

SKRIPSI
KONTRIBUSI *EMPLOYEE RELATIONSHIP MANAGEMENT* (ERM) SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA *SELF-EFFICACY* DAN *ORGANIZATIONAL*
***CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) TERHADAP KINERJA PEGAWAI**
PUSKESMAS LONG HUBUNG



Oleh:

LAURENSIANA DEWI
NPM. 2261201119

Diajukan untuk memenuhi salah satu
syarat guna memperoleh gelar Sarjana Manajemen

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WIDYA GAMA MAHAKAM SAMARINDA
2026



UNIVERSITAS WIDYA GAMA MAHAKAM SAMARINDA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI (KOMPREHENSIF)

Panitia Ujian Skripsi (Komprehensif) Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda, Program Studi **Manajemen**; telah melaksanakan Ujian Skripsi (Komprehensif) pada hari ini tanggal **22 Juli 2026** bertempat di **Kampus Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda**.

- Mengingat :
1. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional.
 2. Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
 3. Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2014 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi.
 4. Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan tentang Status, Peringkat dan Hasil Akreditasi Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda Nomor : 238/SK/BAN-PT/Ak.Pp/PT/III/2023, Terakreditasi Baik Sekali.
 5. Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan tentang Status, Peringkat dan Hasil Akreditasi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda Nomor : 338/DE/A.5/AR.10/IV/2023, Terakreditasi Baik Sekali.
 6. Surat Keputusan Yayasan Pembina Pendidikan Mahakam Samarinda No.22.a/SK/YPPM/VI/2017 tentang Pengesahan Statuta Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda.
 7. Surat Keputusan Rektor Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda Nomor. 424.237/48/JWGM-AK/X/2012 Tentang Pedoman Penunjukkan Dosen Pembimbing dan Penguji Skripsi peserta didik.

- Memperhatikan :
1. Surat Keputusan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis tentang Penunjukkan Dosen Pembimbing Mahasiswa dalam Penelitian dan Penyusunan Skripsi;
 2. Surat Keputusan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis tentang Penunjukkan Tim Penguji Ujian Skripsi (Komprehensif) Mahasiswa;
 3. Hasil Rekapitulasi Nilai Ujian Skripsi (Komprehensif) mahasiswa yang bersangkutan;

No.	Nama Penguji	Tanda Tangan	Keterangan
1.	Dian Irma Aprianti, S.IP, MM	1.	Ketua
2.	Emi Setiawati, SE., ME	2.	Anggota
3.	Dr. M. Astri Yuldar Abbas, SE., M.M	3.	Anggota

MEMUTUSKAN

Nama Mahasiswa : LAURENSIANA DEWI
NPM : 22.61201.119
Judul Skripsi : Kontribusi Employee Relationship Management (ERM) Sebagai Variabel Mediasi Pada Self-Efficacy Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Long Hubung.

Nilai Angka/Huruf : **80,26 / = A =**

Catatan :

1. LULUS / ~~TIDAK LULUS~~
2. REVISI / ~~TIDAK REVISI~~

Mengetahui

Pembimbing I


Dian Irma Aprianti, S.IP, MM

Pembimbing II


Eko Ravi Pratama, SE., MM.

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : *Kontribusi Employee Relationship Management (ERM) sebagai Variabel Mediasi pada Self-efficacy dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Long Hubung.*

Nama Mahasiswa : Laurensiana Dewi

NPM : 2261201119

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menyetujui,

Dosen Pembimbing I,



Dian Irma Aprianti, S.IP., MM
NIDN. 1114047902

Dosen Pembimbing II,



Eko Ravi Pratama, SE., MM
NIDN. 111119102

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda



Dr. M. Astri Yulidar Abbas, SE., M.M
NIP. 19730704 200501 1 002

Lulus Ujian Skripsi (Komprehensif) tanggal: 22 Juli 2026

HALAMAN PENGUJI

Skripsi Ini Telah Diuji dan Dinyatakan Lulus Pada :

Hari : Rabu

Tanggal : 22 Juli 2026

Dosen Penguji

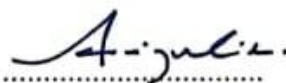
1. Dian Irma Aprianti, S.IP, MM

1. 

2. Erni Setiawati, SE., ME

2. 

3. Dr. M. Astri Yulidar Abbas, SE., M.M

3. 

HALAMAN PERSETUJUAN REVISI SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa:

Nama : Laurensiana Dewi
NPM : 2261201119
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah melakukan revisi Skripsi yang berjudul: **Kontribusi *Employee Relationship Management* (ERM) sebagai Variabel Mediasi pada *Self-Efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Long Hubung**, sebagaimana telah disarankan oleh Dosen Penguji.

Disetujui :

No	Nama Dosen Penguji	Bagian yang Direvisi	Tanda Tangan
1.	Dian Irma Aprianti, S.Ip., MM	Uji Ulang	
2.	Erni Setiawati, SE., ME	1. Perbaiki Daftar Pustaka 2. Tabel 1.1 Perbaiki Tahun 3. Tabel 4.1 Perbaiki Persentase	
3.	Dr. M. Astri Yulidar Abbas, SE., M.M	1. Analisis Data Cek Ulang 2. Penulisan Diperhatikan Kembali Khususnya Sampel	

RIWAYAT HIDUP



Laurensiana Dewi; nama panggilan Ana. Lahir di Kelimali, pada tanggal 13 Oktober 2003, putra dari Bapak Yosep Aure dan Ibu Sofia Poi. Penulis menempuh pendidikan dasar tahun 2010 s.d 2016 di SDN 001 Long Hubung, melanjutkan ke SMP Negeri 1 Long Hubung tahun 2016 s.d 2019, dan melanjutkan pendidikan di SMA “Awang Long” Long Hubung 2019 s.d 2022. Terdaftar sebagai mahasiswa Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada tahun 2022. Melaksanakan KKN di Kelurahan Sidodadi tahun 2025, dengan Dosen Pembimbing Lapangan Ibu Asiah Wati, S.P., M.P.

(*Motto*) “Kesuksesan bukan tentang tidak pernah gagal, tetapi tentang tidak pernah menyerah untuk mencoba.”

Salam Hormat,
Laurensiana Dewi

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas kehendak dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang disusun dari hasil penelitian guna memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda.

Penghargaan dan ucapan terima kasih yang tak terhingga juga penulis sampaikan kepada kedua orang tua tercinta, Ayahanda Yosep Aure dan Ibunda Sofia Poi, serta kakak penulis Yustian Nangge, Yoris Bolifaius Deba, Ersiana Aso, Yohana Elfan Ari, dan adik penulis Alfianus Kladius Bheo, Marselinus Melkisedek Hajang (Alm) yang selalu memberikan dukungan moral dan materi, doa yang tak pernah putus, serta motivasi yang luar biasa hingga skripsi ini dapat diselesaikan. Kasih sayang dan pengorbanan kalian adalah kekuatan terbesar bagi penulis.

