

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini diuraikan hasil penelitian tentang analisis yang merupakan jawaban responden terhadap pertanyaan kuesioner. Hasil penelitian ini merupakan gambaran dari fenomena yang ingin diketahui oleh peneliti yang berkaitan dengan *On The Job Embeddedness* Terhadap *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) dan Kinerja Karyawan pada Tenaga Perawat RS Permata Bunda Kota Malang.

#### **A. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **1. Sejarah dan Perkembangan Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang**

Rumah Sakit Permata Bunda berdiri pada tanggal 30 juli 2005. Pada awal bedirinya, Rumah Sakit Permata Bunda bergerak dalam bidang pelayanan kesehatan yakni Rumah Sakit Permata Bersalin. Dalam jangka waktu satu tahun, terdapat evaluasi dari Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur kemudian disarankan agar dikembangkan pelayanan menjadi Rumah sakit. Tepatnya pada tanggal 22 januari 2007 resmi menjadi Rumah Sakit Permata Bunda.

##### **2. Filosofi Perusahaan**

###### **a. Visi Rumah Sakit Permata Bunda**

Rumah Sakit Permata Bunda menjadi Rumah Sakit yang dipercaya oleh masyarakat dengan menyelenggarakan pelayanan secara profesional. Rumah Sakit yang mengembangkan penerapan ilmu kedokteran, ilmu keperawatan, obat-obatan, peralatan yang mutakhir dan menjunjung etika perawatan serta memperhatikan aspek sosial.

**b. Misi Rumah Sakit Permata Bunda**

- Rumah sakit Permata Bunda menyelenggarakan pelayanan kesehatan untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat baik secara rawat jalan, rawat inap, UGD serta pelayanan penunjang lainnya.
- Penyelenggaraan pelayanan kesehatan dilaksanakan baik secara preventif, promotif, kuratif maupun rehabilitas dan upaya rujukan.
- Karyawan Rumah sakit Permata Bunda dalam melayani masyarakat berperilaku sopan santun, familiar, dan menjunjung etika serta mengembangkan pengetahuan dan keterampilan dibidangnya masing-masing.
- Dalam menyelenggarakan fungsi sosial Rumah sakit Permata Bunda menyediakan rawat inap kelas IV (empat).

**c. Motto Rumah Sakit Permata Bunda**

**“Keselamatan Pasien Prioritas Kami”**

**3. Lokasi Perusahaan**

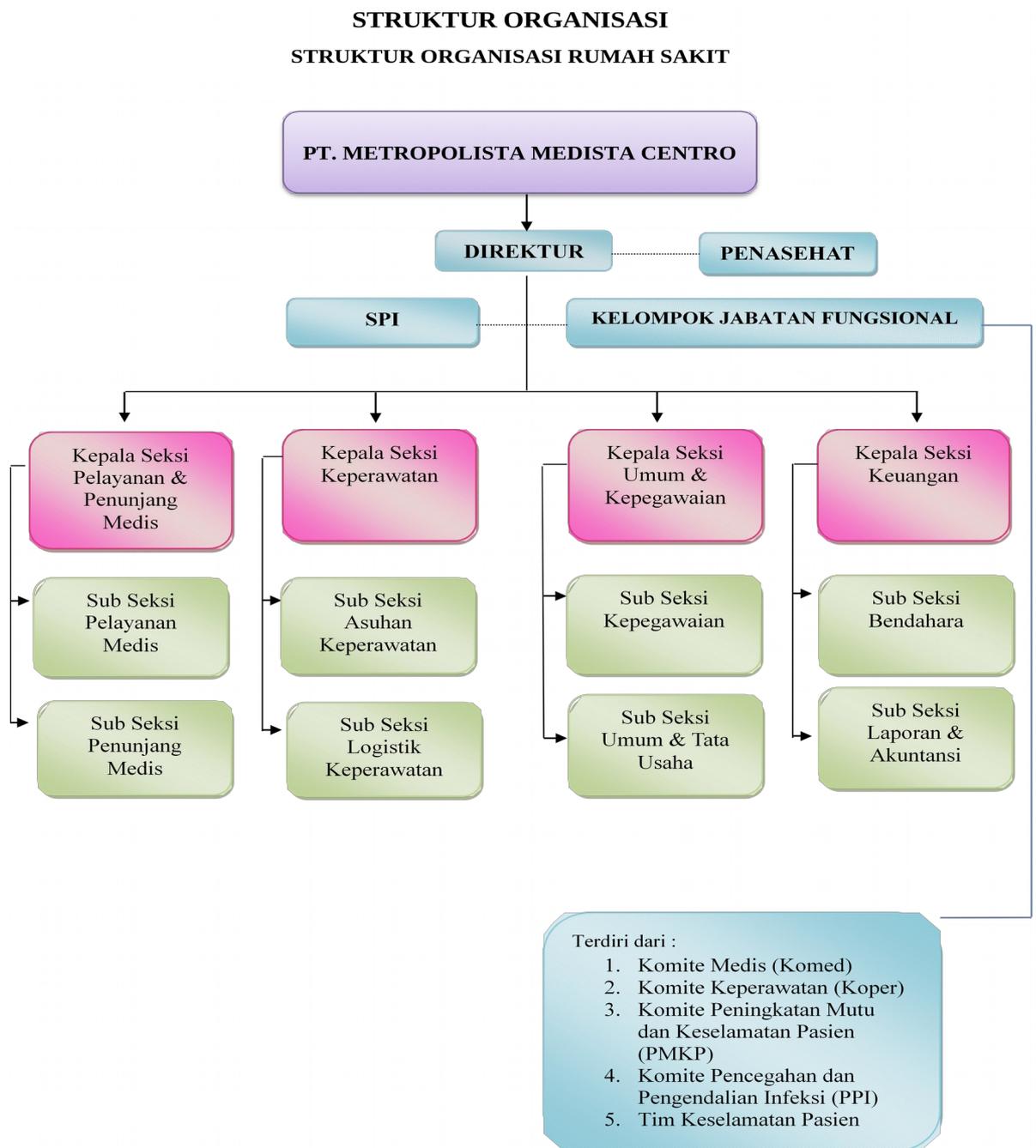
Rumah Sakit Permata Bunda terletak di tengah Kota Malang tepatnya di Jalan Soekarno-Hatta No 75 Mojolangu, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa

Timur 65142. Ini merupakan lokasi yang sangat strategis di Kota Malang karena lokasi yang dekat dengan area kos dan kampus ternama seperti UB, UIN, UM dll. sehingga mudah di jangkau oleh banyak orang khususnya mahasiswa dan warga malang sendiri yang tinggal dikawasan Soekarno-Hatta.

