{2.4.2} (Anda sering membolos kerja) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 28 responden (59,6%) menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 18 responden (38,3%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (2,1%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item Y_{2.4.2} tersebut sebesar 1,47 dan dapat dikategorikan sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa responden tidak pernah membolos kerja, sehingga pekerjaan bisa dilaksanakan dengan maksimal.

Pada item Y_{2.5.1} (Anda mudah beradaptasi dengan rekan kerja) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 40 responden (85,1%) menyatakan setuju dan sebanyak 7 responden (14,9%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item

$Y_{1.5.1}$ tersebut sebesar 4,15 dan dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung mudah beradaptasi dengan rekan kerja.

Pada item $Y_{2.5.2}$ (Anda sering mengalami permasalahan dengan rekan kerja) menunjukkan bahwa dari 47 responden sebanyak 13 responden (27,7%) responden menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 30 responden (63,8%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 3 responden (6,4%) menyatakan setuju dan sebanyak 1 responden (2,1%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* $Y_{2.5.2}$ tersebut sebesar 1,91 dan dapat dikategorikan rendah. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung tidak pernah mengalami permasalahan dengan rekan kerja, hal ini baik bagi para pekerja karena akan menambah kekompakan antar rekan kerja.

D. Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial pada penelitian ini merupakan hasil pengujian dari hipotesis antara variabel komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja karyawan. Analisis statistik inferensial ini terdiri dari hasil analisis jalur (*path analysis*) dan uji hipotesis menggunakan uji t.

1. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Salah satu analisis statistik inferensial pada penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil analisis yang disajikan diolah menggunakan program *SPSS v 18.0*.

Pada penelitian ini terdapat tiga buah hipotesis yang diuji, yaitu pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh *organizational*

citizenship behavior terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil analisis disajikan pada tabel 4.8 dan 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.8 Hasil Analisis Jalur Pengaruh (X terhadap Y₁)

Variabel	Beta	t hitung	Probabilitas (Sig.)	Keterangan
Komitmen Organisasi (X)	0,539	4,297	0,000	Signifikan
t tabel	: 2,015			
R	: 0,539			
R Square (R ²)	: 0,291			
Adjusted R Square	: 0,275			
Y ₁	: <i>Organizational Citizenship Behavior</i>			

Sumber: Data primer diolah, 2017

a. Pengaruh Komitmen Organisasi (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y₁)

Tabel 4.8 menunjukkan hasil perhitungan pengaruh variabel komitmen organisasi (X) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y₁). Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa komitmen organisasi (X) mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (Y₁) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha = 5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$), dan nilai nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($4,297 > 2,015$). Nilai koefisien yang didapat sebesar 0,539, yang menunjukkan bahwa pengaruh dari komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 53,9%. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (Y₁).

Tabel 4.9 Hasil Analisis Jalur Pengaruh (X, Y₁, terhadap Y₂)

Variabel	Beta	t hitung	Probabilitas (Sig.)	Keterangan
Komitmen Organisasi (X)	0,285	2,405	0,020	Signifikan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y ₁)	0,557	4,698	0,000	Signifikan
t tabel	: 2,015			
R	: 0,750			
R Square (R ²)	: 0,562			
Adjusted R Square	: 0,542			
Y ₂	: Kinerja Karyawan			

Sumber: Data primer diolah, 2017

b. Pengaruh Komitmen Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y₂)

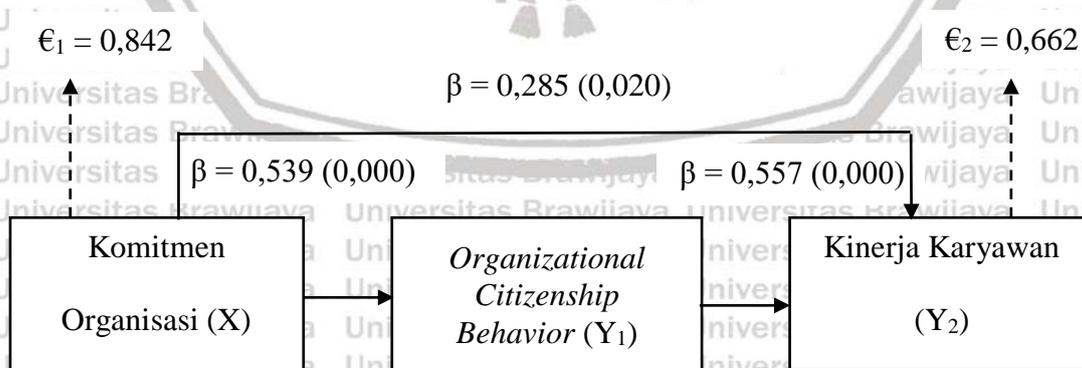
Tabel 4.9 menunjukkan hasil perhitungan pengaruh variabel komitmen organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y₂). Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa komitmen organisasi (X) mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Y₂) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai probabilitas sebesar 0,020 ($0,020 < 0,05$), dan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,405 > 2,015$). Nilai koefisien beta yang didapat sebesar 0,285, yang menunjukkan bahwa pengaruh dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 28,5%. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y₂).

c. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (Y₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y₂)

Tabel 4.9 menunjukkan hasil perhitungan pengaruh variabel *organizational citizenship behavior* (Y₁) terhadap kinerja karyawan (Y₂). Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa *organizational citizenship behavior* (Y₁) mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Y₂) pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$), dan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($4,698 > 2,015$). Nilai koefisien beta yang didapat sebesar 0,557, yang menunjukkan bahwa pengaruh dari *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan sebesar 55,7%. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* (Y₁) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y₂).

d. Diagram Analisis Jalur

Gambar 4.2 menampilkan diagram hasil analisis jalur secara keseluruhan dalam penelitian ini.



Gambar 4.2 Diagram Jalur Besarnya Pengaruh X, Y₁, Y₂

Sumber: Data primer diolah, 2017

Keterangan:

- X : Komitmen Organisasi
- Y₁ : *Organizational Citizenship Behavior*
- Y₂ : Kinerja Karyawan



ϵ : Nilai Residual

Pengaruh langsung antara variabel komitmen organisasi (X), *organizational citizenship behavior* (Y_1) dan kinerja karyawan (Y_2) ditunjukkan oleh anak panah masing-masing variabel. Dari dua koefisien yang ditunjukkan tabel 4.8 dan tabel 4.9 maka dapat dibuat persamaan *path* yang dapat digambarkan pada diagram jalur (*path*) seperti pada gambar 4.2 tersebut.

$$\text{Besar nilai } \epsilon_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,291} = 0,842$$

$$\text{Besar nilai } \epsilon_2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,562} = 0,662$$

Persamaan strukturalnya adalah:

$$1. Y_1 = P_{y_1x} + \epsilon_1$$

$$= 0,539 + 0,842$$

$$= 1,381$$

$$2. Y_2 = P_{y_2x} + P_{y_2y_1} + \epsilon_2$$

$$= 0,285 + 0,557 + 0,662$$

$$= 1,504$$

Pengaruh langsung dari variabel komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* menunjukkan koefisien sebesar 0,539 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 yang artinya mempunyai pengaruh signifikan.

Pengaruh langsung dari variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan koefisien sebesar 0,285 dengan nilai probabilitas 0,020. Pengaruh langsung dari variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan menunjukkan koefisien sebesar 0,557 dengan nilai probabilitas 0,000.

e. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior

Pada hubungan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan terdapat dugaan variabel *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediator (*intervening*). Perhitungan besarnya pengaruh *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediator adalah sebagai berikut:

Direct Effect (pengaruh langsung) komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,285.

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= P_{y_1x} \times P_{y_2y_1} \\ &= 0,539 \times 0,557 \\ &= 0,300 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Effect (TE)} &= P_{y_2x} + (P_{y_1x} \times P_{y_2y_1}) \\ &= 0,285 + (0,539 \times 0,557) \\ &= 0,585 \end{aligned}$$

Secara keseluruhan hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.10 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel Bebas	Variabel Mediator	Variabel Terikat	Pengaruh Langsung X terhadap Y	Pengaruh Tidak Langsung X terhadap Y	Total Pengaruh	Keterangan
X	Y ₁	Y ₂	0,539	-	0,539	Signifikan
X			0,285	0,300	0,585	Signifikan
Y ₁			0,557	-	0,557	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2017



Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* sebesar 0,300 atau 30%, sehingga total pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,585 (*direct effect* = 0,285 *indirect effect* = 0,300).

2. Pengujian Hipotesis (Uji t)

Uji t dilakukan untuk memperkuat hasil dari uji *path* yang telah dilakukan sebelumnya. Sebuah variabel bebas dikatakan mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau probabilitas $sig. \leq 0,05$. Tabel 4.11 menunjukkan hasil uji t yang dilakukan.

