

**PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN  
KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS  
KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI  
PUSKESMAS BOJONG**



**TESIS**

Diajukan Kepada Pengelola  
Program Pasca Sarjana Magister Manajemen  
STIE Bank BPD Jateng untuk memenuhi syarat guna  
Memperoleh derajat S-2 Magister Manajemen

Oleh :

MUHAMMAD AFWAN  
NPM. 22211153

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
STIE BANK BPD JATENG  
SEMARANG  
2023**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam usaha meningkatkan derajat kesehatan masyarakat di Indonesia, Puskesmas memegang peranan yang strategis sebagai ujung tombak sistem pelayanan kesehatan nasional. Pendirian Puskesmas berfungsi memberikan pelayanan kepada seluruh lapisan masyarakat pada tingkat dasar, bersifat terpadu di wilayah kerjanya. Berkaitan dengan pemberian pelayanan, Puskesmas pada dasarnya memiliki kegiatan pokok yang terbagi menjadi dua upaya pencapaian yakni upaya kesehatan wajib dan upaya kesehatan pengembangan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak upaya kesehatan yang dilakukan Puskesmas, semakin banyak fasilitas yang diberikan dan semakin baik pula tingkat kredibilitas Puskesmas (Sulaeman, 2021).

Program dan upaya kesehatan yang telah diselenggarakan Puskesmas pada dasarnya merupakan program pokok yang wajib untuk dilaksanakan pemerintah guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Upaya kesehatan wajib sebagai program pokok meliputi beberapa upaya yakni promosi kesehatan, kesehatan ibu dan anak serta keluarga berencana, kesehatan lingkungan, perbaikan gizi, pengobatan serta pemberantasan penyakit menular. Sementara upaya kesehatan pengembangan dapat dipilih dari daftar upaya kesehatan pokok ada yakni kesehatan sekolah, kesehatan olahraga, perawatan kesehatan masyarakat, kesehatan kerja, kesehatan gigi dan mulut, kesehatan jiwa, kesehatan mata, serta pengobatan tradisional (Sugriarta, 2021).

Efektivitas pencapaian keberhasilan terhadap berbagai upaya yang diselenggarakan Puskesmas baik upaya kesehatan wajib maupun upaya kesehatan pengembangan, tentunya perlu didukung melalui usaha perbaikan dan peningkatan produktivitas kerja pegawai. Peningkatan produktivitas perlu dilakukan sebagai langkah penilaian atas hasil kerja pegawai Puskesmas secara keseluruhan. Produktivitas pegawai Puskesmas menunjukkan bagaimana seorang pegawai mampu mengelola masukan atau input untuk mendapatkan hasil output. Masukan input yang diperlukan dapat dilihat dari berbagai segi yakni waktu, data informasi, tingkat pengetahuan pegawai serta sarana dan prasarana teknologi informasi yang digunakan. Sementara output berorientasi pada hasil kerja sesuai dengan target (Kamalia, 2022).

Fenomena penelitian ini berkaitan dengan tingkat produktivitas pegawai Puskesmas Bojong Kabupaten Tegal. Puskesmas Bojong merupakan salah satu Puskesmas di Kabupaten Tegal dari sebanyak 29 Puskesmas. Menurut pengamatan awal penelitian, terlihat rendahnya tingkat produktivitas pegawai yang dapat dibuktikan dengan data-data sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Tingkat Produktivitas Kerja Pegawai Puskesmas Bojong Tahun 2023**

Bulan	Jenis Kegiatan	Target	Uraian Keterangan (Prosentase)			
			Kelengkapan Dokumen Dasar	Pencatatan Pelaporan	Pencapaian Target Tiap Kegiatan	Evaluasi dan Tindak Lanjut
Januari	Posbimdu PTM	100%	75%	80%	60%	75%
	Posbimdu Lansia	100%	70%	80%	90%	75%
	Posyandu Balita	100%	70%	70%	80%	75%
	Deteksi Dini Kesehatan Jiwa	100%	70%	70%	65%	70%
	Imunisasi Dasar Lengkap	100%	70%	65%	90%	90%
	Pemeriksaan Ibu Hamil	100%	60%	80%	90%	90%
Februari	Posbimdu PTM	100%	75%	85%	65%	75%
	Posbimdu Lansia	100%	70%	85%	95%	75%
	Posyandu Balita	100%	70%	75%	100%	75%
	Deteksi Dini Kesehatan Jiwa	100%	70%	75%	65%	70%
	Imunisasi Dasar Lengkap	100%	70%	75%	95%	90%
	Pemeriksaan Ibu Hamil	100%	60%	85%	95%	90%
Maret	Posbimdu PTM	100%	80%	85%	65%	80%
	Posbimdu Lansia	100%	70%	85%	95%	80%
	Posyandu Balita	100%	75%	70%	85%	80%
	Deteksi Dini Kesehatan Jiwa	100%	75%	70%	70%	75%
	Imunisasi Dasar Lengkap	100%	75%	70%	90%	95%
	Pemeriksaan Ibu Hamil	100%	65%	90%	90%	90%

Bulan	Jenis Kegiatan	Target	Uraian Keterangan (Prosentase)			
			Kelengkapan Dokumen Dasar	Pencatatan Pelaporan	Pencapaian Target Tiap Kegiatan	Evaluasi dan Tindak Lanjut
April	Posbimdu PTM	100%	80%	85%	65%	80%
	Posbindu Lansia	100%	75%	85%	95%	80%
	Posyandu Balita	100%	75%	70%	85%	80%
	Deteksi Dini Kesehatan Jiwa	100%	75%	70%	70%	75%
	Imunisasi Dasar Lengkap	100%	75%	70%	90%	95%
	Pemeriksaan Ibu Hamil	100%	65%	90%	95%	95%

Sumber: Data Produktivitas Pegawai Puskesmas Bojong Tahun 2023

Tabel di atas menunjukkan tingkat produktivitas pegawai Puskesmas Bojong selama kurun waktu bulan Januari sampai bulan April 2023. Tertera data kelengkapan dokumen dasar, pencatatan pelaporan, pencapaian target tiap kegiatan serta evaluasi dan tindak lanjut dari berbagai kegiatan secara keseluruhan tidak mencapai target. Hanya posyandu balita yang tercapai targetnya pada bulan Februari tahun 2023. Hal ini membuktikan bahwa waktu, data informasi, dan tingkat pengetahuan pegawai sebagai input mencapai hasil kegiatan sesuai target tidak berjalan sesuai harapan. Sementara harapan tercapainya hasil kegiatan yang maksimal (kegiatan posbimdu PTM, posbimdu lansia, posyandu balita, deteksi dini kesehatan jiwa, imunisasi dasar serta pemeriksaan ibu hamil) adalah pencapaian sesuai target sebesar 100%.