Selama proses penyusunan skripsi ini, penulis juga mendapatkan banyak bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, melalui kesempatan ini, izinkanlah penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Husaini Usman, M.Pd., M.T. selaku Rektor Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda.
2. Bapak Dr. M. Astri Yulidar Abbas, SE., M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
3. Ibu Erni Setiawati, SE., ME selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
4. Ibu Dian Irma Aprianti, S.IP., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda dan dosen pembimbing utama penulis yang telah meluangkan waktu memberikan dukungan, bimbingan dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Bapak Eko Ravi Pratama, SE., M.M. selaku dosen pembimbing kedua penulis yang telah meluangkan waktu memberikan dukungan, bimbingan dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama masa perkuliahan.
7. Staf Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan Program Studi yang telah memberikan pelayanan terbaiknya dan selalu berbagi informasi selama proses administrasi dan perkuliahan.
8. Kepada Puskesmas Long Hubung yang sudah memberikan izin serta sangat banyak membantu Penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung penulis, baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mohon kritik dan saran yang membangun guna perbaikan dimasa mendatang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi positif bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Samarinda, 12 November 2025

Penulis,

Laurensiana Dewi

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	Hal
HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PENGUJI	ii
HALAMAN PERSETUJUAN REVISI SKRIPSI	iii
RIWAYAT HIDUP	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
ABSTRAK	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Batasan Masalah	6
1.4. Tujuan Penelitian	7
1.5. Manfaat Penelitian	7
1.6. Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Penelitian Terdahulu	10
2.2. Dasar Teori	13
2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.2.2. Teori Pertukaran Sosial (<i>Sosial Exchange Theory</i>)	14
2.2.3. Kinerja Pegawai	15
2.2.3. <i>Employee Relationship Management</i> (ERM)	17
2.2.4. <i>Self-Efficacy</i>	19
2.2.5. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	21
2.3. Kerangka Konseptual	24
2.3.1. Kerangka Pikir	24
2.3.2. Model Konseptual	27
2.4. Hipotesis Penelitian	27
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	30
3.1. Jenis Penelitian	30
3.2. Waktu dan Lokasi Penelitian	30
3.3. Definisi Operasional Variabel	30
3.4. Populasi dan Sampel	32
3.5. Teknik Pengumpulan Data	33
3.6. Metode Analisis	34
3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif	34
3.6.2. <i>Partial Least Square</i> (PLS)	34
3.6.3. Uji Measurement Model (<i>Outer Model</i>)	35

3.6.4. Uji Structural Model (Inner Model)	37
3.6.5. <i>Goodness of Fit</i> (GoF)	37
3.7. Pengujian Hipotesis	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	39
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	39
4.2. Deskripsi Data	40
4.2.1. Karakteristik Responden	41
4.3. Analisis Data	42
4.3.1. Analisis Data Penelitian Kinerja Pegawai	42
4.3.2. Analisis Data Penelitian <i>Employee Relationship Management</i> (ERM)	44
4.3.3. Analisis Data Penelitian <i>Self-Efficacy</i>	47
4.3.4. Analisis Data Penelitian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	50
4.3.5. Evaluasi Model Pengukuran	53
4.3.6. Pengujian Hipotesis	57
4.4. Pembahasan Hasil Penelitian	59
4.4.1. Pengaruh <i>Self-efficacy</i> terhadap <i>Employee Relationship Management</i> (ERM)	59
4.4.2. Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap <i>Employee Relationship Management</i> (ERM)	60
4.4.3. Pengaruh <i>Self-Efficacy</i> terhadap Kinerja Pegawai	61
4.4.4. Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Pegawai	62
4.4.5. Pengaruh <i>Employee Relationship Management</i> (ERM) terhadap Kinerja Pegawai	62
4.4.6. Pengaruh <i>Self-Efficacy</i> terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Employee Relationship Management</i> (ERM)	63
4.4.7. Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Employee Relationship Management</i> (ERM)	65
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	67
5.1. Kesimpulan	67
5.2. Saran	68
DAFTAR PUSTAKA	70
LAMPIRAN	73

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1.1. Data Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Long Hubung, Periode 2025	2
Tabel 2.1. Kerangka Konseptual	26
Tabel 3.1. Skala Likert 1-4	33
Tabel 3.2. Model Struktual	37
Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	41
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	41
Tabel 4.3. Status Kepegawaian	41
Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	42
Tabel 4.5. Data Penelitian Kinerja Pegawai	42
Tabel 4.6. Data Penelitian <i>Employee Relationship Management</i> (ERM)	44
Tabel 4.7. Data Penelitian <i>Self-Efficacy</i>	47
Tabel 4.8. Data Penelitian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	50
Tabel 4.9. Uji <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	53
Tabel 4.10. Uji Discriminant Validity atau <i>Cross Loadings</i>	54
Tabel 4.11. Uji Discriminant Validity atau <i>Fornell-Lacker Criterion</i>	55
Tabel 4.12. Uji Reliabilitas (<i>Cronbach' Alpha</i>)	55
Tabel 4.13. Uji <i>R_Square</i>	56
Tabel 4.14. Quality Criteria & Model Fit (Uji Model Penelitian) Goodness of Fit	57
Tabel 4.15. Uji Hipotesis Berdasarkan (<i>Total Effects dan Specific Indirect Effects</i>)	57

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1. Model Konseptual	27
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Puskesmas Long Hubung	40

DAFTAR LAMPIRAN

	Hal
Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian	74
Lampiran 2. Surat izin penelitian dari Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda	78
Lampiran 3. Surat izin penelitian dari Puskesmas Long Hubung	79
Lampiran 4. Dokumentasi Penyebaran dan Pengisian Kuesioner	80
Lampiran 5. Data Pegawai Puskesmas Long Hubung	82
Lampiran 6. Data Hasil Uji <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	83
Lampiran 7. Data Hasil Uji Discriminant Validity atau <i>Cross Loadings</i>	84
Lampiran 8. Data Hasil Uji Discriminant Validity atau <i>Fornell-Lacker Criterion</i>	85
Lampiran 9. Data Hasil Uji Reliabilitas (<i>Cronbach' Alpha</i>)	86
Lampiran 10. Data Hasil Uji <i>R_Square</i>	87
Lampiran 11. Data Hasil Uji Hipotesis Berdasarkan (<i>Total Effects dan Specific Indirect Effects</i>)	88
Lampiran 12. Quality Criteria & Model Fit (Uji Model Penelitian) <i>Goodness of Fit</i>	89

ABSTRAK

Laurensiana Dewi, Kontribusi *Employee Relationship Management* (ERM) sebagai Variabel Mediasi pada *Self-Efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Long Hubung, dengan Dosen Pembimbing I Dian Irma Aprianti, S.IP., MM dan Dosen Pembimbing II Eko Ravi Pratama, SE., MM. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dan hubungan antara *self-efficacy* dan OCB terhadap kinerja pegawai dengan ERM sebagai variabel mediasi pada Puskesmas Long Hubung.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel penelitian terdiri 51 responden yang merupakan seluruh pegawai Puskesmas Long Hubung dengan menggunakan metode sampling jenuh. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 3.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *self-efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap ERM dengan nilai *t-statistics* sebesar 0,665 dan signifikansi 0,507. (2) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap ERM dengan nilai *t-statistics* sebesar 3,438 dan signifikansi 0,001. (3) *self-efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *t-statistics* sebesar 0,267 dan signifikansi 0,790. (4) OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *t-statistics* sebesar 1,313 dan signifikansi 0,190. (5) ERM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *t-statistics* sebesar 1,835 dan signifikansi 0,067. (6) ERM tidak mampu memediasi pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai dengan nilai *t-statistics* sebesar 0,462 dan signifikansi 0,644. (7) ERM tidak mampu memediasi pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai dengan nilai *t-statistics* sebesar 1,853 dan signifikansi 0,065. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan satu-satunya variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap ERM, sedangkan *self-efficacy*, OCB, dan ERM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, ERM tidak mampu memediasi pengaruh *self-efficacy* maupun OCB terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Long Hubung.

Kata Kunci: *self-efficacy, organizational citizenship behavior, employee relationship management*, kinerja pegawai.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sektor kesehatan merupakan bagian penting dalam pembangunan ekonomi karena berperan dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja serta mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Pelayanan kesehatan yang berkualitas akan menghasilkan sumber daya manusia yang sehat dan produktif.