#### **4. Struktur Organisasi Rumah Sakit Permata Bunda**

Struktur organisasi merupakan gambaran tentang hubungan dan kerjasama dan orang-orang yang terdapat pada suatu badan dalam mencapai suatu tujuan, struktur organisasi ini berguna sebagai pedoman pendelegasian wewenang dan hubungan antar bagian yang ada dalam suatu organisasi. Rumah Sakit Permata Bunda di pimpin oleh seorang Direktur yang membawahi Kepala Seksi, seperti Kepala Seksi Pelayanan dan penunjang Medis, Kepala Keperawatan, Kepala umum & Kepegawaian, dan yang terakhir Kepala Seksi Keuangan. Kepala Seksi bertanggungjawab atas masing-masing unit dan bagian urusan yang dibawah, struktur organisasi Rumah sakit Permata Bunda Malang tampak sebagaimana pada gambar berikut ini:

**Gambar 4**  
**Struktur Organisasi Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang**



Sumber : Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang, 2017

## **5. *Job Desk* / Tugas dan Wewenang Perawat di Rumah Sakit Permata Bunda**

*Job desk* merupakan tugas-tugas yang harus dilakukan dan merupakan pertanggungjawaban yang melekat erat pada sebuah jabatan tertentu. Adapun tugas dari Kepala Seksi dalam struktur organisasi Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang adalah:

### **a. Kepala Seksi Pelayanan dan Penunjang Medis**

Kepala Seksi Pelayanan dan Penunjang medis merupakan seorang tenaga Dokter yang diberi wewenang dan tanggungjawab dalam mengatur serta mengendalikan kegiatan pelayanan dan penunjang medis rumah sakit dan membawahi yang pertama unit laboratorium, yang kedua unit radiologi, kemudian unit gizi, instalasi farmasi, unit rawat jalan, unit raat inap, dan unit gawat darurat, tugasnya antara lain:

- 1) Menyusun rencana operasional kegiatan seksi pelayanan dan penunjang medis sebagai asuhan pelaksanaan kegiatan.
- 2) Mengkaji usulan rencana dan prioritas kegiatan dan kebutuhan sarana di lingkup pelayanan dan penunjang medis.
- 3) Mengkaji rencana kebutuhan bahan dan perangkat kerja di jajaran seksi pelayanan dan penunjang medis untuk kelancaran tugas.

- 4) Mengkaji usulan rencana dan prioritas kebutuhan tenaga di lingkup pelayanan dan penunjang medis.
- 5) Membagi tugas dan mengikuti perkembangannya dengan cara memakai, memantau agar penyelesaiannya tepat waktu.
- 6) Mengkaji dan mengusulkan penempatan tenaga medis di lingkup pelayanan dan penunjang medis untuk kelancaran tugas.
- 7) Mengkaji usulan konsep rumusan sistem dan mekanisme pelayanan dan penunjang medis.
- 8) Mengkaji usulan konsep rumusan rencana peningkatan mutu pelayanan dan penunjang medis.
- 9) Mengkaji usulan konsep prosedur tetap (SPO) di jajaran bidang pelayanan dan penunjang medis.

b. Kepala Seksi Keperawatan

Kepala seksi keperawatan merupakan seorang tenaga keperawatan yang diberi wewenang dan tanggungjawab dalam mengatur serta mengendalikan kegiatan pelayanan perawatan rumah sakit dan membawahi, yang pertama unit rawat jalan, unit rawat inap dan yang terakhir unit gawat darurat, antara lain tugasnya:

- 1) Menyusun rencana kebutuhan tenaga keperawatan secara keseluruhan baik dalam jumlah maupun kualifikasi.
- 2) Menyusun program pengembangan staf keperawatan sesuai kebutuhan pelayanan di rumah sakit.

- 3) Menyusun program orientasi bagi siswa/ mahasiswa pendidikan keperawatan yang menggunakan rumah sakit sebagai lahan praktek.
- 4) Menyusun program orientasi bagi tenaga keperawatan yang baru bekerja di rumah sakit .
- 5) Menyusun jadwal rapat koordinasi dengan kepala ruangan.
- 6) Menyusun program mutasi tenaga keperawatan baik pelaksana maupun pengelola.
- 7) Menyusun rencana penempatan tenaga keperawatan sesuai kebutuhan koordinasi dengan kepala ruangan.
- 8) Menyusun rencana kebutuhan peralatan keperawatan sesuai kebutuhan pelayanan baik jumlah dan jenis alat.
- 9) Menyusun anggaran biaya untuk kebutuhan: pengembangan staf, peralatan dan kebutuhan lain.

## **B. Gambaran Umum Responden**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dengan cara menyebar kuesioner pada tenaga perawat RS Permata Bunda Kota Malang, sebanyak 48 responden, maka dapat diperoleh gambaran karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja, umur, dan gaji perbulan. Karakteristik responden secara rinci adalah sebagai berikut :

### 1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 7 berikut :

**Tabel 7 : Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
L	23	24,2%
P	72	75,8%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel 7 diatas menjelaskan responden berjenis kelamin laki-laki (L) sebanyak 23 orang atau 24,2%, dan responden berjenis kelamin perempuan (P) sebanyak 72 orang atau 75,8%. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden paling banyak yaitu yang berjenis kelamin perempuan (P). Hal ini dikarenakan kebanyakan profesi perawat diminati oleh kaum perempuan dibanding laki-laki karena perempuan mempunyai sifat perhatian yang lebih kepada siapapun.

### 2. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran mengenai pendidikan terakhir responden pada tabel 8 berikut :

**Tabel 8 : Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
----------------------------	------------------	-----------------------

SLTA/Sederajat	14	14,7%
Diploma	58	61,1%
Sarjana	23	24,2%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden yang berpendidikan akhir tingkat SLTA/Sederajat sebanyak 14 orang atau 14,7%, responden yang berpendidikan akhir tingkat Diploma sebanyak 58 orang atau 61,1%, dan responden yang berpendidikan akhir tingkat Sarjana sebanyak 23 orang atau 24,2%. Berdasarkan data tersebut responden yang paling banyak adalah responden dengan tingkat pendidikan terakhir Diploma sebanyak 58 orang atau 61,1%. Hal ini dikarenakan program diploma banyak memberikan praktek lapangan langsung sehingga dianggap mampu setelah lulus dan ijazah yang didapat sudah memenuhi syarat untuk melamar pekerjaan sebagai perawat.

### 3. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Bekerja

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran mengenai masa kerja responden pada tabel 9 berikut :

**Tabel 9 : Gambaran Responden Berdasarkan Masa Bekerja**

Masa Bekerja	Frekuensi	Presentase (%)
< 1 Tahun	45	47,4%
1-3 Tahun	37	38,9%
3-5 Tahun	13	13,7%
≥ 5 Tahun	0	0%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Masa kerja seorang karyawan dihitung pada saat mulai bekerja di Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang hingga saat melaksanakan penelitian. Berdasarkan data diatas maka dapat diketahui bahwa responden yang masa kerjanya kurang dari 1 tahun sebanyak 45 orang atau 47,4% dan merupakan frekuensi responden yang paling banyak dibanding lainnya, responden yang masa kerjanya 1-3 tahun sebanyak 37 atau 38,9%, responden yang masa kerjanya 3-5 tahun sebanyak 13 orang atau 13,7%, dan responden yang masa kerjanya lebih dari atau sama dengan 5 tahun sebanyak 0 orang (tidak ada) atau 0%.

#### 4. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Data karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 10 berikut :

**Tabel 10 : Gambaran Responden Berdasarkan Usia**

<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
< 25 Tahun	65	68,4%
25-35 Tahun	30	31,6%
35-45 Tahun	0	0%
≥ 45 Tahun	0	0%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Dari data diatas tersebut, dapat disimpulkan bahwa responden yang berusia dibawah 25 tahun adalah yang paling banyak atau dominan yaitu sebanyak 65 orang atau 68,4%, responden yang berusia 25 – 35 tahun sebanyak 30 orang atau 31,6%, dan responden yang berusia antara 36 - 45 tahun dan lebih dari atau sama dengan 45 tahun sebanyak 0 orang (tidak ada) atau 0%. Ini mungkin disebabkan karena profesi perawat memang membutuhkan tenaga yang kuat atau masih muda

karena harus siap melayani apapun yang dibutuhkan oleh pasien atau dokter, sehingga akan banyak tugas yang akan di emban.

