

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Tuntutan pasar serta pergerakan lingkungan global yang senantiasa terus mengalami perubahan, telah mengakibatkan tingkat persaingan organisasi rumah sakit sekarang ini menjadi sangat kompetitif. Evolusi paradigma rumah sakit yang selalu dinamis telah mengubah konsep dan tatanan rumah sakit dari organisasi nirlaba menjadi organisasi berorientasi profit. Fungsi organisasi rumah sakit yang semula berorientasi sosial, sekarang ini harus mempertimbangkan faktor ekonomi, hukum (padat aturan) dan politik. Disisi lain etika profesi dan etika pelayanan organisasi rumah sakit kini juga harus beradaptasi (Setyawan, 2019).

Organisasi rumah sakit adalah organisasi yang unik dan kompleks, sehingga tingkat keunggulan kompetitif yang diperlukan juga sangat berbeda dengan organisasi lainnya. Keunikan rumah sakit terletak pada suatu proses yang menghasilkan jasa perhotelan sekaligus jasa medik yakni pelayanan kepada pasien yang melakukan rawat inap dan berobat jalan. Sementara kompleksitas rumah sakit terletak pada permasalahan yang sangat rumit baik dari segi latar belakang pendidikan pegawai dan pasien, berbagai fasilitas pengobatan, peralatan, dan berbagai karakteristik pasien yang rata-rata memiliki tingkat emosi labil. Hal ini karena organisasi rumah sakit menghadapi orang-orang yang sedang sakit. Mereka memiliki tingkat emosional yang tinggi termasuk keluarga pasien (Manurung, 2021).

Keunikan dan kompleksitas rumah sakit telah menjadikan organisasi ini perlu menerapkan strategi manajemen yang kuat. Penerapan manajemen rumah sakit diperlukan sebagai upaya untuk memanfaatkan dan mengatur sumber daya manusia yang dimiliki dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efektif, efisien dan rasional. Fungsi rumah sakit sebagai industri jasa layanan, dalam memberikan pelayanan tentu sangat berhubungan erat dengan tuntutan untuk tetap memperhatikan mutu pelayanannya. Peningkatan mutu pelayanan yang berkesinambungan pada suatu rumah sakit sangat ditentukan melalui usaha bersama yang dilakukan oleh komponen yang terlibat dalam penyelenggara rumah sakit. Beberapa komponen yang terlibat perlu pengkoordinasian yang akurat, baik jajaran direksi sebagai pihak manajerial maupun pegawai yang menjalankan tugasnya (Jumadewi, 2021).

*Human resource departement* dalam organisasi rumah sakit berperan penting dalam menjaga dan meningkatkan kualitas sumber daya organisasi. Terciptanya perilaku ekstra pegawai (*Organization Citizenship Behavior*) sangat diperlukan untuk meningkatkan percepatan tujuan organisasi. Tidak semua karyawan memiliki perilaku ekstra. Mayoritas karyawan hanya bekerja berdasarkan rutinitas belaka tanpa memiliki tanggung jawab yang kuat terhadap pekerjaan dan organisasi. Berkaitan dengan hal ini, manajemen perlu berpikir keras untuk mengupayakan tumbuhnya perilaku ekstra di kalangan karyawan organisasi. Perilaku ekstra pegawai merupakan perilaku yang memiliki tanggung jawab yang tinggi, berdedikasi untuk membantu sesama rekan kerja dan sekaligus merupakan aset tertinggi dalam organisasi (Suryono, 2017).

Fenomena pada penelitian ini terkait masih rendahnya tingkat kinerja ekstra pada pegawai RSUD Suradadi Kabupaten Tegal. Menurut hasil survey ditemukan beberapa kualifikasi aspek yang dapat dijadikan sebagai indikator pengukuran kinerja ekstra pegawai dengan uraian sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Kualifikasi Aspek Kinerja Ekstra Pegawai RSUD Kabupaten Tegal**

Kualifikasi Aspek	Rata-Rata Skor			
	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022
Dedikasi	54	63	74	52
Etika dan Perilaku	64	66	68	63
Kepedulian	41	43	53	40
Kerjasama	56	59	61	53
Total Penilaian Rata-Rata	56,50	61,50	67,50	54,17

Sumber: Data Kualifikasi Aspek Kinerja Ektra Pegawai RSUD Kab. Tegal

Tabel di atas menunjukkan beberapa elemen yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam mengukur kinerja ekstra pegawai. Penilaian rata-rata skor tersebut merupakan perbandingan nilai capaian dan nilai harapan organisasi. Dedikasi menunjukkan sikap pengorbanan tenaga dan pikiran untuk kemajuan organisasi. Etika dan perilaku sebagai sikap perlakuan terhadap rekan kerja. Kepedulian adalah kesanggupan untuk membantu rekan kerja. Kerjasama adalah usaha yang dilakukan secara bersama-sama oleh tim atau kelompok organisasi. Empat elemen kinerja ekstra pada tabel di atas mengalami fluktuasi dan tidak pernah mencapai nilai skor 100%. Hal ini telah membuktikan bahwa pencapaian kinerja ekstra pegawai pada RSUD Kabupaten Tegal belum sesuai dengan harapan.

Penelitian terkait kinerja ekstra pada organisasi maupun perusahaan telah banyak dibahas dalam beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi pada penelitian ini. Berbagai konteks penelitian terkait fenomena kinerja ekstra akan mewarnai penelitian ini. Gaya spiritualitas yang diterapkan seorang pemimpin dalam organisasi terbukti mampu meningkatkan kinerja ekstra pegawai (Pio & Lengkong, 2020; Bima et al., 2022; Pandia, et al., 2023). Kepemimpinan spiritual memberikan pengaruh pada perilaku proaktif di tempat kerja. Gaya kepemimpinan ini akan membawa dampak bagi perkembangan dan peningkatan perilaku proaktif karyawan (Chen et al., 2019; Kaiqin & Zhuhua, 2020; Mostafa & El-Motalib, 2019).