Dari sudut pandangan manajemen, keberhasilan suatu organisasi pelayanan kesehatan tidak hanya ditentukan oleh sarana dan prasarana, tetapi juga oleh pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Manajemen dituntut mampu mengelola sumber daya yang dimiliki secara optimal melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Pengelolaan yang baik tercermin dari kemampuan dalam mengkoordinasikan tenaga kerja, mengelola beban kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan organisasi, khususnya dalam sektor pelayanan kesehatan.

Kinerja Pegawai menjadi indikator utama keberhasilan manajemen sumber daya manusia karena mencerminkan sejauh mana individu mampu memberikan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat akan pelayanan kesehatan, sektor kesehatan di Indonesia terus mengalami perkembangan. Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) sebagai fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama memiliki peran penting dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Puskesmas Long Hubung merupakan salah satu unit pelayanan kesehatan yang didukung oleh 51 tenaga kesehatan dan non-kesehatan yang menjalankan berbagai pelayanan, seperti rawat jalan, rawat inap, serta kegiatan promotif dan preventif, baik di dalam gedung maupun melalui kegiatan lapangan.

Secara konteks organisasi pelayanan publik, khususnya sektor kesehatan, kinerja Pegawai memiliki peran yang sangat krusial. Kinerja Pegawai ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang

diberikan kepadanya. Setiap organisasi mengharapkan anggotanya melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

Wawancara yang dilakukan pada Bapak Kristianus Yulianto Madang, S.K.M., M.Kes kepala Puskesmas Long Hubung, ditemukan adanya jumlah pekerjaan yang harus dilaksanakan belum sepenuhnya sebanding dengan jumlah tenaga kesehatan yang tersedia. Hal ini disebabkan oleh adanya pelayanan rawat inap serta berbagai kegiatan pelayanan di lapangan yang membutuhkan tenaga kesehatan dalam jumlah yang cukup besar, sebagaimana dihitung berdasarkan Analisis Beban Kerja (ABK). Kondisi tersebut menunjukkan adanya tekanan kerja yang cukup tinggi bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Meskipun demikian, secara umum pegawai telah melaksanakan tugas sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku. Namun, masih terdapat kendala dalam pelaksanaannya, terutama terkait keterbatasan sarana dan prasarana yang mendukung pelayanan kesehatan. Di sisi lain, pegawai tetap menunjukkan tanggung jawab kerja yang baik dengan berupaya melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi masing-masing. Fenomena ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai telah berjalan, tetapi belum sepenuhnya optimal karena dipengaruhi oleh berbagai keterbatasan yang ada.

Selain dari fenomena di atas, kondisi kinerja pegawai juga dapat dilihat melalui data penilaian kinerja pegawai, yang merupakan salah satu indikator yang dapat menggambarkan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tujuan organisasi.

Tabel 1.1 Data Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Long Hubung, Periode 2025

Jumlah Pegawai	Ranting Hasil Kerja	Ranting Perilaku Kerja	Predikat Kinerja Periodik
51	Sesuai Ekspetasi	Sesuai Ekspetasi	Baik

Sumber: Puskesmas Long Hubung, 2025

Keterangan: Ranting Penilaian Kinerja Pegawai

Diatas Ekseptasi (Sangat Baik)

Sesuai Ekseptasi (Baik)

Dibawah Ekseptasi (Cukup)

Berdasarkan wawancara tabel 1.1 yang dilakukan dengan Bapak Kristianus Yulianto Madang, SKM, M.Kes. selaku pimpinan Puskesmas Long Hubung, menunjukkan bahwa seluruh pegawai yang berjumlah 51 orang memperoleh predikat “sesuai ekspektasi” (baik), baik dari aspek hasil kerja maupun perilaku kerja. Meskipun capaian ini menunjukkan bahwa pegawai telah bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, namun tidak terdapat pegawai yang mencapai kategori “di atas ekspektasi” (sangat baik). Kondisi ini disebabkan karena penilaian kinerja tidak hanya didasarkan pada kemampuan teknis dalam menjalankan tugas sesuai standar operasional prosedur (SOP), tetapi juga mempertimbangkan aspek keterlibatan, inovasi, dan kreativitas dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Pegawai Puskesmas Long Hubung hanya melaksanakan tugas sesuai standar dinilai telah memenuhi ekspektasi, namun belum mampu menunjukkan nilai tambah yang signifikan. Dengan demikian, fenomena ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai masih cenderung berada pada level standar dan belum menunjukkan keunggulan dalam hal inovasi dan inisiatif kerja. Kondisi tersebut menjadi penting untuk dikaji lebih lanjut, karena menunjukkan adanya faktor-faktor yang belum optimal dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai secara maksimal.

Kinerja pegawai dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Salah satu faktor internal yang dapat memengaruhi kinerja pegawai adalah *self-efficacy*. *Self-efficacy* adalah kemampuan yang mengacu pada keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam mencapai kesuksesan saat menjalankan tugas yang diberikan.

Wawancara yang dilakukan dengan Bapak Lasarus selaku Perawat Puskesmas Long Hubung. Secara umum pegawai memiliki tingkat keyakinan diri yang cukup tinggi terhadap kemampuan yang dimiliki. Pegawai merasa mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan kompetensinya. Selain itu, dalam menghadapi beban kerja yang tinggi dan tugas yang kompleks, pegawai cenderung memanfaatkan dukungan sosial melalui komunikasi dengan pimpinan maupun rekan kerja, serta melakukan koordinasi dan kolaborasi dalam tim.

Namun demikian, ditemukan fenomena lain bahwa dalam menghadapi tugas yang sulit, pegawai masih cenderung bergantung pada bantuan eksternal

dibandingkan mengandalkan kemampuan individu secara mandiri. Pegawai lebih mengutamakan diskusi, arahan pimpinan, dan kerja sama tim sebagai strategi utama dalam menyelesaikan tugas. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun tingkat keyakinan diri tergolong baik, aspek kemandirian dalam *self-efficacy* belum sepenuhnya optimal. Fenomena ini menjadi penting karena *self-efficacy* tidak hanya berkaitan dengan keyakinan diri, tetapi juga mencerminkan kemampuan individu dalam mengambil inisiatif dan menyelesaikan permasalahan secara mandiri, terutama dalam situasi kerja yang menuntut respons cepat.

Selain *self-efficacy*, faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja pegawai adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan perilaku kerja sukarela yang dilakukan oleh pegawai di luar tugas formal yang ditetapkan organisasi dan tidak secara langsung memperoleh penghargaan dari sistem formal organisasi, namun memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi.

Wawancara yang dilakukan dengan Bapak Martinus selaku Perawat Puskesmas Long Hubung, menunjukkan bahwa implementasi OCB di Puskesmas Long Hubung belum sepenuhnya optimal, khususnya pada aspek kesukarelaan dalam kegiatan di luar jam kerja. Kegiatan seperti posyandu, puskesmas keliling (pusling), dan penyuluhan lapangan merupakan bagian penting dari pelayanan kesehatan yang idealnya didukung oleh partisipasi sukarela pegawai. Namun, keikutsertaan pegawai dalam kegiatan tersebut cenderung didasarkan pada sistem penjadwalan yang telah ditentukan serta adanya pemberian insentif tambahan di luar gaji pokok. Meskipun pegawai menunjukkan antusiasme dalam pelaksanaannya, partisipasi yang muncul belum sepenuhnya mencerminkan perilaku sukarela. Hal ini mengindikasikan bahwa dimensi utama dalam OCB, yaitu *voluntary behavior*, belum terinternalisasi secara optimal.