Tabel 4.11 Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

Hipotesis	t_{hitung}	Probabilitas (Sig.)	Keterangan
Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	4,297	0,000	H ₁ diterima
Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	2,405	0,020	H ₂ diterima
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	4,698	0,000	H ₃ diterima

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4.11 dapat ditarik kesimpulan bahwa:

- Variabel komitmen organisasi memiliki $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $4,297 > 2,015$ dan nilai sig. lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000. Maka secara parsial variabel komitmen organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (Y₁).

- b) Variabel komitmen organisasi memiliki $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,405 > 2,015$ dan nilai sig. lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,020. Maka secara parsial variabel komitmen organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2).
- c) Variabel *organizational citizenship behavior* memiliki $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $4,698 > 2,015$ dan nilai sig. lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000. Maka secara parsial variabel *organizational citizenship behavior* (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y_2).

Berdasarkan pengolahan data dan perhitungan yang telah dilakukan, berikut disajikan ringkasan hasil penelitian yang ditunjukkan oleh tabel 4.12.

Tabel 4.12 Ringkasan Hasil Penelitian

Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H₁ Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizennship Behavior</i>	Diperolah β sebesar 0,539, nilai t_{hitung} sebesar 4,297 dan nilai signifikan sebesar 0,000.	Nilai statistik menunjukkan uji t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} ($4,297 > 2,015$) dan nilai signifikan $< \alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 tidak didukung dan H_1 didukung. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dengan <i>organizational citizenship behavior</i> .
H₂ Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Diperolah β sebesar 0,285, nilai t_{hitung} sebesar 2,405 dan nilai signifikan sebesar 0,020.	Nilai statistik menunjukkan uji t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} ($2,405 > 2,015$) dan nilai signifikan $< \alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 tidak didukung dan H_1 didukung. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 4.12		
Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
<p>H3 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Diperolah β sebesar 0,557, nilai t_{hitung} sebesar 4,698 dan nilai signifikan sebesar 0,000.</p>	<p>Nilai statistik menunjukkan uji t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} ($4,698 > 2,015$) dan nilai signifikan $< \alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 tidak didukung dan H_1 didukung. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>organizational citizenship behavior</i> dengan kinerja karyawan.</p>

Sumber: Data primer diolah, 2017

E. Ketetapan Model

Ketepatan model diukur untuk mengetahui seberapa besar kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari semua variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Ketetapan model hipotesis diukur melalui hubungan koefisien determinasi (R^2) di kedua persamaan. Perhitungan ketepatan model sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,291)(1 - 0,562) \\
 &= 1 - (0,709)(0,438) \\
 &= 1 - 0,31054 \\
 &= 0,68945 \text{ atau } 69\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 69% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti sebesar 69%. Sedangkan sisanya sebesar 31% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

F. Pembahasan Hasil Penelitian

Secara garis besar hasil penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hipotesis yang dimaksud adalah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan mengenai pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* juga akan dipaparkan dalam pembahasan ini. Berikut pembahasan dari pengujian yang telah dilakukan.

1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasinya. Komitmen organisasi adalah keinginan para anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen karyawan terhadap organisasi yang terjadi di RS Fathma Medika Gresik dapat dikatakan baik, terbukti dengan nilai *grand mean* yang didapat untuk variabel komitmen organisasi sebesar 4,067. Komitmen pada diri karyawan terhadap RS Fathma Medika Gresik yang diukur berdasarkan tiga indikator yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan menunjukkan hasil yang baik. Berdasarkan hasil penelitian, karyawan memiliki komitmen afektif yang kuat dalam dirinya seperti senang bekerja ditempat kerja dan juga karyawan merasakan bahwa masalah organisasi juga termasuk masalah karyawan. Karyawan memiliki

komitmen normatif seperti merasakan berat untuk meninggalkan organisasi dan merasa bangga menjadi salah satu bagian dari organisasi. Karyawan juga memiliki komitmen berkelanjutan seperti kemauan untuk bekerja keras demi kemajuan organisasi dan peduli dengan masa depan yang akan terjadi pada organisasinya. Komitmen organisasi menyebabkan keterikatan antar karyawan dan organisasi meningkat. Hal ini akan meningkatkan komitmen masing-masing individu dalam organisasi, karena komitmen dapat membuat karyawan akan semakin loyal bekerja untuk organisasinya.