Kepribadian proaktif memiliki keterkaitan dengan kinerja ekstra. Pegawai yang proaktif akan cenderung berbuat banyak untuk kepentingan rekan kerja mereka dan organisasi tempat mereka bekerja (Hsiao & Wang, 2020; Nadeem et al., 2021; Belleville & Dubreuil, 2019). Kepemimpinan spiritual mendorong timbulnya perilaku etis pada diri karyawan. Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk bekerja efektif dan menggunakan pengetahuan yang dimilikinya untuk mempengaruhi orang lain untuk berperilaku tertentu (Pio & Lengkong, 2020; Supriyanto & Ekowati, 2020; Halbusi et al., 2020). Perilaku etis akan mendorong timbulnya kinerja ekstra. Pemimpin etis bertindak sebagai panutan, menetapkan standar etika yang jelas dan bertindak berdasarkan standar tersebut (Pio & Lengkong, 2020; Aloustani et al., 2020; Cheng & Lu, 2019).

Pola kepemimpinan akan mempengaruhi kepribadian proaktif karyawan dan perilaku ekstra dalam bekerja. Karyawan yang selalu aktif dengan dukungan gaya kepemimpinan spiritual memiliki kemungkinan lebih tinggi dalam pembentukan perilaku ekstra pegawai (Hsiao & Wang, 2020; Chen et al., 2019). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan spiritualitas akan memotivasi perilaku karyawan secara lebih baik dan dapat meningkatkan perilaku ekstra karyawan (Pio & Lengkong, 2020; Supriyanto & Ekowati, 2020).

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan beberapa penelitian terdahulunya. Penelitian ini mencoba menginvestigasi kepemimpinan spiritual dengan indikator yang berorientasi pada konsep keimanan (keyakinan, ucapan, perbuatan) dan ketaqwaan (keadilan, mengayomi dan usaha meningkatkan kesejahteraan). Indikator pengukuran kepemimpinan spiritual ini dianggap lebih tepat, karena adanya unsur hubungan vertikal (hubungan dengan

Allah SWT dengan prinsip Islami) dan horisontal (hubungan dengan sesama manusia). Berbeda dengan penelitian terdahulu yang hanya mengukur kepemimpinan spiritual dari segi hubungan horisontal saja.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dijabarkan secara jelas terkait fenomena dan keterkaitan variabel, maka dapat diajukan beberapa perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja ekstra?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku proaktif?
3. Bagaimana pengaruh perilaku proaktif terhadap kinerja ekstra?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis?
5. Bagaimana pengaruh perilaku etis terhadap kinerja ekstra?
6. Bagaimana pengaruh perilaku proaktif dalam memediasi hubungan kepemimpinan spiritual dan kinerja ekstra?
7. Bagaimana pengaruh perilaku etis dalam memediasi hubungan kepemimpinan spiritual dan kinerja ekstra?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian merupakan sasaran yang akan dicapai dalam penelitian yang dijabarkan dalam beberapa pernyataan. Beberapa pernyataan tujuan penelitian secara lebih lengkap dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja ekstra
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku proaktif
3. Menganalisis pengaruh perilaku proaktif terhadap kinerja ekstra
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis
5. Menganalisis pengaruh perilaku etis terhadap kinerja ekstra
6. Menganalisis pengaruh perilaku proaktif dalam memediasi hubungan kepemimpinan spiritual dan kinerja ekstra
7. Menganalisis pengaruh perilaku etis dalam memediasi hubungan kepemimpinan spiritual dan kinerja ekstra

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Secara teoritis penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya. Hasil penelitian ini juga diharapkan akan dapat memberikan banyak masukan yang berkaitan dengan perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia pada umumnya dan peningkatan kinerja ekstra (*Organization Citizenship Behavior*) pada khususnya terutama bagi kalangan akademisi dan kalangan praktisi.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan manajemen Rumah Sakit terkait dengan bagaimana membina manajemen sumber daya manusia agar lebih kompeten dalam meningkatkan kinerja ekstranya. Peningkatan kinerja ekstra perlu dan lebih difokuskan tentang bagaimana organisasi dapat meningkatkannya melalui dukungan kepemimpinan spiritual untuk memperbaiki kualitas kehidupan kerja, perilaku proaktif dan perilaku etis yang selama ini kurang mendapatkan perhatian dalam manajemen Rumah Sakit secara umum.

## BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### 2.1 Telaah Pustaka

#### 2.1.1 Teori Kepedulian Sosial

Teori kepedulian sosial berorientasi terhadap perilaku individu yang lebih didasarkan pada konsep kepentingan sosial. Pertimbangan untuk membantu orang lain merupakan faktor kecenderungan berbasis biologis dari dalam diri seseorang. Individu yang memiliki tingkat sosial tinggi cenderung dipercaya untuk peduli dan membentuk hubungan dekat dengan orang lain, dan dapat menyesuaikan diri dengan norma prososial. Empat elemen kepedulian sosial diterapkan untuk meningkatkan pemahaman tentang motivasi tanpa pamrih yang mengatur perilaku individu yakni kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain melalui perasaan empati dan simpati serta identifikasi yang kuat dengan orang lain; keinginan untuk ikatan emosional dan kerja sama yang erat dengan orang lain; kecenderungan untuk mengikuti intuisi moral tetapi juga menghukum individu yang melanggar intuisi tersebut; dan kesesuaian dengan norma sosial dan hukuman bagi pelanggar (Hong et al., 2020).