Fenomena tingkat produktivitas kerja pegawai pada suatu organisasi banyak dikaji beberapa penelitian terdahulu dalam berbagai konteks penelitian. Dukungan organisasi terhadap karyawan berdampak pada peningkatan produktivitasnya. Perhatian organisasi atas kontribusi dan pemenuhan kesejahteraan pada karyawan berpengaruh pada peningkatan produktivitasnya (Purwaningtyas & Septyarini, 2021; Dewi et al., 2022; Cendekia & Ningsih, 2020). Komunikasi organisasi dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Efektivitas komunikasi organisasi baik secara vertikal maupun horisontal akan mempermudah peningkatan produktivitas karyawan (Agustin, 2021; Muhammad et al., 2022; Fariha & Wuryanta, 2020).

Salah satu faktor penentu tingkat kepuasan kerja adalah persepsi dukungan organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Organisasi perlu menyampaikan kepada karyawan bahwa bantuan dan dukungan

selalu tersedia (Bernarto et al., 2020; Sari, 2019; Maan et al., 2020). Komunikasi yang baik akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Komunikasi dapat dikatakan efektif dan berjalan baik manakala pihak penerima pesan memiliki persepsi dan pemahaman yang sejalan dengan pihak pengirim informasi (Arya & Supartha, 2022; Safari et al., 2021; Pongton & Suntrayuth, 2019). Kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas pegawai. Karyawan yang merasa puas atas perlakuan organisasi, cenderung memiliki produktivitas yang tinggi dalam bekerja (Mohammad & Quoquab, 2019; Nofriyanti & Kuswantoro, 2019; Utami & Vioreza, 2020).

Karyawan yang memiliki persepsi positif terkait dukungan organisasi mereka seringkali memiliki tingkat kepuasan dan produktivitas yang tinggi. Kepuasan karyawan berdampak pada peningkatan produktivitas pegawai. Sementara tumbuhnya kepuasan berawal dari terpenuhinya harapan mereka dari organisasi (Purwaningtyas & Septyarini, 2021; Utami & Vioreza, 2020). Keterbukaan jalinan komunikasi organisasi secara vertikal maupun horisontal merupakan salah satu faktor kunci untuk memperbaiki tingkat kepuasan dan tingkat produktivitas kerja karyawan. Komunikasi memiliki peranan penting bagi kepuasan dan produktivitas kerja karyawan dalam organisasi (Arya & Supartha, 2022; Pongton & Suntrayuth, 2019).

Penelitian ini merupakan hasil kolaborasi dari beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensinya. Mohammad & Quoquab (2019) meneliti produktivitas karyawan dari segi kebijakan organisasi terkait penggunaan waktu dan sumber daya perusahaan untuk terlibat dalam aktivitas internet non kerja. Sementara penelitian ini mengkaji tema produktivitas pegawai dari segi persepsi dukungan organisasi dan komunikasi organisasi yang berdampak pada tingkat kepuasan dan produktivitas.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah terkait dengan fenomena dan keterkaitan variabel yang dijelaskan pada beberapa penelitian terdahulu, maka dapat dikembangkan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap produktivitas kerja?
2. Bagaimana pengaruh komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja?
3. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja?
4. Bagaimana pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja?
6. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja?
7. Bagaimana pengaruh komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian merupakan arah hasil baik kualitatif maupun kuantitatif yang ingin dicapai pada suatu penelitian. Adapun tujuan penelitian ini secara lebih lengkap yaitu sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap produktivitas kerja
2. Menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja
3. Menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja
4. Menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja
6. Menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja
7. Menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Diharapkan hasil penelitian ini bisa menambah wawasan berkenaan dengan pengetahuan tentang produktivitas karyawan, faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan dan manajemen sumber daya manusia pada umumnya. Selain itu hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi atau rujukan bagi penelitian selanjutnya.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Manajemen dapat menerapkan kebijakan peningkatan produktivitas pegawai dengan secara lebih baik dari sebelumnya. Manajemen dapat meningkatkan kepuasan pegawai, mendukung pegawai dalam berbagai fasilitas pelayanan organisasi serta berusaha untuk selalu menjalin komunikasi dengan para pegawai. Keselarasan dan keseimbangan dalam bekerja pada dasarnya merupakan prinsip utama yang harus senantiasa untuk dikomunikasikan yakni terkait penyatuan persepsi antara organisasi dan persepsi pegawai, antara kondisi organisasi dengan keinginan pegawai.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Telaah Pustaka**

##### **2.1.1 Teori Motivasi *Hygiene***

Herzberg mengemukakan teori dua faktor yakni ketidakpuasan dan kepuasan atau faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Hasil penelitian Herzberg menemukan dua kesimpulan yang menyangkut teorinya yakni seperangkat kondisi ekstrinsik dan seperangkat kondisi intrinsik. Pertama, seperangkat kondisi ekstrinsik yang tidak terpenuhi pada suatu tempat kerja akan menghasilkan ketidakpuasan. Faktor ketidakpuasan atau *hygiene* dalam konteks pekerjaan ini berkaitan dengan beberapa faktor yang tidak terpenuhi yakni gaji, kondisi kerja, keamanan kerja, prosedur perusahaan, status, dan kualitas supervisi teknis. Namun demikian Herzberg menyatakan apabila kondisi ekstrinsik telah terpenuhi, maka pemberian motivasi tidak perlu dilakukan. Kedua seperangkat kondisi intrinsik pada diri individu akan membangun motivasi yang kuat untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Apabila kondisi intrinsik tidak terpenuhi maka berdampak pada ketidakpuasan individu (Setiawan, 2020).