#### 5. Gambaran Responden Berdasarkan Gaji Perbulan

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran mengenai gaji perbulan responden pada tabel 11 berikut :

**Tabel 11 : Gambaran Responden Berdasarkan Gaji Perbulan**

<b>Gaji</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
< Rp1.000.000	77	81,1%
Rp1.000.000-Rp1.999.999	15	15,8%
Rp2.000.000-Rp2.999.999	3	3,2%
Rp3.000.000-Rp3.999.999	0	0%
≥ Rp4.000.000	0	0%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2017

Dari data diatas bisa disimpulkan bahwa responden yang memiliki gaji perbulan dibawah Rp1.000.000 adalah yang paling banyak dengan jumlah frekuensi sebanyak 77 orang atau 81,1%, sedangkan responden yang memiliki gaji perbulan Rp 1.000.000 – Rp 1.999.999 sebanyak 15 orang atau 15,8%, responden yang memiliki gaji perbulan Rp 2.000.000 – Rp 2.999.999 sebanyak 3 orang atau 3,2%, dan yang memiliki gaji perbulan Rp 3.000.000 – Rp 3.999.999 dan diatas Rp 4.000.000 sebanyak 0 orang (tidak ada) atau 0%.

### C. Analisis Statistik Deskriptif

Pada bab ini akan dibahas jawaban responden pada pernyataan variabel *On The Job Embeddedness* (X), *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) (Z), dan Kinerja karyawan (Y) yang terdiri dari 7 pernyataan untuk variabel X, 10 pernyataan untuk variabel Z, dan 12 pernyataan untuk variabel Y dan 5 pilihan jawaban, yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS).

Hasil deskripsi distribusi jawaban responden variabel *On The Job Embeddedness* akan dijabarkan pada tabel 12 berikut ini :

**Tabel 12**  
**Distribusi Jawaban Responden Variabel *On The Job Embeddedness***

Item	SEBARAN SKOR										TOTAL		MEAN
	5		4		3		2		1		F	%	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
x.1. 1	3	3,16	54	56,8	16	16,8	19	20,0	3	3,16	95	100	3,4
x.1. 2	2	2,11	50	52,6	22	23,2	17	17,9	4	4,21	95	100	3,3
x.2. 1	4	4,21	39	41,1	21	22,1	19	20,0	12	12,6	95	100	3,0
x.2. 2	3	3,16	47	49,5	22	23,2	19	20,0	4	4,21	95	100	3,3
x.2. 3	7	7,37	50	52,6	22	23,2	14	14,7	2	2,11	95	100	3,5
x.3. 1	1	1,05	51	53,7	16	16,8	15	15,8	12	12,6	95	100	3,1
x.3. 2	1	1,05	54	56,8	11	11,6	17	17,9	12	12,6	95	100	3,2
<i>Grand Mean Variabel</i>													3,3

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Keterangan :

x.1.1 : Memiliki hubungan akrab dengan rekan kerja sederajat

x.1.2 : Memiliki hubungan akrab dengan atasan

x.2.1 : Merasa cukup dengan kompensasi dan gaji yang diberikan perusahaan selama ini

x.2.2 : Merasa cocok dengan sistem pengembangan karir saat ini

x.2.3 : Senang bekerja sesuai dengan minat bakat yang dia punya

x.3.1 : Tidak mau meninggalkan pekerjaan karena sudah cocok dengan pemberian gajinya

x.3.2 : Tidak mau meninggalkan pekerjaan karena sudah cocok dengan rekan kerjanya

Berdasarkan tabel 12 diketahui jawaban responden untuk setiap item pernyataan mengenai variabel *on the job embeddedness*. Berdasarkan 95 responden, tanggapan pada item pernyataan “memiliki hubungan akrab dengan rekan kerja sederajat”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 3 responden atau 3,16%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 54 responden atau 56,8%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 16 responden atau 16,8%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 19 responden atau 20,0%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 3 responden atau 3,16%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan x.1.1 sebesar 3,4% yang masuk dalam kriteria penilaian cukup. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang kurang memiliki hubungan akrab dalam bekerja dengan banyak rekan kerjanya yang sederajat usia atau jabatannya dalam pekerjaan.

Tanggapan pada item pernyataan “memiliki hubungan akrab dengan atasan”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 2 responden atau 2,11%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 50 responden atau 52,6%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 22 responden atau 23,2%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 17 responden atau 17,9%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS)

sebanyak 4 responden atau 4,21%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan x.1.2 sebesar 3,3% yang masuk dalam kriteria penilaian cukup. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang kurang memiliki hubungan akrab dalam bekerja dengan atasannya.

Tanggapan pada item pernyataan “Merasa cukup dengan kompensasi dan gaji yang diberikan perusahaan selama ini”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 4 responden atau 4,21%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 39 responden atau 41,1%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 21 responden atau 22,1%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 19 responden atau 20,0%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 12 responden atau 12,6%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan x.2.1 sebesar 3,0% yang masuk dalam kriteria penilaian cukup. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang kurang merasa cukup dan sesuai dengan kompensasi dan gaji yang diberikan oleh pihak RS sampai saat kuesioner disebar.

Tanggapan pada item pernyataan “Merasa cocok dengan sistem pengembangan karir saat ini”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 3 responden atau 3,16%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 47 responden atau 49,5%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 22 responden atau 23,2%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 19 responden atau 20,0%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 4 responden atau 4,21%. Nilai *mean* jawaban untuk

item pernyataan x.2.2 sebesar 3,3% yang masuk dalam kriteria penilaian cukup. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang kurang merasa cocok dengan sistem pengembangan karir yang diterapkan oleh RS selama ini, sehingga karyawan semakin bekerja lebih baik lagi untuk mengejar promosi jabatan yang diinginkan.

Tanggapan pada item pernyataan “Senang bekerja sesuai dengan minat bakat yang dia punya”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 7 responden atau 7,37%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 50 responden atau 52,6%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 22 responden atau 23,2%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 14 responden atau 14,7%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 2 responden atau 2,11%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan x.2.3 sebesar 3,5% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang merasa cocok dengan posisi yang dia tempati saat ini yaitu sesuai dengan minat bakat yang dia punya, sehingga akan semakin membuat karyawan menjadi lebih profesional dalam menyelesaikan tugas yang diberikannya.

Tanggapan pada item pernyataan “Tidak mau meninggalkan pekerjaan karena sudah cocok dengan pemberian gajinya”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 1 responden atau 1,05%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 51 responden atau 53,7%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 16 responden atau 16,8%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 15 responden atau 15,8%, dan

yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 12 responden atau 12,6%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan x.3.1 sebesar 3,1% yang masuk dalam kriteria penilaian cukup. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang kurang merasa rugi atau berkorban apabila meninggalkan pekerjaannya karena otomatis dia juga akan kehilangan gaji yang dia terima dan dia rasa cukup selama ini.

Tanggapan pada item pernyataan “Tidak mau meninggalkan pekerjaan karena sudah cocok dengan rekan kerjanya”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 1 responden atau 1,05%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 54 responden atau 56,8%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 11 responden atau 11,6%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 17 responden atau 17,9%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 12 responden atau 12,6%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan x.3.2 sebesar 3,2% yang masuk dalam kriteria penilaian cukup. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang kurang merasa rugi atau berkorban apabila meninggalkan pekerjaannya karena otomatis dia juga akan kehilangan rekan kerja yang sudah kenal akrab dan selama ini saling membantu dan menemani dalam pekerjaan.