#### 2.1.2 Kinerja Ekstra

Kinerja ekstra didefinisikan sebagai kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Kinerja ekstra atau *organizational citizenship behavior* melibatkan beberapa perilaku antara lain adalah perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja. Kinerja ekstra memiliki banyak manfaat yakni kontribusi bagi peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok sehingga efektif untuk mengkoordinasi berbagai kegiatan kelompok kerja, dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dalam segala perubahan (Wahyuni dan Kusumawati, 2021).

Kinerja ekstra menunjukkan sikap karyawan diluar sikap formal dan bersifat positif secara sukarela. Sikap ini berguna bagi organisasi atau perusahaan untuk tetap mempertahankan eksistensi. Karyawan yang memiliki sikap ekstra peran akan bertanggung jawab, merasa memiliki dan cinta terhadap pekerjaannya. Pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan akan diselesaikan secara sukarela tanpa adanya pengawasan karena mereka sudah merasa memiliki sebagai bagian dari perusahaan. Karyawan yang memiliki sikap ekstra peran dalam bekerja ini biasanya memiliki prestasi yang tinggi, karena mereka menjalankan pekerjaan dengan perasaan senang, penuh suka cita. Karyawan dengan tipe ini pada khakekatnya merupakan aset terbesar bagi kemajuan organisasi atau perusahaan pada masa yang akan datang (Syamsudin, 2021).

Dalam penilaian kinerja, kinerja ekstra mampu menerangkan proporsi *halo effect* dan merupakan determinan bagi program manajemen sumber daya manusia dalam mengawasi, memelihara, dan meningkatkan sikap kerja yang akumulasinya berpengaruh pada kesehatan psikologi, produktivitas dan daya pikir pekerja. Pada dasarnya perilaku kinerja ekstra tidak akan mendapat imbalan langsung atau sanksi baik dilakukan atau tidak. Namun demikian sikap konstruktif yang ditunjukkan karyawan akan memberikan penilaian positif atasan seperti penugasan dan promosi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka (Munir, 2020).

Beberapa perilaku karyawan yang menjadi dasar penilaian kinerja ekstra yakni sportivitas, kebajikan sipil, kesadaran, *altruisme*, dan kesopanan. Sportivitas menunjukkan sikap ketaatan karyawan terhadap peraturan dalam organisasi. Kebajikan sipil adalah dedikasi

atau sikap pengorbanan karyawan untuk kepentingan kesejahteraan organisasi. Kesadaran adalah bentuk pengakuan pada diri karyawan terkait bagaimana mereka harus memberikan kontribusi kepada organisasi. *Altruisme* dapat didefinisikan sebagai semua perilaku sukarela yang memiliki dampak terhadap rekan kerja tertentu yang terkait dengan tugas organisasi. Sementara kesopanan menunjukkan adanya perilaku pantas atau tidak pantas yang harus dilakukan atau tidak dilakukan karyawan dalam organisasi sesuai dengan aturan organisasi serta norma yang berlaku secara umum (Pio & Lengkong, 2020).

### **2.1.3 Perilaku Proaktif**

Perilaku proaktif dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku yang cenderung oportunistik (mencari peluang), inovatif, aktif berinisiatif untuk memperbaiki kondisi, berani bertindak, dan tekun hingga berhasil mencyai perubahan yang berarti. Individu yang proaktif akan menciptakan perubahan yang positif dalam lingkungannya tanpa memperdulikan batasan atau halangan yang timbul. Individu yang proaktif memiliki perilaku yang banyak diinginkan oleh perusahaan dan cenderung dapat dijadikan pemimpin, dan kemungkinan besar dapat bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi. Mereka memiliki peluang yang sangat besar dalam mencapai keberhasilan karier karena memiliki level kinerja yang baik (Thian, 2021).

Organisasi yang memiliki karyawan proaktif bisa berpotensi menguntungkan dan bisa pula merugikan organisasi. Beberapa keuntungan bagi organisasi jika memiliki karyawan proaktif yakni terciptanya inovasi yang bermanfaat pada produk dan aktivitas organisasi, berpeluang tinggi dalam meningkatkan daya saing organisasi, serta meningkatkan kredibilitas organisasi. Namun demikian, karyawan berperilaku proaktif terkadang juga merugikan organisasi. Hal ini bisa saja terjadi manakala karyawan menemukan adanya unsur ketidakadilan. Individu yang proaktif cenderung menentang status quo, atau menyuarakan ketidaksetujuan mereka dalam situasi yang tidak mereka sukai. Individu yang proaktif juga individu yang kemungkinan besar berpeluang untuk meninggalkan organisasi dalam rangka memulai bisnis mereka sendiri (memiliki inisiatif untuk berwirausaha) (Sunggono, 2022).

Perilaku proaktif merupakan salah satu unsur yang dipakai sebagai media evaluasi strategi. Perilaku proaktif berfungsi meningkatkan daya tangkal perusahaan terhadap gangguan eksternal dan meningkatkan koordinasi internal perusahaan dalam mensukseskan implementasi strategi. Sikap proaktif memberikan inspirasi langkah antisipasi awal terhadap gangguan dari dalam maupun dari luar perusahaan. Segala gangguan yang sudah terantisipasi pada tahap dini akan memperlancar implementasi strategi. Perilaku proaktif membantu manajemen mempersiapkan siasat efektif untuk mengatasi gangguan. Walaupun praktek penggunaan siasat tidak bisa sepenuhnya mengatasi gangguan secara mutlak, tetapi minimal dapat meyingkirkan rintangan yang menghambat implementasi strategi (Yam, 2020).