##### **2.1.2 Produktivitas Kerja**

Secara umum, produktivitas dapat didefinisikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik berupa barang atau jasa dengan masukan yang sebenarnya. Produktivitas kerja didefinisikan sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan kontribusi tenaga kerja persatuan waktu. Produksi dan produktivitas memiliki makna yang berbeda. Peningkatan produksi menunjukkan pertambahan jumlah hasil yang dicapai karyawan. Sementara peningkatan produktivitas mengandung pengertian pertambahan hasil dan perbaikan pencapaian produksi tersebut. Peningkatan produksi tidak selalu disebabkan oleh peningkatan produktivitas, karena produksi dapat meningkat walaupun produktivitas tetap ataupun menurun (Fadhli, 2021).

Peningkatan produktivitas merupakan hasil perencanaan yang tepat, investasi bijaksana, teknologi baru, teknik yang lebih baik, dan efisiensi yang tinggi. Produktivitas mengarah pada bagaimana hasil output yang dihasilkan itu memiliki perbedaan nilai tambah ketika menggunakan input yang sama dalam periode waktu berbeda. Dengan kata lain, peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam tiga bentuk yaitu jumlah produksi meningkat dengan sumber daya sama, produksi yang sama atau meningkat dengan sumber daya berkurang, dan jumlah produksi yang jauh lebih besar dengan pertambahan sumber daya yang relatif lebih kecil (Mahanggono, 2018).

Pengukuran produktivitas pada organisasi dapat dilakukan dengan mengukur perubahan produksi sehingga dapat dilakukan penilaian untuk memperbaiki produktivitas. Pengukuran produktivitas bersifat prospektif dan berfungsi untuk pengambilan keputusan strategik. Tingkat produktivitas dapat diukur berdasarkan jumlah pekerja dan waktu produksi jumlah sumber daya yang dibutuhkan untuk produksi mempertahankan atau mendukung sebuah barang atau jasa, bukan hanya pekerja. Keterlibatan pekerja dipandang sebagai bagian penggunaan keseluruhan sumber daya yang harus terus bergerak produktif guna pencapaian produktivitas yang tinggi. Pengukuran produktivitas kerja pada dasarnya digunakan untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi kerja dalam memperoleh suatu hasil dalam usaha untuk mengukur tingkat kemampuan pekerja, guna mencapai hasil yang lebih baik dan ketentuan yang berlaku (Wijaya, 2021).

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada pada perusahaan. Beberapa indikator produktivitas kerja yaitu kemampuan, hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu dan efisiensi. Kemampuan merujuk pada kepiawaian melaksanakan tugas. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil perkerjaan. Semangat kerja merupakan usaha lebih baik dari hasil kemarin. Pengembangan diri adalah proses meningkatkan kemampuan kerja. Mutu adalah hasil pekerjaan yang menunjukkan kualitas kerja pegawai. Efisiensi adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (Mohammad & Quoquab, 2019).

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan dengan bagaimana para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu berhubungan dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individual memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai keinginan dan sistem nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat. Sebaliknya semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang tidak sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin rendah tingkat kepuasan yang didapat (Maria, 2021).

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dan sikap positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Isi pekerjaan dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Isi pekerjaan yang menantang akan memacu karyawan untuk memanfaatkan keterampilan dan kemampuannya. Segenap keterampilan dan kemampuan akan karyawan gunakan untuk menangani pekerjaan yang diberikan organisasi atau perusahaan. Namun demikian pekerjaan yang terlalu menantang dapat menimbulkan stres, sedangkan pekerjaan yang kurang menantang menyebabkan

kebosanan. Karyawan akan lebih puas apabila tantangan pekerjaan yang diberikan dari perusahaan sesuai dengan kemampuannya (Fadhli, 2021).

Beberapa faktor yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja, selain isi pekerjaan yakni gaji dan promosi, kondisi kerja, rekan kerja, serta kepemimpinan. Kepuasan akan tercapai manakana gaji atau upah dan promosi yang diterapkan perusahaan telah sesuai dengan tuntutan tugas, tingkat keterampilan individu, dan standar pembayaran umum. Kondisi kerja yang baik akan memberikan kenyamanan. Hal ini karena karyawan akan menyukai lingkungan fisik yang nyaman dan tidak berbahaya saat bekerja. Karyawan yang memiliki rekan kerja yang menyenangkan dan saling mendukung juga akan meningkatkan kepuasan kerja. Demikian pula, karakteristik pemimpin dan gaya kepemimpinan juga memengaruhi tanggapan karyawan kepada atasannya. Karyawan akan lebih puas dengan gaya kepemimpinan yang memperjelas peran mereka dalam organisasi (Tumanggor, 2018).

Memahami kepuasan kerja merupakan faktor sangat penting bagi organisasi. Kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang berkontribusi terhadap kesejahteraan mental dan fisik karyawan. Ini memiliki efek besar pada aktivitas terkait pekerjaan seperti produktivitas, ketidakhadiran, perilaku kewarganegaraan, perputaran dan hubungan karyawan. Terdapat beberapa ukuran yang dapat dijadikan indikator bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yakni organisasi sebagai pemberi kerja dan pribadi karyawan. Indikator tingkat kepuasan dari organisasi pemberi kerja terdiri dari pengakuan, perkembangan promosi dan karier, lingkungan dan kondisi kerja, hubungan dengan atasan, serta gaya kepemimpinan. Sedangkan indikator faktor kepuasan pribadi karyawan terdiri dari tingkat kepribadian dan harapan karyawan (Mohammad & Quoquab, 2019).