Selain OCB, faktor lain yang turut memengaruhi kinerja pegawai adalah *Employee Relationship Management* (ERM). ERM merupakan upaya pimpinan organisasi dalam membangun hubungan kerja antara manajemen dan pegawai.

Wawancara yang dilakukan dengan Ibu Yohanesta Elisabet Hong Gade selaku Administrasi Umum Puskesmas Long Hubung. Menunjukkan bahwa hubungan kerja internal antar pegawai dan pimpinan terjalin dengan baik, ditandai

dengan pendekatan kepemimpinan yang humanis, tingginya dukungan antar pegawai, serta komunikasi yang berlangsung secara intens di Puskesmas Long Hubung. Namun, hubungan kerja tersebut belum sepenuhnya optimal karena adanya kendala eksternal, seperti keterbatasan akses jaringan dan kondisi infrastruktur jalan yang kurang memadai. Pada kondisi tertentu, seperti saat hujan, hambatan tersebut berdampak pada keterlambatan koordinasi dan pelaksanaan tugas. Hal ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara kualitas hubungan kerja internal dengan faktor pendukung eksternal organisasi.

Fenomena tersebut menjadi penting untuk dikaji karena dalam organisasi pelayanan kesehatan, keberhasilan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu dan hubungan kerja, tetapi juga oleh bagaimana kedua faktor tersebut berinteraksi dalam kondisi lingkungan kerja yang memiliki keterbatasan.

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara *self-efficacy*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja pegawai masih ditemukan hasil yang berbeda-beda. WPR Aldo (2023) menemukan bahwa *self-efficacy* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas, sementara OCB berpengaruh positif dan signifikan. Sebaliknya, RM Putra (2021) serta L. Audia (2021) menemukan bahwa bahwa efikasi diri secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Puskesmas. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja belum bersifat konsisten dan kemungkinan dipengaruhi oleh faktor kontekstual organisasi.

Selanjutnya, penelitian NI Febiyanti (2025). Menunjukkan bahwa OCB cenderung memberikan kontribusi positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian-penelitian tersebut, sebagian besar masih menempatkan *self-efficacy* dan OCB sebagai variabel independen yang secara langsung memengaruhi kinerja, tanpa mempertimbangkan adanya mekanisme atau variabel perantara yang dapat memperkuat maupun menjelaskan hubungan tersebut. Penelitian-penelitian tersebut, ditemukan adanya kesenjangan penelitian baik dari sisi ketidaksamaan temuan maupun keterbatasan model atau variabel *Employee Relationship*

Management (ERM) pada penelitian sebelumnya disektor kesehatan khususnya Puskesmas dengan berbagai kendala.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menguji secara empiris kontribusi *Employee Relationship Management* (ERM) sebagai variabel mediasi pada *self-efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Long Hubung.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, ada pun permasalahan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh *self-efficacy* terhadap *Employee Relationship Management* (ERM) pada Puskesmas Long Hubung?
- 2) Apakah terdapat pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *Employee Relationship Management* (ERM) pada Puskesmas Long Hubung?
- 3) Apakah terdapat pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung?
- 4) Apakah terdapat pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung?
- 5) Apakah terdapat pengaruh *Employee Relationship Management* (ERM) terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung?
- 6) Apakah terdapat pengaruh *Employee Relationship Management* (ERM) dalam memediasi *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung?
- 7) Apakah terdapat pengaruh *Employee Relationship Management* (ERM) dalam memediasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung?

1.3. Batasan Masalah

Untuk mempermudah sekaligus mencegah tidak terjadinya penyimpangan diluar dari penelitian maka penulis menerapkan beberapan batasan yaitu:

- 1) Penelitian ini hanya dilakukan pada Puskesmas Long Hubung pada tahun 2026.

- 2) Variabel yang diteliti meliputi *self-efficacy*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Employee Relationship Management* (ERM) dan kinerja pegawai.

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini, sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh *self-efficacy* terhadap *Employee Relationship Management* (ERM) pada Puskesmas Long Hubung
- 2) Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *Employee Relationship Management* (ERM) pada Puskesmas Long Hubung.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung.
- 5) Untuk mengetahui pengaruh *Employee Relationship Management* (ERM) terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung.
- 6) Untuk mengetahui peran *Employee Relationship Management* (ERM) dalam memediasi pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung.
- 7) Untuk mengetahui peran *Employee Relationship Management* (ERM) dalam memediasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diperkirakan akan memberikan kontribusi yang signifikan, baik dari perspektif teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

- 1) Secara Teoretis
 - a. Bagi Penulis
 1. Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pemahaman penulis mengenai pengaruh *self-efficacy*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Employee Relationship Management* (ERM) terhadap kinerja pegawai.

2. Penelitian ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen.

b. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya yang tertarik untuk mempelajari lebih lanjut permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai, khususnya yang dipengaruhi *self-efficacy*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan *Employee Relationship Management* (ERM). Penelitian ini difokuskan pada instansi pelayanan kesehatan, sehingga diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

2) Secara Praktis

a. Bagi Puskesmas Long Hubung

Dengan adanya penelitian ini, diperoleh gambaran bahwa pengelolaan hubungan kerja melalui *Employee Relationship Management* (ERM) yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai Puskesmas Long Hubung. Peningkatan *self-efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai akan berdampak pada hubungan kerja yang lebih harmonis, komunikasi yang lebih efektif, serta meningkatnya tanggung jawab dan loyalitas pegawai. Penelitian ini juga dapat membantu pihak manajemen dalam menyusun kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih tepat guna meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan secara berkelanjutan.

1.6. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan pemahaman yang komprehensif dan terstruktur mengenai isi skripsi ini, penulisan disusun menjadi tiga bab utama yang saling terintegrasi dan membentuk alur logis. Berikut adalah sistematika penulisan yang dirancang:

Bab I Pendahuluan

Bab ini menyajikan dasar fundamental penelitian, yang meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan penelitian, tujuan penelitian

yang ditetapkan, manfaat penelitian dari perspektif teoritis dan praktis, serta uraian sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan landasan teori yang menjadi acuan konseptual utama dalam penelitian. Di dalamnya, dibahas secara mendalam teori-teori kunci terkait. Selain itu, disertakan ringkasan hasil penelitian sebelumnya, pengembangan kerangka pemikiran, serta rumusan hipotesis yang akan diuji secara empiris.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini menjelaskan secara rinci pendekatan metodologis yang diterapkan, mulai dari jenis penelitian yang dipilih, lokasi dan waktu pelaksanaan, populasi dan sampel, metode pengumpulan data.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai acuan dan pembanding terhadap penelitian yang sedang dilakukan. Kajian terhadap penelitian sebelumnya membantu peneliti untuk memahami variabel-variabel yang digunakan, arah hubungan antarvariabel, serta kesenjangan penelitian (*research gap*) yang mendasari dilakukannya penelitian ini.

Adapun penelitian terdahulu yang menjadi referensi penulis adalah sebagai berikut:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh F Wajdi *et al* (2020) berjudul “Analisis pengaruh *organizational citizenship behaviour*, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Jetis 1 Bantul Yogyakarta.

Persamaan: Persamaan pada penelitian terdahulu yaitu variabel X1 pada penelitian ini sama dengan penelitian penulis yaitu *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Metode pengumpulan data yang digunakan adalah melalui kuesioner personal. Menggunakan teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang mengacu pada pemikiran Dennis W. Organ.

Perbedaan: Lokasi penelitian di Puskesmas Jetis 1 Bantul Yogyakarta, pengambilan sampel menggunakan teknik *non-probabilitas*. Responden penelitian sebanyak 45 orang karyawan. Alat analisis penelitian ini adalah regresi linier berganda.