Karyawan yang memiliki kepribadian proaktif adalah salah satu aset yang mampu mempengaruhi kesuksesan di tempat kerja. Umumnya, orang proaktif adalah orang yang dinamis, terinspirasi, sangat energik, dan bersemangat untuk belajar di tempat kerja. Karyawan yang memiliki karakteristik kepribadian cenderung mampu berkembang di tempat kerja. Orang dengan sifat ekstrovert cenderung lebih senang ketika bekerja diluar ruangan melalui berinteraksi dengan banyak orang. Mereka tidak merasa mengalami masalah ketika banyak menghadapi problem di tempat kerja. Beberapa indikator untuk mengukur perilaku proaktif pegawai yakni dorongan untuk mengenali peluang, mampu menangani persyaratan kerja yang beragam, mampu mengurangi ketegangan dan tekanan, mengambil inisiatif dan tindakan, serta bertahan sampai terjadi perubahan yang berarti (Nadeem et al., 2021).

#### **2.1.4 Perilaku Etis**

Perilaku etis didefinisikan sebagai suatu perilaku individu yang mengarah kepada cara yang benar, dimana individu telah mengetahui mana tindakan yang benar serta tindakan yang salah. Hampir setiap manajer termasuk karyawan mengenal istilah etika. Namun, tidak semuanya paham mengenai bagaimana etika dipraktikkan dalam organisasi. Pemahaman mengenai makna etika di kalangan anggota organisasi tidak hanya penting, tetapi juga harus dipahami persis sama berkenaan dengan bagaimana berperilaku etis di tempat kerja. Etika bisnis merupakan salah satu bentuk etika terapan yang mengkaji prinsip-prinsip etika dan masalah moral yang biasa dipraktikkan dalam lingkungan organisasi. Berperilaku etis harus menjadi perhatian semua karyawan, apapun posisi mereka di dalam organisasi (Pratama, 2020).

Manajer dan organisasi menanggapi perilaku tidak etis dengan tiga macam solusi. Pertama, manajer menulis dan mendistribusikan kode etika untuk membimbing karyawan melalui dilema etika. Manajer menawarkan berbagai program antara lain seminar, lokakarya, dan program pelatihan untuk meningkatkan perilaku etis. Kedua, manajer menyediakan penasihat internal yang dapat dihubungi, dalam banyak kasus secara anonim, untuk bantuan menangani masalah etika, dan mereka menciptakan perlindungan mekanisme bagi karyawan yang mengungkapkan praktik internal tidak etis. Ketiga, solusi perilaku tidak etis memberikan kesempatan bagi manajer untuk menciptakan iklim sehat dan etis bagi karyawan, sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan secara produktif dan meminimalisasi ambiguitas (Wahyuni, 2021).

Perilaku etis di tempat kerja menjadi penting karena tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan, tetapi juga bagi organisasi. Terdapat tiga pendekatan yang dapat digunakan untuk menjadikan karyawan berperilaku etis, yaitu kepedulian, kebaikan hati, dan menegakkan prinsip. Dalam menegakkan etika di dalam organisasi, faktor keadilan dan politik harus dibuat secara transparan. Setiap anggota organisasi mengerti bahwa evaluasi kerja, promosi, penghargaan, dan mutasi didasarkan pada aturan yang adil dan dapat diterima. Pekerjaan harus dirancang yang memungkinkan karyawan dapat melakukan hubungan sosial di antara sesama dan merasakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga perilaku beretika terbentuk dari hubungan sosial. Penetapan target ditetapkan dimana karyawan mampu mencapainya yang didasarkan atas kondisi pekerjaan dan fasilitas pendukungnya. Imbalan harus disesuaikan dengan beban kerja yang memungkinkan karyawan merasa kontribusinya dihargai secara layak (Suryadi, 2021).

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur perilaku etis karyawan dalam organisasi yaitu kejujuran, kepercayaan, keterbukaan, dan saling menghargai. Kejujuran karyawan adalah sikap tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya serta memiliki kemauan untuk menjaga aset perusahaan. Kepercayaan menunjukkan keyakinan karyawan terhadap tindakan positif yang dilakukan rekan kerjanya. Keterbukaan menunjukkan kemauan seorang karyawan untuk saling tukar menukar informasi terkait pekerjaan. Saling menghargai merujuk pada sikap saling menghormati terhadap perbedaan antar rekan kerja (Pio & Lengkong, 2020).

#### **2.1.5 Kepemimpinan Spiritual**

Teori kepemimpinan spiritual adalah teori kausal untuk transformasi organisasi yang dirancang untuk menciptakan sebuah organisasi termotivasi secara intrinsik. Kepemimpinan spiritual dapat didefinisikan sebagai kesatuan yang terdiri dari nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi secara intrinsik diri dan orang lain. Teori kepemimpinan spiritual merupakan paradigma yang muncul untuk pengembangan organisasi dan transformasi. Kepemimpinan spiritual merupakan hubungan interaksi antara pimpinan dan bawahan dengan mengedepankan kerohanian mencakup keyakinan dan nilai-nilai yang lebih luas untuk mendapatkan makna yang lebih besar dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat

tercapai. Tujuan kepemimpinan spiritual adalah menciptakan visi dan nilai keselarasan seluruh strategik, memberdayakan tingkat individu dan tim (Putra, 2019).

Pada dasarnya konsep *spiritual leadership* merupakan konsep kepemimpinan yang mengarahkan kepada transendensi kepemimpinan dari unsur duniawiyah ke unsur ukrowiyah, dari yang bersifat sekuler, rasional ke arah spiritual. Konsep ini diilhami kepemimpinan yang berlandaskan pada kekuasaan Tuhan, sehingga kepemimpinan spiritual disebut juga sebagai kepemimpinan berdasar pada etika religius. Kepemimpinan spiritual adalah pola kepemimpinan transenden yang merujuk kepada tiga unsur kecerdasan yakni kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual. Namun demikian konsep kepemimpinan spiritual lebih cenderung mengajak anggota organisasi kepada unsur kecerdasan spiritual (Marwiyah, 2018).