#### **2.1.4 Persepsi Dukungan Organisasi**

Dukungan organisasional merupakan faktor yang memengaruhi kinerja. Persepsi dukungan organisasional merupakan konsep utama dari teori dukungan organisasional. Persepsi dukungan organisasional dapat didefinisikan sebagai suatu keyakinan global karyawan mengenai sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka. Dukungan organisasi dipandang sangat penting bagi perilaku pekerjanya. Organisasi memiliki kewajiban untuk mengembangkan suatu iklim yang mendukung orientasi konsumen. Dukungan organisasi dan manajemen akan meningkatkan motivasi perilaku orientasi pelanggan dari para pekerjanya dimana individu yang memiliki nilai-nilai yang sama dengan organisasi, maka mereka akan mudah berinteraksi secara efisien dengan sistem nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian, konflik serta meningkatkan kepuasan dan meningkatkan kinerja (Hidayati, 2022).

Persepsi dukungan organisasi dideskripsikan sebagai persepsi anggota organisasi bahwa organisasi peduli, menghargai, dan mendukung mereka. Dalam arti, anggota organisasi mempercayai organisasi akan memperhatikan kebutuhan dan minat

mereka, rasa percaya ini akan memengaruhi cara anggota organisasi bekerja. Pemimpin dalam hal ini bisa menunjukkan dukungan organisasinya dengan cara berkomunikasi sesuai dengan kebutuhan yang ada. Dukungan organisasi yang tinggi akan dapat menyiapkan anggota organisasi dalam menghadapi perubahan. Dalam hal ini, dukungan serta lingkungan organisasi yang kondusif untuk melakukan inovasi memengaruhi kesiapan anggota organisasi untuk berubah (Mangundjaya, 2021).

Menurut teori dukungan organisasi, ketika seorang pemberi kerja dianggap menghargai dan mendukung karyawan, maka karyawan percaya bahwa organisasi mereka juga bakal menghargai dan peduli pada kesejahteraan mereka. Oleh karena itu, dukungan organisasi dapat bertindak sebagai pengukuran niat baik dari organisasi. Adanya perilaku pengawasan yang suportif terhadap karyawan seperti memberikan umpan balik yang bermanfaat atau bersedia untuk berdiskusi di tempat kerja akan meningkatkan kesadaran karyawan untuk memberikan batasan pekerjaan mereka. Mengikuti logika ini, peluang mencari kerja lebih besar jika terdapat dukungan organisasi yang tinggi. Dukungan organisasi juga memberikan peranan penting bagi dukungan emosional, kepercayaan harga diri, persetujuan, dan afiliasi yang meningkatkan keterlibatan kerja (Cheng & O-yang, 2018).

Pemimpin organisasi dikatakan memiliki dukungan organisasi yang tinggi, manakala mereka menghargai kontribusi karyawan, menunjukkan kepedulian sikap terhadap kesejahteraan mereka, mau mendengarkan mereka, menunjukkan perhatian kepada mereka, mendukung mereka, memperlakukan mereka dengan adil serta memberikan kondisi kerja yang menguntungkan. Terdapat dua dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur persepsi dukungan organisasi yaitu dukungan moril dan dukungan materiil. Dukungan moril dapat berupa bantuan organisasi terhadap karyawan ketika mereka memiliki masalah, kepedulian terhadap kepuasan, kepedulian terhadap pendapat, kepedulian terhadap kondisi kerja. Sementara dukungan materiil dapat berupa dukungan terhadap kompensasi dan dukungan terhadap sarana dan prasarana organisasi (Musenze et al., 2020).

### **2.1.5 Komunikasi Organisasi**

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengiriman pesan dari individu ke orang lain dalam bentuk stimulus baik secara verbal maupun non verbal dalam suatu organisasi. Pesan yang disampaikan dalam proses komunikasi tersebut akan membawa dampak kepada perubahan pada aspek kognitif bagi penerima pesan, dan juga perubahan pada aspek afektif. Perubahan pada aspek afektif akan berdampak pada perubahan tindakan individu atau penerima pesan tersebut. Hal ini berarti bahwa dengan seiring dengan perubahan bentuk organisasi, maka proses komunikasi dalam suatu organisasi juga akan mengalami perubahan. Sebagaimana diketahui bahwa perubahan bentuk organisasi sebagai akibat dari perubahan peradaban manusia itu sendiri (Tasnim, 2020).

Pada dasarnya komunikasi dalam organisasi menghubungkan individu maupun kelompok-kelompok kerja ke dalam sistem tertentu. Komunikasi organisasi melibatkan komposisi sejumlah orang-orang yang menduduki posisi yang atau peranan

tertentu yang mengadakan pertukaran pesan dan akan membentuk jaringan komunikasi. Jaringan ini juga menunjukkan arah dan jumlah hubungan antara dua atau lebih pihak dalam satuan kerja sama organisasi. Secara umum jaringan komunikasi organisasi dibedakan atas jaringan komunikasi formal dan jaringan komunikasi informal. Melalui sistem inilah seluruh kerangka kerja organisasi diatur dalam jaringan secara formal maupun informal dalam suatu susunan yang relatif berpola, artinya berdasarkan budaya, keyakinan dan sistem nilai yang kemudian disebut dengan struktur organisasi (Silviani, 2020).

Struktur jaringan komunikasi organisasi merupakan suatu struktur saluran dimana informasi melewatinya dari individu yang satu ke individu lainnya, jenis-jenisnya berupa struktur lingkaran, struktur roda, struktur "Y" (Y Network), struktur rantai, serta struktur bintang. Struktur lingkaran merujuk pada jaringan komunikasi dalam suatu organisasi yang tidak memiliki pemimpin, semua anggota posisinya sama, mereka memiliki wewenang atau kekuatan yang sama untuk memengaruhi kelompok organisasi. Struktur roda menunjukkan adanya komunikasi pada organisasi yang memiliki pemimpin, dimana pemimpin merupakan satu-satunya yang dapat mengirimkan pesan ke semua anggota. Struktur "Y" (Y Network) memasukkan dua orang sentral yang menyampaikan informasi kepada yang lainnya pada batas luar suatu pengelompokan. Struktur rantai dikenal sebagai komunikasi sistem yang menganut hubungan komunikasi garis langsung (komando) baik ke atas atau ke bawah tanpa terjadinya penyimpangan. Sementara struktur bintang merujuk pada komunikasi yang menganut sistem keterbukaan antara anggota organisasi (Trihastuti, 2019).