Berdasarkan uji *path* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,539 dan dapat diartikan bahwa komitmen organisasi pada karyawan medik RS Fathma Medika Gresik memiliki pengaruh positif sebesar 53,9% terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis *path* yang menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari *alpha* 0,05 ($0,000 < 0,05$), yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi pada karyawan medik RS Fathma Medika Gresik berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dimana semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi yang dirasakan maka akan semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior*-nya.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Subejo *et al.*, (2013) yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dengan *organizational citizenship behavior*. Subejo *et al.*, mengungkapkan bahwa dampak terpenting munculnya komitmen dalam diri karyawan adalah perilaku positif diluar tugas formal karyawan, yang disebut

organizational citizenship behavior. Penelitian yang dilakukan Ortiz *et al.*, (2014)

juga menghasilkan hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan, program maupun kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang disesuaikan dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan untuk pencapaian kesuksesan organisasi. Kinerja karyawan RS Fathma Medika Gresik dapat dikatakan baik, terbukti dengan diperolehnya nilai *grand mean* sebesar 3,583.

Kinerja pada karyawan RS Fathma Medika Gresik yang diukur berdasarkan lima indikator yaitu jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kerjasama menunjukkan hasil yang baik. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa karyawan sudah menyelesaikan semua tugas rutin sesuai dengan target yang diberikan juga menyelesaikan tugas tambahan dengan baik, karyawan menyelesaikan pekerjaan sudah sesuai dengan *job description* dan prosedur kerja yang ditetapkan rumah sakit, karyawan cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, selalu hadir tepat waktu dalam bekerja, cenderung jarang membolos kerja serta karyawan mudah beradaptasi dan jarang mengalami permasalahan dengan rekan kerja sehingga hubungan kerjasama antar karyawan baik.

Berdasarkan uji *path* menunjukkan nilai koefisien jalur yang didapatkan sebesar 0,285, menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada karyawan RS Fathma Medika Gresik memiliki pengaruh positif sebesar 28,5% terhadap kinerja

karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil dari analisis *path* yang menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0,020 yang lebih kecil dari α 0,05 ($0,020 < 0,05$) yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi pada karyawan RS Fathma Medika Gresik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin tinggi komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi maka akan semakin tinggi pula hasil kinerja karyawannya.

Hal ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Subejo *et al.*, (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Disamping itu penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mery *et al.*, (2016) yang menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al.*, (2010) juga mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Organizational citizenship behavior merupakan kontribusi individu seorang karyawan yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. Perilaku seperti menolong orang lain, mau bekerja sukarela diluar *job description*, patuh terhadap peraturan dan prosedur disuatu organisasi tempat kerja inilah yang menggambarkan “nilai tambah” individu. *Organizational citizenship behavior* pada karyawan RS Fathma Medika Gresik yang diukur berdasarkan lima indikator yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* menunjukkan hasil yang baik. Terbukti dengan *grand mean* yang diperoleh sebesar 4,038. Hal ini

menunjukkan bahwa karyawan RS Fathma Medika Gresik cenderung sering membantu dan menggantikan peran rekan kerja, menyelesaikan pekerjaan secara *professional* sesuai dengan standar kerja dan selalu mematuhi peraturan rumah sakit, karyawan cenderung mudah beradaptasi dan peduli dengan rekan kerja lain, antar karyawan juga cenderung senang memberikan perhatian dan saling membantu jika mengalami masalah pekerjaan maupun masalah pribadi serta karyawan cenderung selalu berperilaku baik dan bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan rumah sakit.

Berdasarkan uji *path* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,557 diartikan bahwa *organizational citizenship behavior* pada karyawan RS Fathma Medika Gresik memiliki pengaruh positif sebesar 55,7% terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil dari analisis *path* yang menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari *alpha* 0,05 ($0,000 < 0,05$), yang ditolak dan H_1 diterima. Dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* pada karyawan RS Fathma Medika Gresik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin tinggi *organizational citizenship behavior* maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Markozy (2001) dalam Titisari (2014:2-3) berpendapat bahwa karyawan yang baik (*good citizen*) cenderung menampilkan *organizational citizenship behavior* dilingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan berubah menjadi lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak *organizational citizenship behavior* kinerja individu akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Subejo *et al.*, (2013)

yang mengungkapkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, serta penelitian Mery (2016) menunjukkan adanya pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja.

4. ***Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung) dari Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil uji *path* yang dilakukan, dapat diketahui bahwa *direct effect* atau pengaruh langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,285 hal ini dapat dilihat dari koefisien beta yang didapat sebesar 0,285 dengan nilai signifikansi sebesar 0,020 ($0,020 < 0,05$). Perhitungan *indirect effect* dilakukan dengan mengkalikan koefisien beta dari dua rumusan struktural yaitu yaitu P_{y_1x} dan $P_{y_2y_1}$, dengan koefisien beta masing-masing adalah 0,539 dan 0,557. Menurut perhitungan tersebut, didapatkan *indirect effect* sebesar 0,300, sehingga total pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 0,585.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan sebesar 0,300 (30%).