Kepemimpinan spiritual merupakan konsep kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai spiritual. Nilai-nilai spiritual ini cenderung berkaitan erat dengan hati nurani manusia yang dipahami melalui akal-budi. Pemimpin yang menjalankan kekuasaannya berdasarkan hati nurani mampu menggugah anggotanya atau pengikutnya untuk berperilaku dan bekerja sesuai dengan peran masing-masing secara baik berdasarkan pada hati nurani juga. Pentingnya hati nurani digunakan dalam pola kepemimpinan karena hati nurani mampu menuntun dan mengarahkan seorang pemimpin untuk berfikir dan bertindak secara arif dan bijaksana. Memimpin dengan hati nurani memiliki suatu pengertian bahwa pemimpin itu bukan hanya sekedar memberikan perintah kepada bawahan dengan sekehendak hatinya. Memimpin dengan hati nurani harus diawali dengan memberikan contoh yang baik, sehingga bawahan tidak merasa terpaksa untuk melaksanakan perintah (Imron, 2018).

Aspek kunci kepemimpinan spiritual di tempat kerja pada dasarnya berkaitan dengan penerapan spiritual yang memiliki konotasi kuat dengan keimanan dan ketakwaan seorang pemimpin. Faktor keimanan terdiri dari beberapa indikator yakni meyakini dengan hati (keyakinan hati), mengucapkan dengan lisan (ucapan lisan), serta mengamalkan dengan perbuatan (amal perbuatan). Sementara faktor ketakwaan meliputi beberapa indikator yakni menerapkan keadilan, mengayomi, serta berusaha untuk meningkatkan kesejahteraan anggota organisasi. Oleh karena itu kepemimpinan yang menerapkan prinsip spiritual dapat meningkatkan kinerja pegawai jika didukung dengan etos kerja yang kondusif (Supriyanto & Ekowati, 2020).

## **2.2 Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Ekstra**

Teori kepedulian sosial merujuk pada perilaku individu yang lebih mementingkan keperluan sosial dibandingkan dengan keperluan pribadi. Prinsip membantu kepada orang lain dalam lingkungan lebih diprioritaskan demi tujuan sosial dari kepentingan pribadi. Perilaku kepedulian ini melekat pada diri individu sebagai bentuk tanggung jawab mereka pada kepentingan sosial (Hong et al., 2020).

Pemimpin yang menerapkan prinsip nilai-nilai spiritual dalam organisasi pada dasarnya merupakan sosok pemimpin yang mampu membangkitkan motivasi karyawan untuk berperilaku ekstra. Pemimpin dengan nilai-nilai spiritual cenderung memiliki emosional yang terkontrol, sehingga perilaku ekstra pegawai mudah tercipta (Pio & Lengkong, 2020).

Penerapan nilai-nilai spiritual telah terbukti mampu meredakan tingkat emosional karyawan, sehingga karyawan mampu bekerja secara lebih ekstra. Berbagai nilai etika kerja Islami yang diterapkan dalam organisasi melalui motivasi pemimpin yang mendukung, mampu meningkatkan suasana kerja yang lebih kondusif (Bima et al., 2022). Kepemimpinan memiliki peran utama dalam menciptakan perilaku kerja ekstra. Baik dan buruknya perilaku ekstra pegawai pada organisasi sangat dipengaruhi dan ditentukan oleh bagaimana seorang pemimpin berperilaku dalam kepemimpinannya (Pandia et al., 2023).

Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh positif kepemimpinan spiritual terhadap kinerja ekstra

### 2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Perilaku Proaktif

Teori kepedulian sosial merupakan teori yang membahas perilaku kepedulian sosial pada diri individu. Bentuk tanggung jawab individu pada organisasi telah menjadikan seorang individu lebih aktif demi kepentingan organisasi. Individu rela membantu sesama rekan kerja dengan perilakunya yang lebih proaktif diluar pekerjaan sendiri (Hong et al., 2020).

Kepemimpinan spiritual memberikan pengaruh pada perilaku proaktif di tempat kerja. Kepemimpinan spiritual akan secara bijaksana mengajarkan karyawan tentang bagaimana mengenali potensi masalah atau peluang di lingkungan kerja mereka dan melakukan perubahan sendiri untuk mewujudkan situasi kerja masa depan yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual akan mendorong terciptanya perilaku aktif pada diri karyawan. Pemimpin akan memotivasi karyawan untuk lebih mandiri dan lebih manju dalam menghadapi situasi kerja dalam lingkungan organisasi (Chen et al., 2019).

Perilaku proaktif pegawai harus didukung oleh kepemimpinan spiritual. Perilaku proaktif mengacu pada semacam mode perilaku dimana karyawan melihat ke masa depan dan secara aktif berusaha mencari perubahan untuk meningkatkan kinerja. Tidak semua karyawan memiliki perilaku proaktif, sehingga peranan gaya kepemimpinan sangat menentukan pembentukan karakteristik ini (Kaiqin & Zhuhua, 2020). Dukungan pemimpin sebagai pelayanan dalam organisasi sudah selayaknya melepaskan diri dari mengutamakan kepentingan sendiri demi kepentingan anggota organisasi dan bahkan orang diluar organisasi yakni masyarakat. Gaya kepemimpinan ini akan membawa dampak baik bagi perkembangan dan peningkatan perilaku proaktif karyawan (Mostafa & El-Motalib, 2019).

Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh positif kepemimpinan spiritual terhadap perilaku proaktif

### 2.2.3 Pengaruh Perilaku Proaktif Terhadap Kinerja Ekstra

Teori kepedulian sosial pada dasarnya berorientasi pada kepedulian individu untuk membantu sesama rekan kerja. Individu yang memiliki kepribadian sosial akan beraktivitas ekstra untuk kepentingan rekan kerja dan organisasi (Hong et al., 2020).