Terdapat 10 item pernyataan yang diajukan kepada responden mengenai variabel *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) dengan notasi Z untuk dijawab. Hasil deskripsi distribusi jawaban responden variabel *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) akan dijabarkan pada tabel 13 berikut ini:

**Tabel 13**  
**Distribusi Jawaban Responden Variabel *Organization Citizenship Behaviour* (OCB)**

Item	SEBARAN SKOR										TOTAL		MEAN
	5		4		3		2		1		F	%	
	F	%	f	%	F	%	f	%	f	%			
z.1.1	2	2,11	81	85,3	12	12,6	0	0,00	0	0	95	100	3,9
z.1.2	9	9,47	76	80,0	9	9,47	1	1,05	0	0	95	100	4,0
z.2.1	5	5,26	75	78,9	14	14,7	1	1,05	0	0	95	100	3,9
z.2.2	5	5,26	75	78,9	15	15,8	0	0	0	0	95	100	3,9
z.3.1	12	12,6	74	77,9	9	9,47	0	0	0	0	95	100	4,0
z.3.2	19	20,0	64	67,4	9	9,47	3	3,16	0	0	95	100	4,0
z.4.1	11	11,6	69	72,6	14	14,7	1	1,05	0	0	95	100	3,9
z.4.2	10	10,5	75	78,9	9	9,47	1	1,05	0	0	95	100	4,0
z.5.1	15	15,8	70	73,7	10	10,5	0	0	0	0	95	100	4,1
z.5.2	25	26,3	59	62,1	11	11,6	0	0	0	0	95	100	4,1
<i>Grand Mean Variabel</i>													4,0

Sumber : Data Primer diolah, 2018

**Keterangan :**

z.1.1 : Ingin selalu membantu menggantikan tugas rekan kerja yang tidak masuk kerja

z.1.2 : Selalu siap meluangkan waktu apabila diminta untuk membantu rekan kerja

z.2.1 : Selalu hadir pada kegiatan apapun yang diadakan perusahaan (sebagai bentuk dukungan)

z.2.2 : Siap mengikuti perubahan apapun yang sudah diputuskan oleh perusahaan

z.3.1 : Selalu datang kerja tepat waktu

z.3.2 : Taat pada setiap peraturan yang berlaku di perusahaan

z.4.1 : Selalu meluangkan waktu untuk hadir pada pertemuan penting yang diadakan perusahaan

z.4.2 : Berusaha untuk mencegah terjadinya permasalahan antar karyawan dalam perusahaan

z.5.1 : Tidak suka mencari kesalahan apapun dalam perusahaan

z.5.2 : Tidak pernah mengeluh terhadap keputusan yang diambil oleh atasan

Berdasarkan tabel 13 diketahui jawaban responden untuk setiap item pernyataan mengenai variabel *Organization Citizenship Behaviour* (OCB). Berdasarkan 95 responden, tanggapan pada item pernyataan “Ingin selalu membantu menggantikan tugas rekan kerja yang tidak masuk kerja”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 2 responden atau 2,11%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 81 responden atau 85,3%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 12 responden atau 12,6%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan z.1.1 sebesar 3,9% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang memiliki rasa saling peduli dalam hal pekerjaan dan pertemanan sehingga harus ada tugas yang diselesaikan walaupun rekan kerja tidak masuk kerja, hal ini sudah menjadi tanggung jawab pekerjaan maupun pertemanan supaya tetap tidak ada yang dirugikan misal deadline tugas perusahaan dan pemecatan rekan kerja kita yang sudah akrab.

Tanggapan pada item pernyataan “Selalu siap meluangkan waktu apabila diminta untuk membantu rekan kerja”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 9 responden atau 9,47%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 76 responden atau 80,0%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 9 responden atau 9,47%, yang menyatakan jawaban tidak

setuju (TS) sebanyak 1 responden atau 1,05%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan z.1.2 sebesar 4,0% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang memiliki rasa saling peduli dalam hal pekerjaan dan pertemanan sehingga rasa saling ingin membantu satu sama lain dalam hal apapun terutama pekerjaan itu tinggi.

Tanggapan pada item pernyataan “Selalu hadir pada kegiatan apapun yang diadakan perusahaan (sebagai bentuk dukungan)”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 5 responden atau 5,26%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 75 responden atau 78,9%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 14 responden atau 14,7%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 1 responden atau 1,05%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan z.2.1 sebesar 3,9% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang selalu mendukung setiap keputusan dan kegiatan yang diadakan oleh perusahaan dengan selalu ikut hadir dan memberikan masukan di dalam rapat yang diadakan perusahaan.

Tanggapan pada item pernyataan “Siap mengikuti perubahan apapun yang sudah diputuskan oleh perusahaan”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 5 responden atau 5.26%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 75 responden atau 78.9%, yang menyatakan jawaban

netral (N) sebanyak 15 responden atau 15,8%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan z.2.2 sebesar 3,9% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang selalu berpikiran positif terhadap para pengambil keputusan dengan mengikuti perubahan kebijakan dan menjalaninya dengan aturan-aturan baru yang dibuat, dan terus berpikir bahwa apapun yang diputuskan perusahaan semuanya demi kebaikan perusahaan dan karyawannya.

Tanggapan pada item pernyataan “Selalu datang kerja tepat waktu”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 12 responden atau 12,6%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 74 responden atau 77,9%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 9 responden atau 9,47%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan z.3.1 sebesar 4,0% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang memiliki semangat kerja yang tinggi dengan selalu datang lebih awal sebelum waktu kerja yang ditetapkan perusahaan.

Tanggapan pada item pernyataan “Taat pada setiap peraturan yang berlaku di perusahaan”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 19 responden atau 20,0%, yang menyatakan jawaban setuju (S)

sebanyak 64 responden atau 67,4%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 9 responden atau 9,47%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 3 responden atau 3,16%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan z.3.2 sebesar 4,0% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang selalu taat pada setiap peraturan yang berlaku dalam perusahaan, sehingga kontrol terhadap karyawan ini bisa dilakukan dengan mudah dan akan diketahui dengan mudah apabila ada karyawan melanggar peraturan yang ada karena kemungkinan jumlahnya sangat sedikit.

Tanggapan pada item pernyataan “Selalu meluangkan waktu untuk hadir pada pertemuan penting yang diadakan perusahaan”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 11 responden atau 11,6%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 69 responden atau 72,6%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 14 responden atau 14,7%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 1 responden atau 1,05%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan z.4.1 sebesar 3,9% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang selalu memberikan dukungan dengan berkontribusi dengan cara hadir pada pertemuan-pertemuan penting dan menyumbang gagasan dan pendapat yang solutif bagi permasalahan yang di diskusikan.

Tanggapan pada item pernyataan “Berusaha untuk mencegah terjadinya permasalahan antar karyawan dalam perusahaan”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 10 responden atau 10,5%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 75 responden atau 78,9%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 9 responden atau 9,47%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 1 responden atau 1,05%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan z.4.2 sebesar 4,0% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang memiliki rasa loyal pada perusahaan dengan selalu mencegah apapun yang bisa mengancam perusahaan salah satunya yaitu perselisihan antar karyawan yang bisa membuat tugas mereka jadi terbengkalai dan hubungan kerja semakin tidak nyaman dan berimbas pada pengunduran diri si karyawan.

Tanggapan pada item pernyataan “Tidak suka mencari kesalahan apapun dalam perusahaan”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 15 responden atau 15,8%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 70 responden atau 73,7%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 10 responden atau 10,5%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan z.5.1 sebesar 4,1% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang selalu

berpikir positif bahwa apapun yang dilakukan perusahaan yaitu demi kebaikan karyawannya sehingga mendukung terhadap apapun kebijakan yang diterapkan perusahaan dan tidak mencari-cari kesalahan.

Tanggapan pada item pernyataan “Tidak pernah mengeluh terhadap keputusan yang diambil oleh atasan”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 25 responden atau 26,3%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 59 responden atau 62,1%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 11 responden atau 11,6%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan z.5.2 sebesar 4,1% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang tidak pernah mengeluh terhadap keputusan apapun yang diambil oleh atasan dan selalu siap untuk menjalani kebijakannya, karena atasan tanpa bawahan pasti tidak bisa mencapai target yang ditetapkan jadi otomatis kenyamanan bekerja bawahan akan selalu diutamakan oleh atasan.