Hasil : Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Aldo, Wahyu Pima Riski *et al* (2023), berjudul “Pengaruh *Self Efficacy*, Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Rawatan Lubuk Gadang Kabupaten Solok Selatan”.

Persamaan, Persamaan pada penelitian terdahulu variabel X1, X3 dan Y, pada penelitian ini sama dengan penelitian penulis yaitu *Self-Efficacy*,

Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Pegawai. Pengolahan data penelitian dilakukan dengan menggunakan SmartPLS 4.0. Menggunakan teori penelitian yang sama, yakni *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dari Dennis W. Organ, dan *Self-Efficacy* dari Albert Bandura.

Perbedaan, Lokasi penelitian di Puskesmas Rawatan Lubuk Gadang Kabupaten Solok Selatan. Sampel penelitian ini terdiri dari 40 responden.

Hasil : Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Menggunakan teori penelitian yang berbeda yakni, Kinerja Pegawai dari Rivai

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Putra, *et al* (2021) Pengaruh Efikasi Diri, Motivasi Kerja, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Puskesmas Baki Kabupaten Sukoharjo, (Surakarta).

Persamaan, pada penelitian terdahulu yaitu variabel X1 sama dengan penelitian yang dilakukan penulis terletak pada penggunaan efikasi diri. Penelitian ini berjenis kuantitatif. Teknik dalam pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik pengambilan sampling penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh. Menggunakan teori penelitian yang sama, yakni *Self Efficacy* dari Albert Bandura.

Perbedaan: Lokasi penelitian di Puskesmas Baki Kabupaten Sukoharjo, (Surakarta), responden sebanyak 91 orang karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis berupa uji instrument, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis.

Hasil : Penelitian ini menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Nadia Ike *et al* (2025), “Pengaruh *organizational citizenship behavior*, *quality of work life*, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Puskesmas Kecamatan Pagak.

Persamaan : Persamaan pada penelitian terdahulu yaitu variabel X1 dan Y sama dengan penelitian yang dilakukan penulis terletak pada penggunaan

organizational citizenship behavior, dan kinerja karyawan. Dengan menggunakan data primer kuantitatif. Teknik pengambilan sampling penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan menggunakan skala Likert. Menggunakan teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang mengacu pada pemikiran Dennis W. Organ (2015).

Perbedaan : Lokasi penelitian di Puskesmas Kecamatan Pagak. Sresponden penelitian ini sebanyak 58 karyawan. Alat analisis menggunakan regresi linier berganda melalui SPSS 22. Menggunakan teori Kinerja Pegawai dari Stephen P. Robbins (2021)

Hasil : Penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* memberikan kontribusi signifikan dan parsial terhadap kinerja pegawai.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Audia, *et al* (2021)), “Pengaruh Efikasi Diri, Harga Diri, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Puskesmas Muara Teweh, Kabupaten Barito Utara”.

Persamaan: Persamaan pada penelitian terdahulu yaitu X1 sama dengan penelitian yang dilakukan penulis terletak pada penggunaan Efikasi diri. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, dokumentasi, wawancara. Menggunakan teori penelitian yang sama, yakni *Self Efficacy* dari Albert Bandura.

Perbedaan: Lokasi penelitian di Puskesmas Muara Teweh, Kabupaten Barito Utara. Metode penelitian yang digunakan adalah survei analitis. Jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan. Sampel penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel total, yaitu 56 karyawan. Data dianalisis dengan analisis regresi linier berganda dengan uji asumsi klasik.

Hasil : Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efikasi diri secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Puskesmas Muara Teweh, Kabupaten Barito Utara.

2.2. Dasar Teori

Sugiyono (2019) menemukan teori adalah alur logika atau penawaran yang merupakan seperangkat konsep, definisi dan proporsi yang disusun secara sistematis, secara umum, teori mempunyai tiga fungsi, yaitu untuk menjelaskan (*explanation*), meramalkan (*prediction*), dan pengendalian (*control*) suatu gejala. Dasar teori adalah seperangkat definisi, konsep serta proposisi yang telah disusun rapi serta sistematis tentang variabel-variabel dalam sebuah penelitian. Dasar teori ini akan menjadi dasar yang kuat dalam sebuah penelitian yang akan dilakukan. (hal. 67)

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Teori besar sering kali merupakan teori besar yang mendasari banyak teori lainnya. Karena berfungsi sebagai fondasi bagi banyak teori lain, teori ini disebut sebagai “*grand theory*”. Teori ini disebut "makro" karena berbicara tentang struktur pada tingkat makro, bukan mikrofenomena. Manajemen sumber daya manusia adalah *grand theory* penelitian ini. Menurut Rivai (2005), “tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memaksimalkan efisiensi dalam mengelola manusia agar memiliki sumber daya manusia yang memadai” (hal.14)

2.2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Rivai (2005), menemukan ada beberapa peran-peran yang dimainkan oleh manajemen sumber daya manusia. (hal. 14)

- 1) Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan (*planning*)
 - b. Pengorganisasian (*organizing*)
 - c. Pengarahan (*directing*)
 - d. Pengendalian (*controlling*)
- 2) Fungsi Operasional
 - a. Pengendalian tenaga kerja
 - b. Kompensasi
 - c. Pengintegrasian
 - d. Pemeliharaan

e. Pemutusan hubungan kerja

2.2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia harus ditangani dengan baik; setiap karyawan memiliki hak-hak yang harus dipenuhi, termasuk kompensasi, peningkatan karier, keselamatan, dan kesehatan kerja yang baik; dan karyawan harus melakukan semua tugas dan tanggung jawabnya dengan sungguh-sungguh agar dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

Hasibuan (2003), menemukan tujuan perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut. (hal. 250)

- 1) Memastikan kualitas dan jumlah pekerja yang akan menempati setiap pos.
- 2) Untuk memastikan bahwa tenaga kerja, baik yang sekarang maupun yang akan datang, akan tersedia.
- 3) Untuk mencegah pelaksanaan tugas yang tumpang tindih.
- 4) Untuk mendorong sinkronisasi, integrasi, dan koordinasi guna meningkatkan produktivitas di tempat kerja.
- 5) Untuk mencegah kelebihan atau kekurangan karyawan
- 6) Sebagai pedoman dalam memilih program pemberhentian, disiplin, integrasi, pemeliharaan, kompensasi, pengembangan, dan penarikan karyawan.
- 7) Sebagai pedoman untuk melaksanakan pensiun dan mutasi karyawan. menjadi dasar untuk evaluasi karyawan.

2.2.2. Teori Pertukaran Sosial (*Sosial Exchange Theory*)

Teori yang digunakan sebagai *grand theory* dalam penelitian ini yaitu, *sosial exchange theory* (teori pertukaran sosial). Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa hubungan antara individu terbentuk melalui proses pertukaran yang melibatkan manfaat dan pengorbanan antara pihak-pihak yang terlibat. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh George Homans (1961) dalam bukunya yang berjudul *Social Behavior: Its Elementary Forms*, menyatakan bahwa pertukaran sosial merupakan pertukaran aktivitas, baik yang bersifat berwujud maupun tidak terwujud, antara dua pihak atau lebih yang saling memberikan keuntungan.

Hubungan sosial akan cenderung dipertahankan apabila individu yang terlibat merasa bahwa manfaat yang diperoleh lebih besar dibandingkan dengan pengorbanan yang diberikan. Perkembangan teori ini kemudian dilakukan oleh Peter Blau (1964) dalam bukunya yang berjudul *Exchange and Power in Social Life*, menjelaskan bahwa hubungan sosial tidak hanya didasarkan pada pertimbangan ekonomi, tetapi juga melibatkan antara individu yang terlibat.