Kepribadian proaktif memiliki keterkaitan dengan kinerja ekstra. Seorang karyawan yang selalu aktif dalam segala kegiatan organisasi pada dasarnya merupakan strategi yang paling ampuh guna menumbuhkan perilaku ekstra organisasi. Tidak semua karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk berperilaku ekstra. Hal ini karena perilaku ekstra sangat sulit untuk diterapkan dalam organisasi. Hanya karyawan yang memiliki jiwa dan kesadaran tinggi serta selalu aktif dalam kegiatan organisasi yang mampu berperilaku ekstra (Hsiao & Wang, 2020).

Kepribadian proaktif adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan karyawan di tempat kerja. Sikap proaktif menunjukkan semangat dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Pegawai yang proaktif akan cenderung berbuat banyak untuk kepentingan rekan kerja mereka dan organisasi tempat mereka bekerja (Nadeem et al., 2021). Pegawai proaktif merupakan orang yang dinamis, terinspirasi, sangat energik, dan bersemangat untuk belajar di tempat kerja. Pegawai yang memiliki sikap proaktif akan memiliki nilai lebih dibandingkan pegawai yang tidak proaktif. Mereka memiliki prestasi kerja yang lebih tinggi serta memiliki jiwa sosial yang tinggi melalui kerelaan mereka untuk tindakan membantu rekan kerja apabila membutuhkan (Belleville & Dubreuil, 2019).

Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh positif perilaku proaktif terhadap kinerja ekstra

#### 2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Perilaku Etis

Teori kepedulian sosial menyebutkan terkait kepribadian yang baik pada diri individu. Sifat yang tidak mementingkan sendiri telah membuat individu memiliki perilaku yang lebih etis dibandingkan dengan individu yang tidak memiliki kepedulian sosial (Hong et al., 2020).

Kepemimpinan spiritual mendorong timbulnya perilaku yang lebih baik pada diri karyawan. Kepemimpinan spiritual adalah model pengembangan dan transformasi organisasi dan memiliki potensi untuk memandu evolusi organisasi ke arah yang lebih positif, dengan kebaikan manusia dan organisasi sebagai dasar untuk mencapai kinerja yang optimal. Beberapa aspek kunci dari kepemimpinan spiritual di tempat kerja berkaitan dengan penerapan program nilai inti yang terdiri dari artikulasi sesuatu yang lebih tinggi, menunjukkan kemurnian, memberikan pelayanan yang tulus, memberdayakan karyawan (Pio & Lengkong, 2020).

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi anggota dalam suatu organisasi dengan menggabungkan kreativitas dan inovasi karyawan. Kepemimpinan bukan hanya terkait bagaimana mendapatkan posisi atau kekuasaan tetapi juga terkait interaksi dan komunikasi dengan anggota. Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk bekerja secara efektif dan menggunakan pengetahuan yang dimilikinya untuk mempengaruhi orang lain untuk berperilaku tertentu (Supriyanto & Ekowati, 2020). Kepemimpinan etis akan membawa dampak perilaku etis. Kepemimpinan etis adalah demonstrasi perilaku secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan peningkatan perilaku kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (Halbusi et al., 2020).

Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh positif kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis

#### 2.2.5 Pengaruh Perilaku Etis Terhadap Kinerja Ekstra

Teori kepedulian sosial menyatakan bahwa individu yang memiliki kepedulian sosial adalah individu yang memiliki kemauan untuk berbuat lebih banyak untuk kepentingan organisasi disamping kepentingan sendiri. Aktivitas yang lebih padat akan mereka lakukan dengan ikhlas demi tujuan organisasi (Hong et al., 2020).

Perilaku etis akan mendorong timbulnya kinerja ekstra. Karyawan yang memiliki kesadaran beretika adalah karyawan yang mengetahui perilaku benar dan salah, serta perilaku baik dan buruk yang mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan orang. Perilaku etis pada diri karyawan akan bermanfaat bagi pribadi karyawan sendiri. Mereka akan cenderung berbuat baik kepada rekan kerja dan akan memberikan bantuan terhadap rekan kerja yang mengalami kesulitan dan masalah dalam menjalankan tugas (Pio & Lengkong, 2020).

Perilaku etis dari pimpinan organisasi akan membawa dampak positif bagi timbulnya perilaku ekstra karyawan. Pemimpin etis bertindak sebagai panutan, menetapkan standar etika yang jelas dan bertindak berdasarkan standar tersebut. Karyawan yang telah menerima pemimpin sebagai panutan, menunjukkan perilaku yang berpihak pada organisasi, mendorong mereka untuk melakukan lebih banyak (Aloustani et al., 2020). Penciptaan iklim etis berperan penting dalam mendukung terbentuknya perilaku ekstra karyawan. Iklim etis menunjukkan persepsi bersama terkait hubungan komunikasi, perilaku, penggunaan kekuasaan oleh pimpinan, serta penetapan standar etika dalam organisasi. Iklim etis yang baik akan membawa dampak baik pada terbentuknya kinerja ekstra karyawan (Cheng & Lu, 2019).

Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>5</sub> : Terdapat pengaruh positif perilaku etis terhadap kinerja ekstra

#### 2.2.6 Perilaku Proaktif Dalam Memediasi Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Kinerja Ekstra

Teori kepedulian sosial merujuk pada kepedulian sosial yang tinggi pada diri individu. Kesadaran yang tinggi untuk membantu rekan kerja dan organisasi telah membuat mereka perlu bekerja lebih aktif dan lebih banyak. Dukungan pimpinan yang bersifat membangun perilaku juga sangat diharapkan memiliki peran untuk terciptanya sikap kepedulian sosial pada diri seorang individu (Hong et al., 2020).