Terdapat 12 item pernyataan yang diajukan kepada responden mengenai variabel Kinerja Karyawan (Y) untuk dijawab. Hasil deskripsi distribusi jawaban responden variabel Kinerja Karyawan akan dijabarkan pada tabel 14 berikut ini :

**Tabel 14**  
**Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan**

Item	SEBARAN SKOR										TOTAL		MEAN
	5		4		3		2		1		F	%	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
y.1.	4	4,21	77	81,1	13	13,7	1	1,05	0	0	95	100	3,9

1													
y.1. 2	5	5,26	62	65,3	25	26,3	3	3,16	0	0	95	100	3,7
y.2. 1	15	15,8	73	76,8	7	7,37	0	0	0	0	95	100	4,1
y.2. 2	16	16,8	72	75,8	6	6,32	1	1,05	0	0	95	100	4,1
y.3. 1	15	15,8	72	75,8	8	8,42	0	0	0	0	95	100	4,1
y.3. 2	15	15,8	55	57,9	22	23,2	3	3,16	0	0	95	100	3,9
y.4. 1	20	21,1	66	69,5	8	8,42	1	1,05	0	0	95	100	4,1
y.4. 2	34	35,8	57	60,0	3	3,16	1	1,05	0	0	95	100	4,3
y.5. 1	21	22,1	68	71,6	5	5,26	1	1,05	0	0	95	100	4,1
y.5. 2	15	15,8	62	65,3	18	18,9	0	0	0	0	95	100	4,0
y.6. 1	14	14,7	72	75,8	9	9,47	0	0	0	0	95	100	4,1
y.6. 2	19	20,0	72	75,8	4	4,21	0	0	0	0	95	100	4,2
<i>Grand Mean Variabel</i>													4,0

Sumber : Data Primer diolah, 2018

**Keterangan :**

y.1.1 : Mampu menyelesaikan banyak tugas yang diberikan

y.1.2 : Bertanggungjawab pada tugasnya dengan manajemen waktu sendiri untuk menyelesaikannya

y.2.1 : Selalu mengecek dengan teliti secara rutin progress pekerjaan

y.2.2 : Selalu rapih dalam menyelesaikan pekerjaan

y.3.1 : Selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari pekerjaan sebelumnya

y.3.2 : Mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibanding dengan rekan kerja

y.4.1 : Selalu minta izin jika ingin meninggalkan kantor disaat jam kerja

y.4.2 : Tingkat kehadiran saya sesuai dengan standart hari kerja yang diminta perusahaan

y.5.1 : Mampu meminimalisir biaya yang di anggarkan dalam melaksanakan tugasnya

y.5.2 : Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu seminimal mungkin jika dibutuhkan

y.6.1 : Selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah direncanakan

y.6.2 : Mampu menghasilkan output sesuai harapan dengan waktu yang sudah direncanakan

Berdasarkan tabel 14 diketahui jawaban responden untuk setiap item pernyataan mengenai variabel Kinerja Karyawan. Berdasarkan 95 responden, tanggapan pada item pernyataan “Mampu menyelesaikan banyak tugas yang diberikan”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 4 responden atau 4,21%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 77 responden atau 81,1%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 13 responden atau 13,7%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 1 responden atau 1,05%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan y.1.1 sebesar 3,9% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang selalu mampu merangkap banyak tugas yang diberikan oleh Rumah Sakit.

Tanggapan pada item pernyataan “Bertanggungjawab pada tugasnya dengan manajemen waktu sendiri untuk menyelesaikannya”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 5 responden atau 5,26%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 62 responden atau 65,3%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 25 responden atau 26,3%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 3 responden atau 3,16%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan y.1.2 sebesar 3,7% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang selalu bertanggungjawab pada lebih dari satu tugas yang diberikan dengan mampu manajemen waktu sendiri untuk

menyelesaikannya supaya semua tugas bisa terhandle semua dengan hasil yang diharapkan Rumah Sakit.

Tanggapan pada item pernyataan “Selalu mengecek dengan teliti secara rutin progress pekerjaan”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 15 responden atau 15,8%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 73 responden atau 75,8%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 7 responden atau 7,37%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan y.2.1 sebesar 4,1% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang selalu teliti dalam setiap tugasnya dengan membuat list sendiri untuk mempermudah pekerjaan supaya tidak ada tugas yang terlewatkan dan terabaikan.

Tanggapan pada item pernyataan “Selalu rapih dalam menyelesaikan pekerjaan”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 16 responden atau 16,8%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 72 responden atau 75,8%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 8 responden atau 8,42%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan y.2.2 sebesar 4,1% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang selalu rapih dalam melaksanakan tugasnya dengan selalu menjaga kebersihan dan

membuat ringkasan catatan tentang tugasnya sendiri supaya tidak ada pekerjaan yang terabaikan.

Tanggapan pada item pernyataan “Selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari pekerjaan sebelumnya”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 15 responden atau 15,8%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 72 responden atau 75,8%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 8 responden atau 8,42%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan y.3.1 sebesar 4,1% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang mementingkan efisiensi dalam pekerjaan dan menganggap waktu itu menjadi sangat penting bagi dirinya untuk menyelesaikan tugasnya, dan efisiensinya dalam bekerja mereka atur ukur sendiri dengan membandingkan dengan waktu penyelesaian tugas sebelumnya.

Tanggapan pada item pernyataan “Mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibanding dengan rekan kerja”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 15 responden atau 15,8%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 55 responden atau 57,9%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 22 responden atau 23,2%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 3 responden atau 3,16%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan y.3.2 sebesar 3,9% yang masuk dalam kriteria penilaian

baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang berusaha untuk menjaga efisiensi dalam bekerja dengan memanfaatkan waktu yang dia miliki dengan menyelesaikan tugasnya, dan sebagai motivasi kerja mereka diberi kebebasan bereksperimen dengan mengukur efisiensi kerjanya sendiri dan membandingkan dengan efisiensi pekerjaan rekan kerjanya.

Tanggapan pada item pernyataan “Selalu minta izin jika ingin meninggalkan kantor disaat jam kerja”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 20 responden atau 21,1%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 66 responden atau 69,5%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 8 responden atau 8,42%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 1 responden atau 1,05%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan y.4.1 sebesar 4,1% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang taat dan menghormati pada peraturan yang di tetapkan oleh perusahaan yaitu untuk selalu memberi keterangan pada saat ijin meninggalkan kantor disaat jam kerja.

Tanggapan pada item pernyataan “Tingkat kehadiran saya sesuai dengan standart hari kerja yang diminta perusahaan”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 34 responden atau 35,8%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 57 responden atau 60,0%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 3 responden atau 3,16%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 1 responden atau 1,05%, dan

yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan y.4.2 sebesar 4,3% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang bertanggungjawab pada pekerjaannya dengan selalu memenuhi jumlah tingkat kehadiran bekerja sesuai dengan standart hari kerja yang di tetapkan perusahaan.

Tanggapan pada item pernyataan “Mampu meminimalisir biaya yang di anggarkan dalam melaksanakan tugasnya”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 21 responden atau 22,1%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 68 responden atau 71,6%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 5 responden atau 5,26%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 1 responden atau 1,05%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan y.5.1 sebesar 4,1% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang selalu bekerja dengan meminimalisir biaya dari anggaran yang sudah direncanakan oleh Rumah Sakit (tidak boros atau korupsi).

Tanggapan pada item pernyataan “Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu seminimal mungkin jika dibutuhkan”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 15 responden atau 15,8%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 62 responden atau 65,3%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 18 responden atau 18,9%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang

menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan y.5.2 sebesar 4,0% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang bertanggung jawab pada pekerjaannya dengan selalu sigap dan tidak mengeluh jika diberikan tugas dadakan dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu seminimal mungkin.

Tanggapan pada item pernyataan “Selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah direncanakan”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 14 responden atau 14,7%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 72 responden atau 75,8%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 8 responden atau 9,47%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan y.6.1 sebesar 4,1% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang selalu bekerja sesuai dengan waktu yang sudah dirancang dalam rencana kerja dan siap untuk melaksanakan tugas berikutnya.