Total pengaruh yang didapat dari penjumlahan koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung adalah sebesar 0,585 (58,5%). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Subejo *et al.*, (2013) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasi yang dimediasi oleh variabel kekuatan identitas organisasi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada karyawan non-medik RS Fathma Medika Gresik tentang Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.
3. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain.

Adapun saran yang diberikan peneliti, antara lain:

1. Dalam aspek komitmen organisasi, hasil menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi sudah berada pada tingkat yang tinggi. Oleh karena itu,

perusahaan perlu untuk mempertahankan atau bahkan lebih meningkatkan tingkat komitmen organisasi menjadi lebih tinggi lagi. Perusahaan maupun karyawan perlu melakukan usaha agar komitmen organisasi yang ada tetap terjaga dan mempertahankan bagaimana supaya karyawan tetap memiliki energi yang tinggi dalam bekerja, merasa antusias dan bangga dengan pekerjaan dan dapat memberikan perhatian dan konsentrasi penuh terhadap pekerjaan. Beberapa usaha yang dapat dilakukan misalnya dengan lebih memahami kebutuhan dan keinginan karyawan, dan juga bersedia mendengarkan masukan dan keluhan bawahan. Selain itu, atasan juga dapat memberikan apresiasi terhadap pekerjaan baik yang dilakukan oleh karyawan agar mereka dapat merasa lebih dihargai. Pendekatan yang dilakukan secara personal kepada karyawan serta pemberian motivasi dan semangat juga perlu dilakukan agar dapat meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan.

2. Kedepannya karyawan diharapkan bersikap saling menghargai dan memperhatikan satu sama lain antara rekan kerja sehingga akan meningkatkan suasana positif ditempat kerja serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Dengan lingkungan kerja yang menyenangkan karyawan dapat berfokus pada pekerjaan yang dijalani dan mau bekerja lebih ekstra tanpa pengawasan dari atasan sehingga akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan tanpa mengabaikan tujuan individual karyawan.

3. Ketika seorang karyawan sudah memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya, maka karyawan tersebut secara otomatis akan mau berperilaku *organizational citizenship behavior* ditempat bekerjanya, sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik. Berdasarkan hasil dari penelitian ini variabel *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan merupakan faktor yang dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Namun demikian terdapat beberapa faktor lain yang dapat pula dipengaruhi oleh tingkat komitmen organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel yang merupakan variabel lain di luar variabel yang sudah ada dalam penelitian ini. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat menjadikan penelitian ini sebagai acuan untuk melakukan penelitian mengenai komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja karyawan pada konteks yang berbeda dan menggunakan metode penelitian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012:234. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Nimran, Umar dan Amirullah. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia & Perilaku Organisasi*. Malang: Sinar Akademika.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis Dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2008. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Soekidjan, Soegiarto. 2009. *Komitmen Organisasi Sudahkah Menjadi Bagian Dari Kita*.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Cara Mudah Menyusun: Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Supranto, 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi. Edisi Keenam*. Jakarta: Erlangga.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Wijaya, Tony. 2013. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Jurnal dan Publikasi Ilmiah

- Khan, Ziauddin, Jam, dan Ramay. 2010. The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *Journal of Social Sciences*. Vol.15, Number 3.

Mery Novelia, Bambang Swasto, dan Ika Ruhana. 2016. Pengaruh Komitmen dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 38 No.2.

Nguyen, B., Chang, K., Rowley, C., Japutra. (2016). Organizational citizenship behavior, identification, psychological contract and leadership frames. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 260-280.

Ortiz, Maria Zayas., Rosario, Ernesto., Marquez, Eulalia., Gruneiro, Pablo Colon. 2014. Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in a sample of Private Banking Employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*. Emerald. 35: 91-106.

Sivasakthi, K., Selvarani, A. (2015). The causal relationship between job attitude and organizational citizenship behavior in yashmarine logistics (p) ltd., at Chennai. *International Journal Of Management*, 6(1), 373-384.

Subejo, Eka Afnan Treona, Armanu Thoyib, dan Siti Aisjah. 2013. The Effect of Organizational Commitment and Organization Identity Strength to Citizenship Behaviour (OCB) Impact On Fire Department and Disaster Employee Performance in Jakarta Indonesia. *Journal of Business and Management*. e-ISSN: 2278-487X.