Dalam konteks organisasi, *social exchange theory* (teori pertukaran sosial) menjelaskan bahwa ketika organisasi mampu membangun hubungan kerja yang baik dengan pegawai melalui praktik *employee relationship management* (ERM), seperti memperoleh dukungan, komunikasi yang baik, kepercayaan, serta perlakuan yang adil, maka pegawai akan memberikan respons positif terhadap organisasi. Respons positif tersebut dapat berupa peningkatan kinerja, loyalitas terhadap organisasi, serta kesediaan untuk melakukan perilaku sukarela yang melampaui tugas formal atau dikenal dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Russel Cropanzano & Marie Mitchell, 2005). Selain itu, keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya atau *self-efficacy* juga berperan dalam menentukan bagaimana pegawai merespons hubungan kerja dalam organisasi. Pegawai yang memiliki *self-efficacy* tinggi cenderung lebih percaya diri dalam melaksanakan pekerjaannya serta lebih mampu membangun hubungan kerja yang positif dengan organisasi. Teori pertukaran sosial ini sangat relevan digunakan untuk menjelaskan hubungan antar *self-efficacy*, *employee relationship management* (ERM), *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja pegawai dalam penelitian ini.

2.2.3. Kinerja Pegawai

2.2.3.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hal penting dalam meningkatkan produktivitas pegawai. Dalam meningkatkan kinerja pegawai organisasi harus dapat mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Mangkunegara (2017), “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (hal.67)

2.2.3.2. Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2013:75), menemukan tujuan penilaian kinerja pegawai yang digolongkan menjadi dua bagian sebagai berikut :

1) Tujuan Evaluasi

Tujuan evaluasi adalah untuk menilai kinerja masa lalu sebagai basis untuk pelaksanaan keputusan-keputusan personalia. Evaluasi dilihat dari telaah masa lalu, penilaian dan pemberian peringkat. Selain itu, evaluasi dapat dilihat dari kinerja dan telaah gaji serta penilaiann kinerja dan kesempatan promosi. Penilaian kinerja dan telaah gaji adalah keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup bonus pegawai dan kenaikan-kenaikan gaji lainnya dimana informasi yang diperoleh akan melandasi keputusan-keputusan gaji, sedangkan penilaian kinerja dan kesempatan. Promosi adalah keputusan-keputusan yang berkaitan dengan promosi demosi, transfer dan pemberhentian. Informasi-informasi penilaian yang ada digunakan untuk posisi-posisi yang lebih tinggi.

2) Tujuan Pengembangan

Tujuan pengembangan adalah untuk memotivasi dan menggambarkan kinerja individu dan upaya-upaya pengembangan karir. Fokus dari pengembangan ini adalah perencanaan untuk konseling masa mendatang serta penetapan tujuan dan telaah. Tujuan pengemabangan diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Mengukukkan dan menopang kinerja.
- b. Meningkatkan kinerja.
- c. Menentukan tujuan-tujuan progresi karir
- d. Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan.

2.2.3.3. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2017), indikator kinerja pegawai yang digunakan meliputi:

1) Kualitas Pekerjaan.

Seberapa baik seseorang pegawai mengerjakan apa yang harusnya dikerjakan.

2) Kuantitas Kerja.

Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kualitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3) Pelaksanaan.

Seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan

4) Tanggung Jawab.

Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. (hal. 75)

2.2.3.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2009) dalam silvera Wanasaputra dan Liliana Dewi (2017) menemukan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yakni diantaranya:

1) Kemampuan (*ability*)

Kemampuan tersusun atas potensial (IQ) dan kemampuan praktis (wawasan dan keahlian). Kondisi tersebut menandakan bahwasnya pegawai dengan IQ di atas rerata (IQ 110-120), pendidikan yang sesuai dengan posisinya, dan ahli ketika menjalankan tugasnya mungkin meraih kinerja yang diinginkan. Selain itu, pegawai juga membutuhkan pekerjaan yang sesuai pada kompetensinya.

2) Motivasi (*motivation*)

Motivasi terpengaruh atas sikap pegawai terhadap kondisi pekerjaan. Motivasi ialah kondisi yang secara khusus memacu pegawai agar meraih tujuan organisasi. (hal. 496)

2.2.3. Employee Relationship Management (ERM)

2.2.3.1. Pengertian Employee Relationship Management (ERM)

Employee Relationship Management (ERM) merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pengelolaan hubungan antara pegawai dan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Menurut Michael Armstrong (2023: 463), *Employee Relationship*

Management (ERM) adalah upaya organisasi dalam membangun dan memelihara hubungan yang baik antara manajemen dan pegawai guna meningkatkan komitmen, keterlibatan, serta kinerja pegawai dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Employee Relationship Management* (ERM) merupakan suatu pendekatan strategis yang dilakukan organisasi untuk menciptakan hubungan kerja yang saling menguntungkan antara pegawai dan organisasi, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja pegawai.

2.2.3.2. Tujuan *Employee Relationship Management* (ERM)

Menurut Menurut Michael Armstrong (2006:464), tujuan *Employee Relationship Management* (ERM) adalah :

- 1) Membangun hubungan kerja yang harmonis antara pegawai dan manajemen.
- 2) Meningkatkan keterlibatan (*Employee Relationship*) karyawan dalam organisasi.
- 3) Menciptakan komunikasi yang efektif dalam lingkungan kerja.
- 4) Meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi
- 5) Mendukung peningkatan kinerja pegawai

2.2.3.3. Indikator *Employee Relationship Management* (ERM)

Menurut Menurut Michael Armstrong (2006:466), indikator-indikator *Employee Relationship Management* (ERM) adalah :

- 1) Komunikasi
Adanya komunikasi yang terbuka antara pegawai dan manajemen.
- 2) Kepercayaan (*Trust*)
Adanya rasa saling percaya antar karyawan dan organisasi.
- 3) Keadilan (*fairness*)
Perlakuan yang adil dalam kebijakan dan keputusan organisasi.
- 4) Keterlibatan Karyawan (*Employee Involvement*)
Partisipasi karyawan dalam kegiatan atau pengambilan keputusan.
- 5) Hubungan Kerja yang Harmonis
Terciptanya kerjasama yang baik antar individu dalam organisasi.

2.2.4. *Self-Efficacy*

2.2.4.1. Pengertian *Self-Efficacy*

Self-efficacy pertama kali dikemukakan Bandura pada tahun 1977 tentang teori menuntut ilmu sosial sebagai penilaian keterampilan dan bakat seseorang dalam melakukan tugas, mengatasi hambatan, dan mencapai tujuan (Mukti & Tentang, 2019).

Bandura (1994) menemukan *self-efficacy* didefinisikan sebagai keyakinan orang tentang kemampuan mereka untuk menghasilkan tingkat kinerja yang ditunjuk mempunyai pengaruh atas peristiwa yang mempengaruhi kehidupan mereka. Keyakinan *self-efficacy* menentukan bagaimana orang merasa, berpikir, memotivasi diri dan perilakunya. *Self-efficacy* berkaitan dengan kepercayaan bahwa seseorang memiliki kemampuan untuk bertindak sesuai dengan yang diinginkan melalui harapan. Selain itu, *self-efficacy* merupakan keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk menggunakan sejumlah kontrol terhadap diri dan fungsi seseorang dan juga atas peristiwa yang terjadi dilingkungan. (hal.1)

Berdasarkan uraian diatas dapat kesimpulan bahwa *self-efficacy* adalah keyakinan seseorang pegawai mengenai sejauh mana ia mampu mengerjakan tugas, mencapai tujuan, dan merencanakan tindakan untuk mencapai suatu tujuan.