Efektivitas tujuan organisasi akan tercapai manakala komunikasi internal dalam suatu organisasi dapat terjalin dengan baik. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas komunikasi organisasi yaitu adanya kepercayaan antar anggota, pembuatan keputusan secara bersama, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, serta perhatian terhadap berbagai tujuan kinerja. Penerapan beberapa indikator tersebut menunjukkan prinsip keadilan dan akan menghantarkan suatu organisasi ke arah kesuksesan dalam pencapaian tujuan bersama pada suatu organisasi (Safari et al., 2021).

## **2.2 Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja**

Teori motivasi *hygiene* menyebutkan terdapat dua faktor utama yang memengaruhi individu untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Tingkat produktivitas akan mengalami peningkatan apabila individu memiliki motivasi ekstrinsik dan intrinsik. Motivasi atau dorongan ekstrinsik berorientasi pada dukungan organisasi yang dirasakan individu. Individu akan bekerja secara maksimal apabila mereka merasa bahwa kontribusinya akan mendapatkan dukungan berupa kompensasi dan fasilitas dari organisasi tempat mereka bekerja. Sementara motivasi intrinsik berorientasi pada kemampuan individu dalam bekerja (Setiawan, 2020).

Persepsi dukungan organisasi terhadap karyawan berdampak terhadap peningkatan produktivitasnya. Persepsi dukungan organisasi berorientasi pada tingkat

kepercayaan karyawan pada penghargaan organisasi yang diberikan kepada dirinya. Kepercayaan karyawan akan tumbuh manakala harapan mereka terhadap dukungan organisasi telah terpenuhi. Karyawan yang telah merasakan dukungan organisasi, cenderung berusaha meningkatkan produktivitasnya. Hal ini karena adanya harapan yang lebih pada diri karyawan ketika produktivitas mereka mengalami peningkatan, maka pemberian penghargaan dari organisasi berupa kompensasi dan fasilitas juga perlu ditingkatkan secara proporsional (Purwaningtyas & Septyarini, 2021).

Perhatian organisasi atas kontribusi dan pemenuhan kesejahteraan terhadap karyawan berpengaruh pada peningkatan produktivitasnya. Harapan karyawan adalah terpenuhinya kebutuhan penghargaan, pengakuan serta kompensasi untuk dirinya. Apabila harapan ini mampu meningkatkan kesejahteraan mereka, maka mereka akan memiliki persepsi yang positif pada organisasi sehingga mereka akan berusaha untuk meningkatkan produktivitasnya (Dewi et al., 2022). Adanya persepsi positif atas dukungan organisasi terhadap karyawan, akan menumbuhkan produktivitas yang lebih baik (Cendekia & Ningsih, 2020).

Berdasarkan uraian hubungan antar variabel penelitian di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Pengaruh positif persepsi dukungan organisasi terhadap produktivitas kerja

### 2.2.2 Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja

Teori motivasi *hygiene* menyebutkan peningkatan produktivitas individu memerlukan motivasi yang kuat dari dua arah yakni motivasi dari organisasi dan motivasi dari dalam diri individu. Jalinan komunikasi yang baik pada organisasi mampu membangkitkan kepercayaan diri individu untuk lebih produktif. Individu yang memiliki produktivitas rendah akan meningkat melalui jalinan komunikasi dan informasi yang saling mendukung dalam suatu organisasi (Setiawan, 2020).

Komunikasi organisasi dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Efektivitas komunikasi yang terjalin antar anggota organisasi baik vertikal maupun horisontal akan mempermudah organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Peningkatan produktivitas karyawan secara universal berdampak pada pencapaian produktivitas organisasi, dimana jalinan kerjasama diantara anggota organisasi sangat dibutuhkan melalui efektivitas dukungan komunikasi dengan saling tukar informasi (Agustin, 2021).

Pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan produktivitas kerja karyawan dapat dilakukan melalui jalinan komunikasi yang baik antar anggota organisasi. Komunikasi yang baik menunjukkan adanya sikap kebersamaan dan kekeluargaan diantara sesama anggota organisasi. Karyawan dengan tingkat produktivitas rendah akan banyak belajar dengan karyawan yang berproduktivitas tinggi. Produktivitas yang rendah pada diri karyawan akan mengalami peningkatan melalui jalinan komunikasi yang baik (Muhammad et al., 2022). Kinerja komunikasi berpengaruh pada peningkatan produktivitas kerja karyawan. Kinerja komunikasi menunjukkan adanya hasil atau prestasi yang diperoleh dari jalinan komunikasi. Hasil

atau prestasi jalinan komunikasi ini akan memengaruhi pertumbuhan produktivitas kerja karyawan organisasi (Fariha & Wuryanta, 2020)

Berdasarkan uraian hubungan antar variabel penelitian di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Pengaruh positif komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja

### 2.2.3 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Teori motivasi *hygiene* yang dikemukakan Herzberg menyebutkan adanya hubungan antara seperangkat eksternal atau internal dengan ketidakpuasan atau kepuasan individu. Individu akan merasa puas jika seperangkat kondisi eksternal telah terpenuhi dengan baik. Organisasi yang mampu memenuhi seperangkat kondisi eksternal dengan baik, tidak perlu memberikan motivasi terhadap individu sebagai anggota organisasinya. Kondisi internal pada diri individu juga berdampak pengembangan ketidakpuasan atau kepuasan individu (Setiawan, 2020).