Tanggapan pada item pernyataan “Mampu menghasilkan output sesuai harapan dengan waktu yang sudah direncanakan”. Dari hasil olah data kuesioner menyatakan jawaban sangat setuju (SS) sebanyak 19 responden atau 20,0%, yang menyatakan jawaban setuju (S) sebanyak 72 responden atau 75,8%, yang menyatakan jawaban netral (N) sebanyak 4 responden atau 4,21%, yang menyatakan jawaban tidak setuju (TS) sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang

menyatakan jawaban sangat tidak setuju (STS) sebanyak 0 responden atau 0%. Nilai *mean* jawaban untuk item pernyataan y.6.2 sebesar 4,2% yang masuk dalam kriteria penilaian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tenaga perawat di RS Permata Bunda Kota Malang mampu menghasilkan output yang bagus dari kinerjanya dengan waktu yang sudah direncanakan oleh Rumah Sakit dan bisa dikatakan efektif dalam bekerja.

#### D. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis ini bertujuan untuk menentukan besar kecilnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari beberapa variabel berdasarkan koefisien beta (*koefisien path*).

1. Pengaruh Langsung *On The Job Embeddedness* (X) terhadap *Organization Citizenship Behaviour* (Z)

**Tabel 15**

**Analisis Pengaruh Langsung *On The Job Embeddedness* (X) Terhadap *Organization Citizenship Behaviour* (Z)**

Variabel Bebas	<i>Standardized Beta</i>	t hitung	Probabilitas	Keterangan
<i>On The Job Embeddedness</i>	0,321	3,270	0,002	Signifikan
Variabel Terikat	<i>Organization Citizenship Behaviour</i>			

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 15 di atas didapatkan suatu persamaan sebagai berikut :

$$Z = P_{zx} + \varepsilon_1$$

$$Z = 0,321 + \varepsilon_1$$

Berdasarkan tabel di atas didapatkan nilai t-hitung *on the job embeddedness* (X) sebesar 3,270 dengan probabilitas  $0,002 < 0,05$ . Sehingga disimpulkan bahwa hasil ini menunjukkan pengaruh antara *on the job embeddedness* terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB) adalah signifikan.

Berdasarkan Tabel 15 di atas juga menunjukkan bahwa *on the job embeddedness* berpengaruh langsung terhadap *organization citizenship behaviour*. Besarnya pengaruh langsung *on the job embeddedness* yaitu 0,321. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengaruh langsung *on the job embeddedness* terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB) pada penelitian ini dapat diterima.

2. Pengaruh Tidak Langsung *On The Job Embeddedness* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui *Organization Citizenship Behaviour* (Z)

**Tabel 16**

**Analisis Pengaruh Tidak Langsung *On The Job Embeddedness* (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui *Organization Citizenship Behaviour* (Z)**

Variabel Bebas	<i>Standardized Beta</i>	t hitung	Probabilitas	Keterangan
----------------	--------------------------	----------	--------------	------------

<i>On The Job Embeddedness</i>	0,421	5,418	0,000	Signifikan
<i>Organization Citizenship Behaviour (OCB)</i>	0,449	5,772	0,000	Signifikan
Variabel Terikat	Kinerja Karyawan			

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 16 di atas didapatkan suatu persamaan sebagai berikut :

$$Y = P_{yx} + P_{yz} + \varepsilon_1$$

$$Y = 0,421 + 0,449 + \varepsilon_1$$

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *on the job embeddedness* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, dan dapat juga berpengaruh secara tidak langsung yaitu *on the job embeddedness* ke *organization citizenship behaviour (OCB)* (sebagai *mediator*) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung *on the job embeddedness* sebesar 0,421 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan total pengaruh *on the job embeddedness* terhadap kinerja karyawan adalah = 0,421 + 0,144 (0,321 x 0,449) = 0,565.

**Tabel 17**

**Rangkuman Hasil Analisis Jalur Variabel *On The Job Embeddedness (X)* Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui *Organization Citizenship Behaviour (Z)***

Jalur	Langsung	Tidak Langsung	Total	Sig.	Keterangan
X → Y (melalui Z)	0,449	0,144 (0,321 x 0,449)	0,565	0,000	Signifikan

X → Z	0,321	-	0,321	0,002	Signifikan
Z → Y	0,449	-	0,449	0,000	Signifikan

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 17 menunjukkan bahwa model pengukuran yang terbentuk adalah sebagai berikut :

$$\text{Persamaan 1 : } Z = 0,321X$$

Dari persamaan 1 dapat diinformasikan bahwa: koefisien langsung *on the job embeddedness* (X) terhadap *organization citizenship behaviour* (Z) sebesar 0,321 menyatakan bahwa *on the job embeddedness* (X) berpengaruh signifikan terhadap *organization citizenship behaviour* (Z).

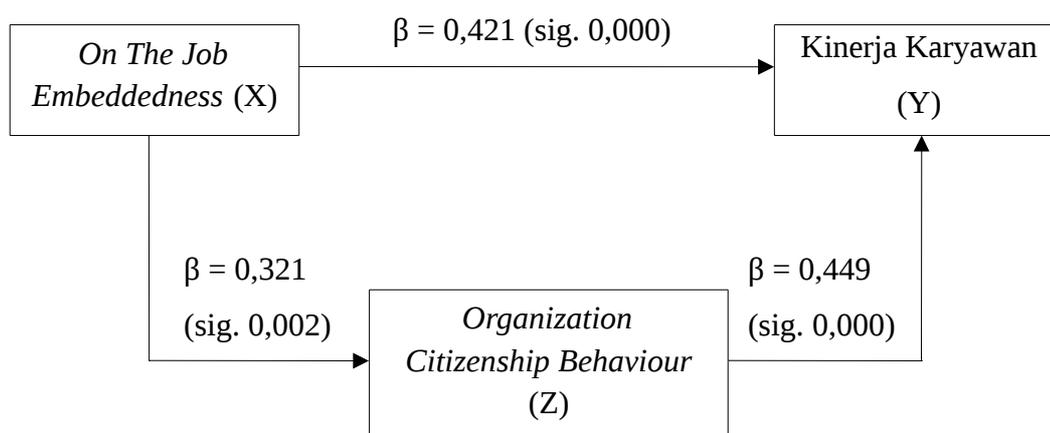
$$\text{Persamaan 2 : } Y = 0,421X + 0,449Z$$

Dari persamaan 2 dapat diinformasikan bahwa:

- a. Koefisien langsung *on the job embeddedness* (X) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,421 menyatakan bahwa *on the job embeddedness* (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
- b. Koefisien langsung *organization citizenship behaviour* (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,449 menyatakan bahwa *organization citizenship behaviour* (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
- c. Koefisien tidak langsung *on the job embeddedness* (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *organization citizenship behaviour* (Z) sebesar 0,144 menyatakan bahwa *on the job embeddedness* (X)

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *organization citizenship behaviour* (Z).

Berdasarkan Tabel 17 di atas diketahui bahwa *on the job embeddedness* (X) memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 42,1% sedangkan pengaruh tidak langsung melalui *organization citizenship behaviour* (Z) sebesar 32,1%. Variabel *organization citizenship behaviour* (Z) memiliki pengaruh sebagai variabel *mediator*. Rakapitulasi hasil analisis jalur antara *on the job embeddedness* (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *organization citizenship behaviour* (Z) dapat di visualisasikan pada gambar 5 sebagai berikut :



**Gambar 5**

**Diagram Jalur *On The Job Embeddedness* (X) Terhadap *Organization Citizenship Behaviour* (Z) dan Kinerja Karyawan (Y)**

Sumber : Peneliti, 2018

### **E. Pengujian Hipotesis**

1. Persamaan Analisis Jalur Pertama

Berdasarkan persamaan regresi model pertama di atas, dapat digunakan untuk menguji satu hipotesis. Hasil uji hipotesis tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Uji Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama dapat diterima dengan melihat nilai sig. = 0,002 yang masih lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan yang dapat diambil yaitu bahwa terdapat pengaruh signifikan positif antara *on the job embeddedness* (Y) terhadap *organization citizenship behaviour* (Z).