2.2.4.2. Fungsi *Self-efficacy*

Fungsi *self-efficacy* menurut Bandura (1997) yakin:

- 1) Fungsi Kognitif, bahwa pengaruh *self-efficacy* pada proses kognitif seseorang sangat bervariasi. *Self-efficacy* yang kuat akan mempengaruhi upaya seseorang untuk mencapai tujuan pribadinya.
- 2) Fungsi Motivasi, seberapa besar seseorang dibangkitkan secara kognitif. Individu memotivasi dirinya dan menuntun tindakan-tindakan yang menimbulkan keyakinan yang dilandasi oleh pemikiran tentang masa depan.
- 3) Fungsi Sikap, *self-efficacy* meningkatkan kemampuan coping individu dalam mengatasi besarnya stress dan depresi yang dialami pada situasi yang sulit dan menekan.

- 4) Fungsi Seleksi, *self-efficacy* akan mempengaruhi pemilihan aktivitas atau tujuan yang akan diambil oleh individu. (hal.116)

2.2.4.3. Indikator *Self-Efficacy*

Ada beberapa indikator *self-efficacy* dalam (Lorensia et al, 2020), (Findriyani & parimin, 2020) adalah sebagai berikut:

- 1) Yakin untuk dapat mengerjakan tugas tertentu.
- 2) Yakin bahwa individu mampu dalam memberikan motivasi pada diri sendiri untuk bertindak dalam menyelesaikan tugas.
- 3) Yakin bahwa individu bisa berusaha dengan keras, gigih, dan tekun dalam menyelesaikan tugas dengan memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki.
- 4) Yakin bahwa individu mampu bertahan untuk menghadapi segala hambatan maupun kesulitan yang ada dan mampu bangkit dari kegagalan.
- 5) Yakin bahwa diri bisa menyelesaikan permasalahan di berbagai situasi dan kondisi.

2.2.4.4. Faktor-Faktor Pembentukan *Self-Efficacy*

Menurut Bandura dalam Renaningtyas terdapat faktor-faktor yang membentuk *self-efficacy* yaitu:

- 1) Budaya
Budaya adalah faktor pembentuk *self-efficacy* dari nilai dan kepercayaan dalam proses pengontrolan diri dan memiliki fungsi sebagai sumber penilaian *self-efficacy*.
- 2) Gender
Perbedaan gender dapat mempengaruhi *self-efficacy*. Seseorang wanita mempunyai keyakinan yang lebih tinggi dalam menjalankan perannya. Wanita yang bereperan selain menjadi ibu rumah tangga dan wanita karir pastinya akan mempunyai keyakinan yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan pria yang bekerja.
- 3) Sifat dan tugas yang dihadapi

Tingkat kompleksitas dari tugas yang dihadapi oleh seseorang berpengaruh terhadap penilaian individu mengenai kemampuannya sendiri.

4) Intensif eksternal

Satu pendorong yang mampu mempengaruhi *self-efficacy* ialah *compentent continge incentive*, yaitu intensif yang diberikan orang lain yang merefleksikan kesuksesan orang.

5) Status atau peran individu dalam lingkungan

Seseorang dengan status yang lebih tinggi mendapatkan derajat kontrol yang lebih besar sehingga keyakinan yang dimiliki juga tinggi.

6) Informasi tentang kemampuan diri.

Seseorang yang memiliki keyakinan tinggi akan mudah mendapatkan informasi positif tentang dirinya.

2.2.5. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.2.5.1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Organ (Fuad et ia 2020) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku inisiatif individu, yang tidak berkaitan dengan sitem reward formal organisasi tetapi secara nilai meningkatkan efektivitas perusahaan. Tindakan tersebut tidak secara spesifik atau langsung diakui oleh sistem penghargaan formal, tindakan ini dipilih secara bebas oleh individu dan, secara keseluruhan, meingkatakan kinerja organisasi. perilaku individu yang bersifat bebas (*discretionary*), tidak secara langsung dan terang-terangan menerima harapan dari sistem insentif formal, dan pada akhirnya mendukung efektivitas kegiatan organisasi dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior*, atau OCB (Aprianti & Bhaihaki, 2019).

2.2.5.2. Manfaat Perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Manfaat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menurut Gunawan (Zuhaena et ai., 2022) ialah:

- a. Meningkatkan produktivitas rekan kerja pegawai yang menolong rekan kerja lain sehingga dapat mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan meningkatkan produktivitas rekan tersebut.

- b. Meningkatkan produktivitas manajer pegawai dan membantu manajer mendapatkan saran dari pegawai tersebut, serta menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja.
- c. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- d. Dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
- e. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik.
- f. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi membantu tugas pegawai yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat sehingga akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja.
- g. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan pegawai yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

2.2.5.3. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ (Arbar, 2019) menjelaskan bahwa indikator-indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut:

- a. *Altruism* (tolong menolong)
Dalam situasi ini, membantu rekan kerja menunjukkan pola pikir, tindakan ini memberikan bantuan kepada orang lain atau mengambil pekerjaan mereka.
- b. *Conscientiousness* (Patuh terhadap aturan)
Perilaku pegawai yang dibuktikan dengan kepatuhan mereka terhadap standar organisasi.
- c. *Sportsmanship* (sikap sportif)
Toleransi pegawai terhadap pekerja lain yang menyuarakan keprihatinannya

d. *Courtesy* (kesopanan)

Menjaga hubungan positif dengan rekan kerja membantu seseorang menghindari masalah pribadi dan secara umum menunjukkan kepedulian terhadap orang lain.

e. *Civic Virtue* (Moral kemasyarakatan)

Perilaku yang berkomitmen untuk menjunjung tinggi kewajiban perusahaan, seperti memantau perubahan organisasi dan mengambil inisiatif untuk menyarankan penyesuaian demi kemajuan dan efisiensi organisasi.

2.2.5.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ (Santia Dewi et al., 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu:

a. Budaya dan Iklim Organisasi

Prasyarat utama dimulainya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah budaya organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dipicu oleh pertukaran sosial (*social exchange theory*). Dengan kata lain, ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung akan membalasnya karena mereka merasa menjadi bagian dari organisasinya.

b. Kepribadian dan suasana hati (*Mood*)

Pembentukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara individu dan kelompok dapat dipengaruhi oleh kepribadian dan suasana hati. Suasana hati berdampak pada kesediaan seseorang untuk membantu orang lain juga. Ketika sebuah perusahaan memperlakukan anggotanya dengan bermartabat dan adil, budaya di dalam perusahaan akan positif, yang membuat pegawai lebih bahagia dan lebih bersedia memberikan bantuan kepada orang lain.

c. Persepsi terhadap *Perceived Organizational Support* dan kualitas hubungan atau interaksi atasan-bawahan.

Terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat diprediksi melalui persepsi dukungan organisasi atau disebut juga dengan persepsi dukungan organisasi (POS). Meningkatkan kualitas interaksi antara atasan dan bawahan dapat berdampak positif terhadap kinerja, produktivitas, dan kepuasan kerja pegawai.

d. Masa Kerja

Gender dan masa kerja merupakan dua ciri pribadi yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Demikian pula, meskipun masa kerja dapat berfungsi sebagai ukuran komitmen pegawai terhadap organisasi, masa kerja juga dapat digunakan untuk memprediksi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB). Pegawai yang bekerja dengan jam kerja yang panjang akan mengembangkan kompetensi dan rasa percaya diri yang dimilikinya sehingga dapat menimbulkan sikap dan perilaku yang baik terhadap organisasi.

e. Jenis Kelamin

Membantu orang lain, menjalin persahabatan, dan bekerja sama dengan orang lain merupakan perilaku kerja yang biasanya dilakukan oleh perempuan dibandingkan laki-laki. Laki-laki dan perempuan memandang Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) secara berbeda, perempuan cenderung menunjukkan lebih banyak OCB dibandingkan laki-laki karena fakta bahwa itu adalah salah satu aspek dari peran mereka.