Pola kepemimpinan akan mempengaruhi kepribadian proaktif karyawan dan perilaku ekstra dalam bekerja. Perilaku karyawan yang aktif dan memiliki kinerja ekstra sangat memerlukan dukungan kepemimpinan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki dua perilaku yakni perilaku proaktif dan berkinerja ekstra sangat jarang ditemui. Namun demikian gaya kepemimpinan dengan konsep spiritualitas sangat memungkinkan organisasi guna melakukan berbagai upaya yang menjadikan karyawan memiliki dua perilaku sekaligus (Hsiao & Wang, 2020). Perilaku proaktif mampu memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja ekstra pegawai. Karyawan yang selalu aktif dengan dukungan gaya kepemimpinan spiritual memiliki kemungkinan lebih tinggi dalam pembentukan perilaku ekstra pegawai. Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya memiliki dampak sangat berarti bagi perkembangan karyawan. Kondisi dan motivasi yang mendukung dari manajemen dengan gaya kepemimpinan spiritual, mampu menciptakan perilaku karyawan yang lebih aktif dan perilaku ekstra (Chen et al., 2019).

Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>6</sub> : Perilaku proaktif mampu memediasi hubungan kepemimpinan spiritual dan kinerja ekstra

#### 2.2.7 Perilaku Etis Dalam Memediasi Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Kinerja Ekstra

Teori kepedulian sosial membahas tentang individu yang memiliki kepedulian sosial tinggi. Perilaku ini tentunya harus didukung oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan yang mendukung akan memotivasi kesadaran pegawai untuk berperilaku etis terhadap sesama rekan kerja dan membentuk pribadi pegawai yang memiliki kemauan yang tinggi untuk bekerja lebih giat (Hong et al., 2020).

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan spiritualitas akan mampu memotivasi perilaku karyawan untuk lebih yang lebih baik dan berperilaku ekstra. Pemimpin yang menekankan konsep spiritualitas dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku etis karyawan. Karyawan cenderung akan meniru bagaimana perilaku baik buruknya pimpinan organisasi. Ketika pemimpin dapat memberikan contoh yang baik, maka karyawan sendirinya berusaha untuk mengikuti perilaku pemimpinnya. Bukan tidak mungkin karyawan akan memiliki tanggung jawab yang tinggi untuk berusaha mencapai dan mengembangkan tujuan organisasi melalui peran perilaku ekstranya (Pio & Lengkong, 2020).

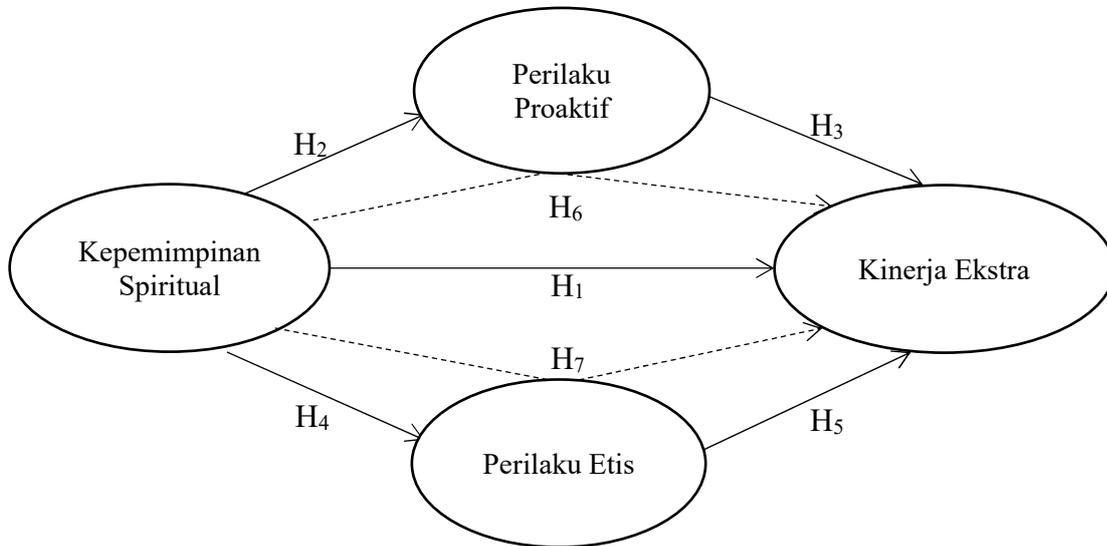
Perilaku etis pegawai mampu memediasi kepemimpinan dan perilaku ekstra pegawai. Perilaku etis menunjukkan pada suatu perilaku baik dan buruknya tindakan yang perlu dilakukan karyawan. Tindakan etis karyawan akan dipengaruhi oleh pola kepemimpinan yang mendukung dan berdampak terhadap peningkatan kinerja serta perilaku ekstra pegawai (Supriyanto & Ekowati, 2020).

Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>7</sub> : Perilaku etis mampu memediasi hubungan kepemimpinan spiritual dan kinerja ekstra

### 2.3 Model Penelitian

Model penelitian merupakan bentuk konsep keterkaitan variabel yang dapat menjadi acuan utama terkait bagaimana proses penelitian akan dilakukan. Model penelitian ini adalah sebagai berikut:



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

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode penelitian verifikatif. Pendekatan deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang mendeskripsi gejala atau peristiwa yang terjadi, dimana gejala atau peristiwa tersebut dapat dinilai dalam bentuk data numerik (Zakariah, 2020). Sementara penelitian verifikatif adalah metode yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Metode ini juga digunakan untuk menguji pengaruh atau bentuk hubungan sebab akibat dari masalah yang sedang diselidiki atau diajukan dalam hipotesis (Sudaryana, 2022).

### **3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi adalah kelompok elemen lengkap yang biasanya terdiri dari orang atau subjek lain untuk dipelajari dan diteliti lebih lanjut (Prasetia, 2022). Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai pada RSUD Suradadi sejumlah 73 pegawai. Teknik penarikan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Definisi sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai wilayah sampel (Prasetia, 2022). Oleh karena itu maka jumlah sampel juga sebanyak 73 pegawai.