2. Persamaan Analisis Jalur Kedua

Berdasarkan persamaan regresi model kedua di atas, dapat digunakan untuk menguji dua hipotesis, yaitu hipotesis kedua dan hipotesis ketiga. Hasil uji hipotesis tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Uji Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua dapat diterima dengan melihat nilai sig. = 0,000 yang masih lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan yang dapat diambil yaitu bahwa terdapat pengaruh signifikan positif antara *on the job embeddedness* (X) terhadap kinerja karyawan (Y).

b. Uji Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga dapat diterima dengan melihat nilai sig. = 0,000 yang masih lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan yang dapat diambil yaitu bahwa terdapat

pengaruh signifikan positif antara *organization citizenship behaviour* (Z) terhadap kinerja karyawan (Y).

## **F. Pembahasan**

### **1. Deskripsi *On The Job Embeddedness*, *Organization Citizenship Behaviour* (OCB), dan Kinerja Karyawan**

#### *a. On The Job Embeddedness*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *on the job embeddedness* menurut tenaga perawat di Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang dipersepsikan cukup dengan nilai rata-rata 3,3. Hal ini dapat diartikan bahwa *on the job embeddedness* masih kurang pada masing-masing tenaga perawat Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang. Sesuai dengan penilaian perawat tentang *on the job embeddedness* di Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang ternyata perawat menilai bahwa rumah sakit masih kurang memperhatikan fasilitas kantor yang diberikan, gaji yang kurang sesuai dengan kinerja atau jabatan masing-masing karyawan, pengembangan karir yang jelas, lingkungan kerja yang kurang nyaman, dan kurangnya interaksi antar karyawan untuk terus saling membantu dalam hal apapun terutama pada urusan pekerjaan, karena diharapkan akan selalu muncul

interaksi antar karyawannya yang akan saling mengenal satu sama lain dan akan membuat lingkungan kerja menjadi lebih mudah cair dan bahagia. Dengan adanya *fit* (kecocokan) pada beberapa komponen yang sudah di berikan oleh perusahaan terutama kecocokan pada rekan kerja karena muncul berkat adanya interaksi yang sudah di setting oleh perusahaan maka akan timbul hubungan baik antar sesama rekan kerja sederajat satu divisi maupun beda divisi, atasan maupun bawahan, dan pada senior maupun junior. Dari semua yang diupayakan oleh perusahaan untuk memenuhi indikator *fit* (kecocokan) dan *link* (hubungan baik) yang semuanya diperuntukkan demi kenyamanan karyawannya dalam bekerja, otomatis akan muncul rasa *sacrifice* (pengorbanan) jika karyawan akan meninggalkan perusahaan karena akan merasa sangat rugi jika kehilangan gaji yang sudah cukup sesuai, rekan kerja yang sudah akrab, kesempatan pengembangan karir, fasilitas kantor yang memadai dan hubungan baik pada atasan. karena tidak ingin keluar dari perusahaan maka, akan berimbas pada peningkatan kinerja yang dilakukan oleh karyawan masing-masing untuk tetap mendapat kepercayaan dari perusahaan.

*On the job embeddedness* juga menyusun hubungan tentang seberapa baik orang-orang merasa cocok dengan pekerjaan dan komunitasnya; bagaimana hubungan antar orang-orang didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan; dan apa yang akan mereka serahkan atau korbakan apabila meninggalkan jabatan atau komunitas mereka (Felps *et al.*, 2009). Lebih lanjut Wijayanto & Kismono (2004) berpendapat bahwa karyawan yang memiliki *on the job embeddedness* dalam pekerjaan mereka akan merasa lebih terikat pada kolega, pekerjaan dan organisasi

dan mengekspresikan keterikatan mereka dengan mempertahankan keanggotaan organisasi ditempat mereka bekerja. Individu yang merasa ada ikatan kuat (*embedded*) antara dirinya dengan pekerjaan dan organisasinya cenderung memiliki perilaku yang positif dalam pencapaian tujuan organisasi dibandingkan individu yang kurang merasa ada ikatan antara dirinya dengan organisasi.

b. *Organization Citizenship Behaviour* (OCB)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) menurut tenaga perawat pada Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang dipersepsikan tinggi dengan nilai rata-rata 4,0. Hal ini dapat diartikan bahwa *organization citizenship behaviour* sudah ada pada masing-masing tenaga perawat Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang. Sesuai dengan pernyataan yang ada pada kuesioner yang disebarkan *orgnaization citizenship behaviour* (OCB) ini muncul dikarenakan Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang telah berusaha untuk membuat suasana lingkungan kerjanya menjadi lebih kondusif dengan kegiatan pelatihan maupun pendidikan tentang dunia kerja di perusahaannya, sehingga karyawan bisa mendapatkan edukasi tentang visi misi dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan juga di beri kebebasan untuk saling berinteraksi antar semua karyawan walau berbeda jabatan maupun senior dengan junior.

Program semacam ini bisa memunculkan perilaku positif pada masing-masing karyawan yang secara otomatis akan menimbulkan kinerja positif juga yang diberikan karyawan pada perusahaannya. Perilaku yang dimaksud adalah merupakan indikator dari *organization citizenship behaviour* (OCB) yaitu

*Altruism* (membantu pekerjaan orang lain secara sukarela), *civic virtue* (kualitas moral yang tinggi terhadap organisasi), *conscientiousness* (kesadaran diri), *courtesy* (perilaku baik dan sopan terhadap orang lain), dan *sportmanship* (sportif dalam bekerja). Untuk memunculkan perilaku OCB pada masing-masing karyawan dibutuhkan program dan kebijakan yang bisa membuat karyawan merasa diuntungkan dan memberikan edukasi tentang tujuan perusahaan supaya karyawan bisa memberikan kinerjanya sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan, setelah karyawan sudah merasa diuntungkan maka mereka akan berbuat sebaliknya yaitu memberikan hasil kinerja yang bagus dan stabil bagi perusahaan.

Menurut Organ (1988) OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman. *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku positif individu berupa kontribusi lebih dari tuntutan peran di tempat kerja dan dilakukan dengan kemauan sendiri tanpa ada paksaan dari siapapun dan tanpa imbalan apapun.

Marshall dalam Vigoda dan Golembiewski (2001:279) mengemukakan bahwa secara umum *citizenship behavior* merujuk pada 3 elemen utama yaitu, kepatuhan (*obedience*), loyalitas (*loyalty*), dan partisipasi. Kepatuhan dan loyalitas secara alami merupakan definisi *citizenship* dalam pengertian yang luas, sehingga esensi dari *citizenship behavior* adalah partisipasi. Dalam partisipasi, perhatian

terutama ditujukan pada arena nasional ( *governance*), arena komunal (*local lives*), dan arena organisasional (tempat kerja).

### c. Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja menurut tenaga perawat pada Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang dipersepsikan tinggi dengan nilai rata-rata 4,0. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan serta yang diberikan; karyawan senantiasa bekerja sesuai prosedur yang diterapkan perusahaan serta dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan rapi serta teliti; karyawan selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan serta selalu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan pada waktu jam kerja. Fenomena ini dapat disebabkan oleh fakta bahwa dalam proses pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, karyawan mempunyai peran yang sangat penting sebagai pelaksana kegiatan operasional.