Salah satu faktor penentu kepuasan kerja adalah persepsi dukungan organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Organisasi perlu menyampaikan kepada karyawan bahwa bantuan dan dukungan selalu tersedia. Organisasi perlu memberikan dukungan sepenuhnya dan menyampaikan kepada karyawan agar mereka mengetahui bahwa organisasi telah memperhatikan mereka. Pemberian dukungan dan penyampaian informasi atas dukungan kepada karyawan akan membawa angin segar bagi peningkatan kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi (Bernarto et al., 2020)

Persepsi dukungan organisasi menunjukkan sejauh mana persepsi karyawan terhadap kepedulian, dukungan dan kontribusi organisasi yang diberikan pada dirinya. Tingginya anggapan karyawan atas tingkat kepedulian, dukungan dan kontribusi organisasi akan meningkatkan rasa puas pada diri karyawan. Karyawan akan merasa yakin terhadap terpenuhinya harapan mereka atas kontribusi kerja yang mereka lakukan untuk organisasi (Sari, 2019). Perilaku individu dipengaruhi oleh opini mereka tentang proses fundamental yang membentuk organisasi mereka dan persepsi dukungan organisasi ada di antara mereka. Opini yang positif terkait proses fundamental dan dukungan organisasi akan memengaruhi perilaku positif dan peningkatan kepuasan kerja (Maan et al., 2020).

Berdasarkan uraian hubungan antar variabel penelitian di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Pengaruh positif persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja

### 2.2.4 Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Teori motivasi *hygiene* Herzberg menyebutkan bahwa ketidakpuasan dan kepuasan individu merupakan fenomena kondisi psikologis yang diakibatkan dari tidak terpenuhi atau terpenuhinya seperangkat kondisi. Terpenuhinya seperangkat kondisi baik eksternal maupun internal akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja individu. Sebaliknya tidak terpenuhinya seperangkat kondisi eksternal maupun internal pada suatu organisasi akan berdampak pada ketidakpuasan kerja individu (Setiawan, 2020).

Komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan menjadi salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan. Komunikasi menunjukkan adanya sinyal bahwa manajemen peduli terhadap nilai kontribusi karyawan. Hal ini juga menunjukkan bahwa komunikasi internal yang dibangun dalam perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga pekerja merasa nyaman. Sementara kenyamanan kerja yang dirasakan karyawan merupakan harapan karyawan dalam bekerja. Mereka akan cenderung merasa puas terhadap kenyamanan yang dirasakannya (Arya & Supartha, 2022).

Terciptanya komunikasi yang baik akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Komunikasi dapat dikatakan efektif dan berjalan baik manakala pihak penerima pesan memiliki persepsi dan pemahaman yang sejalan dengan pihak pengirim informasi. Kejelasan dan keakuratan penyampaian informasi akan membawa dampak yang positif bagi tumbuhnya tingkat kepuasan karyawan (Safari et al., 2021). Komunikasi dalam sebuah organisasi adalah inti dari setiap studi tentang waktu yang dicurahkan supervisor untuk berinteraksi dengan bawahan mereka. Manajemen yang efektif didasarkan pada komunikasi yang terbuka, kehangatan, dan komitmen untuk berdialog. Kondisi ini akan membangun tingkat kepuasan pada seluruh karyawan dalam organisasi (Pongton & Suntrayuth, 2019).

Berdasarkan uraian hubungan antar variabel penelitian di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Pengaruh positif komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja

#### 2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Teori motivasi *hygiene* mengemukakan bahwa kondisi internal individu memiliki keterkaitan dengan kepuasan dan ketidakpuasan. Individu internal yang telah terpenuhi pada diri individu akan menghasilkan kepuasan yang dapat memotivasi dirinya untuk bekerja lebih giat. Kondisi internal yang tidak terpenuhi akan berpotensi menurunkan kepuasan atau menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan produktivitas kerja individu (Setiawan, 2020).

Kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang berkontribusi terhadap kesejahteraan karyawan. Kepuasan kerja memiliki efek besar pada aktivitas kerja seperti produktivitas kerja, ketidakhadiran karyawan, perilaku ekstra, perputaran dan hubungan karyawan. Perusahaan perlu memperkuat lingkungan kerja untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja karyawan dalam organisasi (Mohammad & Quoquab, 2019).

Terciptanya kepuasan kerja pada diri karyawan adalah faktor kunci untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Seorang karyawan yang merasa puas atas perlakuan organisasi terhadap dirinya, cenderung memiliki tingkat produktivitas yang tinggi (Nofriyanti & Kuswanto, 2019). Kepuasan kerja berpengaruh positif pada produktivitas kerja. Produktivitas kerja merupakan faktor paling penting sebagai salah satu syarat karyawan untuk melaksanakan kegiatan kerja demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu organisasi menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman agar kepuasan kerja karyawan meningkat (Utami & Vioreza, 2020).

Berdasarkan uraian hubungan antar variabel penelitian di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>5</sub> : Pengaruh positif kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja

#### 2.2.6 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja

Teori motivasi *hygiene* menyebutkan bahwa seperangkat kondisi eksternal yang telah terpenuhi pada konteks pekerjaan akan berpotensi menumbuhkan kepuasan kerja dan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Organisasi akan dikatakan berhasil meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja lebih tinggi apabila mampu memenuhi kondisi eksternal yang mendukung pada diri individu sesuai dengan harapan individu (Setiawan, 2020).

Karyawan yang memiliki persepsi positif terkait dukungan organisasi mereka seringkali memiliki tingkat kepercayaan, tingkat kepuasan dan produktivitas yang tinggi. Hal ini bermakna bahwa dukungan organisasi terbukti merupakan salah satu faktor utama bagi karyawan untuk memenuhi harapan mereka. Karyawan akan menggantungkan kepada organisasi, sehingga ketika organisasi mampu memberikan harapan karyawan maka karyawan akan merasa puas. Selain itu tingkat kemampuan diri dan tingkat produktivitas mereka akan cenderung mengalami peningkatan (Purwaningtyas & Septyarini, 2021). Kepuasan karyawan akan berdampak pada peningkatan produktivitas pegawai. Tumbuhnya kepuasan berawal dari terpenuhinya harapan mereka dari organisasi. Ketika harapan karyawan telah terpenuhi maka karyawan akan merasa puas dalam melaksanakan kerja (Utami & Vioreza, 2020).