### **3.3 Definisi Konseptual Variabel**

#### **3.3.1 Kinerja Ekstra**

Kinerja ekstra didefinisikan sebagai kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. Kinerja ekstra atau *organizational citizenship behavior* (OCB) melibatkan beberapa perilaku yang antara lain adalah perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja (Wahyuni dan Kusumawati, 2021).

#### **3.3.2 Perilaku Proaktif**

Perilaku proaktif dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku yang cenderung oportunistik (mencari peluang), inovatif, aktif berinisiatif untuk memperbaiki kondisi, berani bertindak, dan tekun hingga berhasil menyai perubahan yang berarti. Individu yang proaktif akan menciptakan perubahan yang positif dalam lingkungannya tanpa memperdulikan batasan atau halangan yang timbul (Thian, 2021).

#### **3.3.3 Perilaku Etis**

Perilaku etis didefinisikan sebagai suatu perilaku individu yang mengarah kepada cara yang benar, dimana individu telah mengetahui mana tindakan yang benar serta tindakan yang salah. Hampir setiap manajer termasuk karyawan mengenal istilah etika. Namun, tidak semuanya paham mengenai bagaimana etika dipraktikkan dalam organisasi (Pratama, 2020).

#### **3.3.4 Kepemimpinan Spiritual**

Kepemimpinan spiritual merupakan hubungan interaksi antara pimpinan dan bawahan dengan mengedepankan kerohanian mencakup keyakinan dan nilai-nilai yang lebih luas untuk mendapatkan makna lebih besar dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai (Putra, 2019).

### 3.4 Definisi Operasional Variabel

**Tabel 2**  
**Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Kinerja Ekstra	Sportivitas Kebajikan Sipil Kesadaran <i>Altruisme</i> Kesopanan (Pio & Lengkong, 2020)	Skala Likert 1 – 5
Perilaku Proaktif	Dorongan Mengenali Peluang Mampu Menangani Persyaratan Kerja Mampu Mengurangi Ketegangan Mengambil Inisiatif dan Tindakan Bertahan (Nadeem et al., 2021)	Skala Likert 1 – 5
Perilaku Etis	Kejujuran Kepercayaan Keterbukaan Saling Menghargai (Pio & Lengkong, 2020)	Skala Likert 1 – 5
Kepemimpinan Spiritual	Keyakinan Hati Ucapan Lisan Perbuatan Keadilan Mengayomi Usaha Meningkatkan Kesejahteraan (Supriyanto & Ekowati, 2020)	Skala Liker 1 – 5

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Kegunaan data dalam sebuah penelitian sangat penting, karena dengan data tujuan penelitian akan tercapai. Data merupakan bahan mentah komponen statistik yang akan diolah menjadi data output sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pernyataan kepada responden dengan harapan dapat memberikan respons atas daftar pernyataan yang diajukan (Sugiyono, 2018).

### 3.6 Metode Analisis Data

Penelitian ini memakai alat analisis smartPLS untuk mengukur SEM berbasis varian. Konsep SEM berbasis varian berorientasi mengembangkan teori yang menjelaskan varians peubah terikat dengan data set (penelitian pendekatan eksplanatori). Alat analisis SmartPLS adalah alat analisis yang *powerfull* dibandingkan dengan alat analisis lainnya untuk menghitung SEM berbasis varian. SmartPLS tidak mengharuskan data penelitian yang berdistribusi sama sehingga bersifat bebas distribusi atau distribusi tidak harus normal (Santoso, 2018).

### 3.6.1 *Outer Model*

*Outer model* disebut juga sebagai model pengukuran yang secara spesifik berfungsi untuk menghitung keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. *Outer model* pada dasarnya berperan untuk menentukan kualitas instrumen yang dibuat dalam penelitian, apakah memiliki tingkat akurasi sesuai standar yang telah ditentukan. *Outer model* atau model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas dengan uraian sebagai berikut (Musyaffi, 2021):

#### 1. *Convergent Validity*

*Convergent validity* merujuk pada pengertian bahwa indikator-indikator suatu pengukuran telah benar adanya. Nilai kebenaran atau nilai kevalidan ini dapat ditentukan dengan *loading factor* pada setiap indikator dalam variabel endogen maupun eksogen. Nilai kritis yang direkomendasikan sebesar 0,7 ; sehingga nilai *loading factor* yang diharapkan lebih besar dari 0,7

#### 2. *Average Variance Extracted (AVE)*

Konsep *Average Variance Extracted (AVE)* merujuk pada kemampuan variabel laten dalam menjelaskan indikator-indikator sebagai anggota variabel laten tersebut. AVE menjelaskan interkorelasi internal antar indikator pada konstruk di setiap variabel laten. Nilai AVE diharapkan minimal 0,5.

#### 3. *Composite Reliability*

*Composite reliability* berfungsi untuk mengukur reliabilitas suatu indikator 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*

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

### 3.6.2 *Inner Model*

Pendekatan perhitungan *inner model* disebut juga sebagai pendekatan model struktural yang berperan untuk menghitung pengaruh variabel eksogen dan endogen dalam penelitian. Konsep yang dibangun pada perhitungan *inner model* berfungsi untuk membuktikan diterima atau tidaknya hipotesis yang diajukan pada suatu penelitian (Musyaffi, 2021).

#### 1. *R Square* atas variabel endogen

Konsep nilai *R Square* dapat digunakan untuk menghitung nilai koefisien determinasi yakni menjelaskan kemampuan model yang dibangun atas beberapa variabel eksogen terhadap variabel endogen. 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* berfungsi untuk mengukur nilai hubungan antar variabel laten apakah bersifat positif (searah) ataukah negatif (berlawanan arah). Perhitungan *Estimate for path coefficients* dapat dilakukan melalui suatu prosedur yang terdapat pada *bootstrapping*.