Kinerja merupakan suatu aspek yang penting bagi perusahaan karena apabila tenaga kerja dalam perusahaan mempunyai kinerja yang tinggi, maka perusahaan akan memperoleh keuntungan dan hidup perusahaan akan terjamin. Kinerja tidak akan meningkat apabila kerjanya tidak dilandasi oleh pengetahuan dan pengalaman dari karyawan tersebut. Hasibuan (2007), berpendapat bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Organisasi yang baik akan memadukan antara kemampuan fisik yang dimiliki karyawan dan pengalaman untuk mencapai tujuan perusahaan. karakteristik responden berdasarkan

pendidikan dirasa menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja, karena dengan adanya pendidikan yang tinggi mereka lebih dipercaya untuk menangani tingkat pekerjaan yang dianggap tidak mampu dikerjakan oleh karyawan yang kurang berpengalaman, dan pada Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang pendidikan kejuruan atau sesuai pada bidangnya menjadi salah satu yang di prioritaskan untuk kelancaran perusahaan itu dengan dibuktikannya jenjang pendidikan Diploma (D3) yang lebih mayoritas karena sudah menguasai banyak pengalaman melalui praktek-praktek yang sangat sering dilakukan dalam proses pembelajaran pada pendidikan Diploma (D3).

## **2. Pengaruh *On The Job Embeddedness* terhadap *Organization Citizenship Behaviour* (OCB)**

Berdasarkan analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh antara *On The Job Embeddedness* terhadap *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) sudah terbukti dan hipotesis tersebut terbukti dan dapat diterima. Pengaruh tersebut signifikan positif, sehingga semakin dilaksanakan dengan baik *on the job embeddedness* karyawan yang muncul pada masing-masing tenaga perawat pada Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang akan dapat juga memunculkan *extra role* atau *organization citizenship behaviour* (OCB) pada diri perawat dan akan membuat suasana bekerja menjadi lebih nyaman karena sudah saling mengenal satu sama lain dan saling membantu dalam hal apapun terutama dalam hal pekerjaan. Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kartika Lucky (2015) yang menyatakan bahwa *job embeddedness* akan memunculkan

*work social support* pada masing-masing karyawan dan secara otomatis akan menjadikan perilaku yang mudah memberi bantuan pada karyawan lain dengan senang hati yang dalam penelitian ini disebut sebagai perilaku *organization citizenship behaviour* (OCB).

Kesimpulan yang diperoleh adalah bahwa *on the job embeddedness* berpengaruh signifikan positif terhadap *organization citizenship behaviour*. Pengaruh variabel *on the job embeddedness* secara parsial, adalah sebagai berikut: variabel *on the job embeddedness* merupakan variabel yang berpengaruh signifikan terhadap *organization citizenship behaviour*, hal ini ditunjukkan dengan signifikan sebesar 0,002 yang masih lebih kecil dari 0,05. Hal menunjukkan bahwa *on the job embeddedness* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel *organization citizenship behaviour* (OCB).

### **3. Pengaruh On The Job Embeddedness terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis kedua yang menyatakan terdapat pengaruh antara *on the job embeddedness* terhadap kinerja karyawan sudah terbukti dan hipotesis tersebut terbukti dan dapat diterima. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai sig. = 0,000 yang lebih kecil daripada 0,05. Berdasarkan pengumpulan data dari responden didapatkan bahwa penerapan *on the job embeddedness* kurang baik dan kinerja karyawannya sudah baik. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil distribusi item-item *on the job embeddedness* yang memiliki nilai rata-rata variabel sebesar 3,3 yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden kurang memiliki rasa *on*

*the job embeddedness* yang baik pada lingkungan kerjanya. Hanya item pernyataan “senang bekerja sesuai dengan minat bakat yang dia punya” (x.2.3) yang memiliki nilai jawaban paling tinggi dengan nilai sebesar 3,5 hal ini terdapat pada indikator *fit to organization*. Menurut Mitchel (2004) *fit to organization* (kecocokan) adalah indikator yang paling memberikan pengaruh yang tinggi terhadap kinerja suatu karyawan, karena fit (kecocokan) ini meliputi kecocokan pada penempatan yang sesuai dengan bakat dan minat yang dia punya, sehingga dia akan merasa puas ketika sudah menyelesaikan pekerjaannya, dan itu menjadi sebuah kesenangan tersendiri dalam psikologi individu yang bisa membuat *mood* seseorang menjadi lebih baik. Tapi itu tidak menjadi jaminan bahwa karyawan sudah memilikirasa *embedded* pada lingkungan kerjanya karena rata-rata yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner pada variabel on the job embeddedness masuk dalam kriteria penilaian cukup. Sehingga perusahaan masih harus tetap memperhatikan ini supaya kinerja karyawannya juga akan terus meningkat.

#### **4. Pengaruh *Organization Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji korelasi variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) dengan Kinerja Karyawan (Y) sehingga dapat diketahui variabel OCB memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai  $\text{sig.} = 0,000$  yang lebih kecil daripada 0,05. Berdasarkan pengumpulan data dari responden didapatkan bahwa penerapan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kinerja karyawan sudah baik. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil distribusi item-item *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang memiliki

nilai rata-rata variabel sebesar 4,0 yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki OCB yang baik dengan item tertinggi yaitu “tidak suka mencari kesalahan apapun dalam perusahaan” (z.5.1) dan item pernyataan “tidak pernah mengeluh terhadap keputusan yang diambil oleh atasan” (z.5.2) sebesar 4,1 hal ini terdapat pada indikator *Sportmanship*. Menurut Mitchell *et al* (2001) menjelaskan bahwa individu yang memiliki perilaku *sportmanship* yang tinggi akan sangat memperhatikan hal-hal detail dalam pekerjaannya, dapat secara *fair* menjalankan pekerjaannya tanpa banyak mengeluh, dan punya kemampuan beradaptasi yang tinggi dengan situasi dan kondisi yang sedang ada didalam lingkungan kerjanya, dengan begitu kedua indikator ini otomatis akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawannya dan perusahaan akan terbantu dalam pencapaian tujuannya.

Sedangkan pada variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki rata-rata sebesar 4,0 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kinerja yang baik dengan item tertinggi yaitu “tingkat kehadiran saya sesuai dengan standart hari kerja yang diminta perusahaan” (y.4.2) sebesar 4,3 hal ini terdapat pada indikator tingkat kehadiran. Menurut Malthis dan Jackson (2010:324) jika kehadiran karyawan dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi, sebaliknya jika kehadiran karyawan baik maka akan berampak positif bagi organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan kinerja karyawan,

dengan memiliki hubungan yang cenderung kuat. Maka hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan signifikan antara *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan kinerja karyawan dapat diterima dan dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berhubungan dengan kinerja karyawan. Kuatnya hubungan *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,449 (44,9%).

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ayuningtyas (2013) bahwa peningkatan suatu kinerja karyawan didahului oleh peningkatan kepuasan kerja dan OCB. Selain itu didukung juga pendapat menurut Podsakoff (2000) "*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan".

#### **G. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian yang telah dilaksanakan serta dilakukan mempunyai beberapa keterbatasan. Keterbatasan tersebut perlu lebih diperhatikan untuk peneliti-peneliti selanjutnya. Keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan karena penelitian ini hanya dibatasi pada tenaga perawat Rumah Sakit Permata Bunda Kota

Malang. Hasil penelitian ini kemungkinan akan berbeda jika dilakukan pada tenaga perawat Rumah Sakit lain.

2. Keterbatasan yang melekat pada metode penelitian survey yaitu peneliti tidak dapat mengontrol jawaban responden yang diisikan pada kuesioner, dimana responden bisa saja tidak jujur dalam mengisi kuesioner dan kemungkinan respon bias dari responden.