Berdasarkan uraian hubungan antar variabel penelitian di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>6</sub> : Pengaruh positif persepsi dukungan organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja

#### 2.2.7 Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja

Herzberg mengatakan dalam teori motivasi *hygiene* yakni seperangkat kondisi eksternal akan memiliki dampak yang berarti bagi ketidakpuasan atau kepuasan kerja. Organisasi dunia kerja perlu memenuhi seperangkat kondisi yang mendukung agar tingkat kepuasan dan produktivitas individu meningkat. Organisasi yang tidak mampu memenuhi kondisi yang mendukung akan mendapatkan individu yang memiliki kepuasan yang rendah dan bahkan tingkat produktivitas yang tidak sesuai harapan (Setiawan, 2020).

Keterbukaan jalinan komunikasi organisasi secara vertikal maupun horisontal adalah salah satu faktor kunci untuk memperbaiki tingkat kepuasan dan tingkat produktivitas kerja karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila atasan mau mendengarkan keluhan atas permasalahan yang terjadi pada diri karyawan baik masalah organisasi maupun masalah pribadi. Pada dasarnya karyawan merupakan keluarga dari organisasi, sehingga manajemen perlu menampung segala keluhan

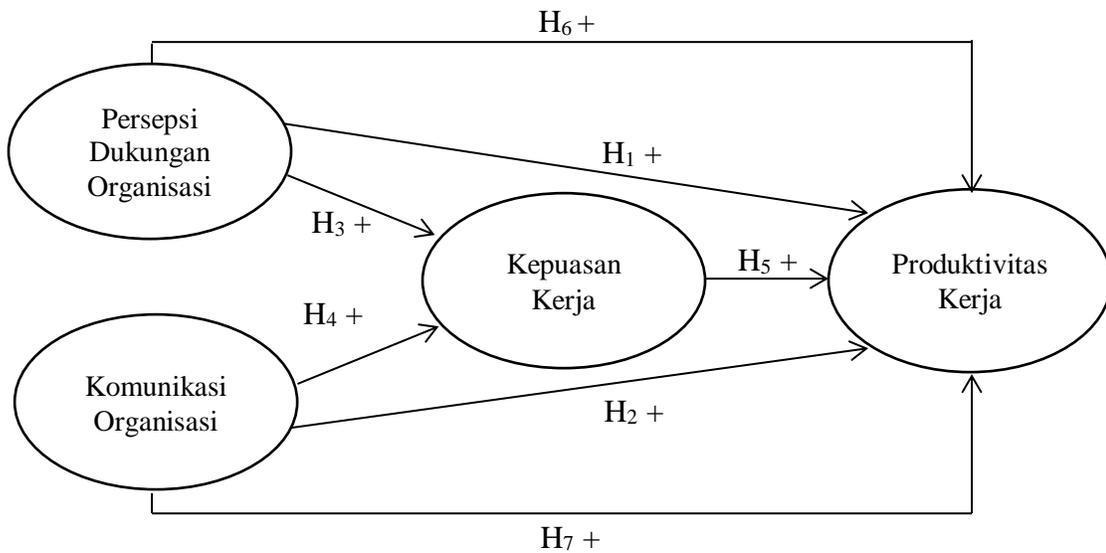
karyawan. Hal ini bertujuan agar karyawan merasa nyaman sehingga kepuasan akan tercapai. Semangat karyawan dalam bekerja akan meningkat dan akan berdampak juga bagi peningkatan produktivitas kerjanya (Arya & Supartha, 2022). Komunikasi merupakan bentuk transfer informasi secara vertikal maupun horisontal. Komunikasi vertikal memiliki peranan penting bagi terciptanya kepuasan dan produktivitas kerja karyawan dalam suatu organisasi (Pongton & Suntrayuth, 2019).

Berdasarkan uraian hubungan antar variabel penelitian di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>7</sub> : Pengaruh positif komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja

### 2.3 Model Penelitian

Model penelitian merupakan gambar mengenai keterkaitan antar variabel dalam penelitian yang bertujuan untuk mempermudah pemikiran secara sistematis dan logis. Adapun model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Berdasarkan jenis rancangan yang digunakan untuk mengumpulkan data, penelitian ini termasuk penelitian korelasional. Penelitian korelasional merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk mendeteksi sejauh mana variasi-variasi pada suatu faktor berhubungan dengan variasi-variasi pada satu atau lebih faktor lain yang diukur dengan menggunakan koefisien korelasi (Najamuddin, 2022). Penelitian ini mencoba mendeteksi hubungan persepsi dukungan organisasi dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan dan produktivitas pegawai.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan sekelompok kumpulan beberapa elemen lengkap dan berstatus sebagai unit analisis yang biasanya terdiri dari orang, transaksi atau kejadian dimana terdapat ketertarikan untuk mempelajarinya sebagai objek penelitian. Populasi merupakan keseluruhan jumlah objek yang akan diteliti (Prasetia, 2022). Populasi pada penelitian ini seluruh pegawai Puskesmas Bojong yakni sebanyak 67 pegawai. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampling jenuh. Oleh karena itu maka jumlah sampel juga sama yaitu sebanyak 67 pegawai sebagai responden penelitian.

### **3.3 Definisi Konseptual Variabel**

#### **3.3.1 Produktivitas Kerja**

Produktivitas kerja didefinisikan sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan kontribusi tenaga kerja persatuan waktu. Produksi dan produktivitas memiliki makna berbeda. Peningkatan produksi menunjukkan pertambahan hasil yang dicapai karyawan (Fadhli, 2021).

#### **3.3.2 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan dengan bagaimana para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu berhubungan dengan pekerjaannya (Maria, 2021).

#### **3.3.3 Persepsi Dukungan Organisasi**

Persepsi dukungan organisasional didefinisikan sebagai keyakinan global karyawan mengenai sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka. Persepsi dukungan organisasional merupakan konsep utama dari teori dukungan organisasional (Hidayati, 2022).

### 3.3.4 Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengiriman pesan dari individu ke orang lain dalam bentuk stimulus baik secara verbal maupun non verbal dalam suatu organisasi (Tasnim, 2020).

## 3.4 Definisi Operasional Variabel

**Tabel 2**  
**Definisi Operasional Variabel**

No	Variabel Penelitian	Indikator	Skala Pengukuran
1	Produktivitas Kerja Mohammad & Quoquab (2019)	Kemampuan Hasil yang dicapai Semangat kerja Pengembangan diri Mutu Efisiensi	Skala Likert 1 – 5
2	Kepuasan Kerja Kemenkes RI, (2023)	Pengakuan Perkembangan promosi dan karier Lingkungan dan kondisi kerja Hubungan dengan atasan Gaya kepemimpinan	Skala Likert 1 – 5
3	Persepsi Dukungan Organisasi Musenze et al., (2020)	Bantuan terhadap karyawan Kepedulian terhadap kepuasan Kepedulian terhadap pendapat Kepedulian terhadap kondisi kerja Dukungan terhadap kompensasi Dukungan terhadap sarana prasarana	Skala Likert 1 – 5
4	Komunikasi Organisasi Safari et al., (2021)	Kepercayaan antar anggota Pembuatan keputusan bersama Keterbukaan komunikasi ke atas Mendengar komunikasi ke bawah Perhatian pada berbagai tujuan kinerja	Skala Likert 1 – 5

## 3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi terkait opini pribadi responden. Kuesioner diyakini sebagai instrumen utama yang memiliki kemampuan untuk mengumpulkan berbagai informasi ke sumber-sumber yang tersebar secara luas (Rengganis, 2022).

### **3.6 Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan adalah SEM berbasis varian dengan alat analisis smartPLS. SEM berbasis varian digunakan untuk mengembangkan teori pada riset yang bersifat eksploratori. Fokus dari riset eksploratori menjelaskan varians dari peubah tak bebas dengan data set yang ada. Keuntungan dari SEM berbasis varian (smartPLS) dibandingkan dengan alat analisis lain adalah penekanan pada prediksi yang berakurasi tinggi. SmartPLS tidak mengharuskan data penelitian yang berdistribusi sama sehingga bersifat bebas distribusi atau distribusi tidak harus normal (Santosa, 2018).

#### **3.6.1 Outer Model**

Model ini menjelaskan secara spesifik kausalitas atau hubungan antara variabel laten baik endogen maupun eksogen dengan indikator atau pengukuran dalam variabel yang ada. Pengujian pada model pengukuran memberikan nilai pada analisis validitas dan reliabilitas dengan uraian sebagai berikut (Musyaffi, 2021).

1. *Convergent Validity*

Nilai *convergent validity* menunjukkan validitas atas indicator-indikator pengukuran. Nilai *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai *loading factor* pada variabel endogen dan eksogen. Nilai yang direkomendasikan adalah  $> 0,7$  pada model penelitian yang relative sudah banyak diteliti.

2. *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai AVE juga menunjukkan hasil evaluasi validitas diskriminan untuk setiap konstruk variabel endogen dan eksogen. AVE menjelaskan interkorelasi internal antar indicator pada konstruk di setiap variabel laten. Nilai AVE diharapkan minimal 0,5.

3. *Composite Reliability*

Nilai *composite reliability* berfungsi untuk mengukur reliabilitas suatu indicator dari suatu konstruk yang dibangun. Nilai *composite reliability* yang diharapkan minimal 0,7. Sementara nilai *composite reliability* di atas 0,8, maka dapat disimpulkan data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi

4. *Cronbach Alpha*

Nilai *Cronbach alpha* juga merupakan penilaian terhadap reliabilitas dari batas suatu konstruk. Nilai *Cronbach alpha* mengukur konsistensi internal dari suatu indicator dengan nilai minimal yang diharapkan adalah 0,7

#### **3.6.2 Inner Model**

Pengujian *inner model* atau model struktural bertujuan untuk mengidentifikasi dan melihat hubungan variabel eksogen dan endogen dalam suatu penelitian. Pengujian inner model ini berfungsi menjawab hipotesis yang disusun dalam suatu penelitian (Musyaffi, 2021).

1. *R Square* atas variabel endogen  
 Nilai ini merupakan koefisien determinasi pada suatu konstruk endogen. Nilai *R Square* juga menjelaskan variasi dari variabel eksogen terhadap variabel endogennya. Kekuatan penjelasan variasi ini dibagi ke beberapa kriteria yakni *R Square* sebesar 0,67 artinya kuat; 0,33 artinya moderat; dan 0,19 artinya lemah.
2. *Estimate for Path Coefficients*  
*Estimate for Path Coefficients* yakni suatu nilai koefisien jalur atau nilai yang menunjukkan besaran hubungan atau pengaruh konstruk laten dari suatu penelitian. Pengujian ini dilakukan melalui suatu prosedur yang terdapat pada *bootstrapping*.
3. *P- Value* atau Nilai Signifikansi  
*P value* atau nilai signifikansi berfungsi untuk menentukan kemaknaan hubungan pada koefisien jalur yang dibentuk. *P value* atau nilai signifikansi berperan untuk menentukan ada dan tidaknya pengaruh antar variabel. *P value* atau nilai signifikansi dibawah 0,05 berarti terdapat pengaruh signifikan dan *p value* atau nilai signifikansi di atas 0,05 menunjukkan tidak terdapat pengaruh.
4. *Variance Accounted For* (VAF)  
*Variance Accounted For* (VAF) merupakan metode perhitungan yang berfungsi untuk kemaknaan pada hubungan mediasi. Beberapa ketentuan penilaian yakni jika VAF berada dibawah 20% menunjukkan tidak terdapat kemampuan mediasi, jika VAF berada diantara 20% - 80% berarti terdapat kemampuan mediasi secara parsial, serta jika VAF di atas 80% berarti terdapat kemampuan mediasi secara penuh. Rumus perhitungan nilai VAF adalah sebagai berikut:

$$\text{VAF} = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Total}} \quad (\text{Musyaffi, 2021})$$