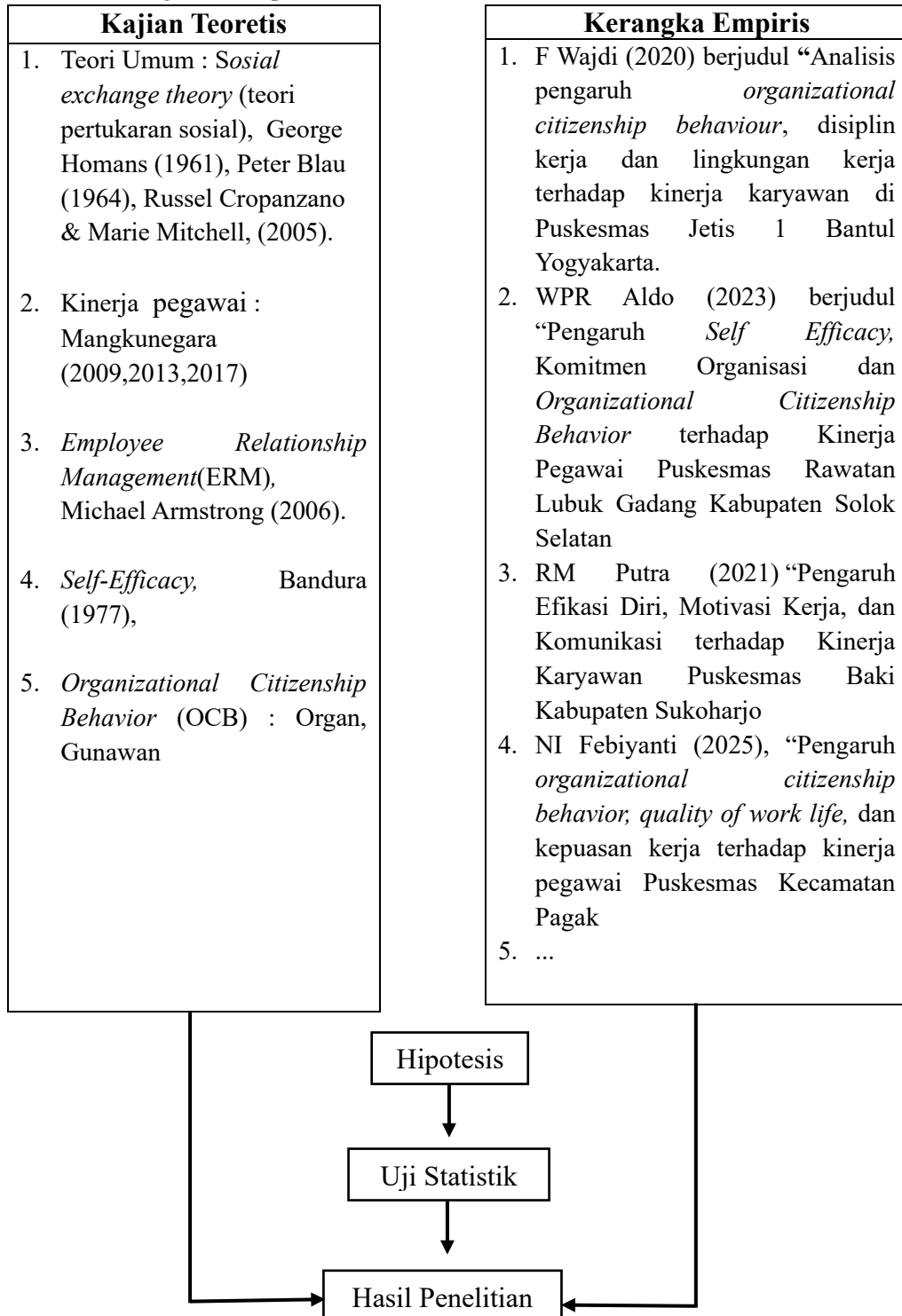
2.3. Kerangka Konseptual

2.3.1. Kerangka Pikir

Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai di Puskesmas Long Hubung yang belum sepenuhnya optimal. Kondisi tersebut diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun faktor organisasi. Salah satu faktor internal yang diduga memengaruhi kinerja pegawai adalah *self-efficacy*, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Selain itu, perilaku kerja sukarela pegawai yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga diduga memiliki peran

dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai. Di sisi lain, kualitas hubungan kerja antara pegawai dan organisasi melalui *Employee Relationship Management* (ERM) juga menjadi faktor yang penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hubungan kerja yang baik antara manajemen dan pegawai dapat mendorong munculnya perilaku kerja yang positif serta meningkatkan kinerja.

Tabel 2.1 Kerangka Konseptual

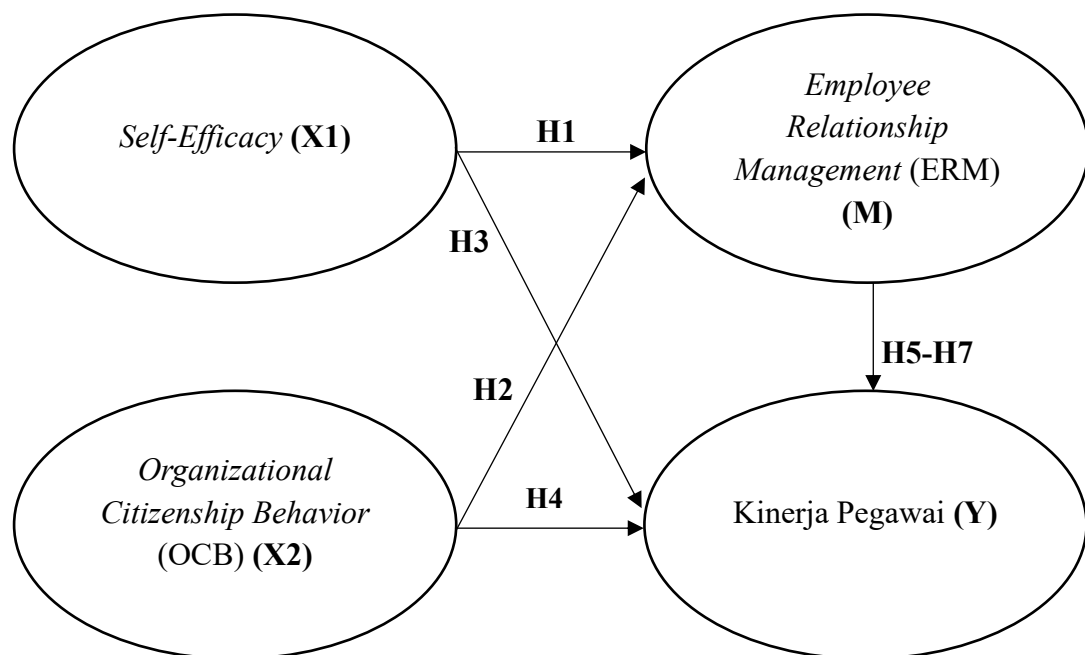


Sumber: Diolah peneliti, 2026

2.3.2. Model Konseptual

Berikut ini adalah kerangka kerja penelitian, yang didasarkan pada kerangka teori dan tinjauan yang telah disebutkan:

Gambar 2. 1 Model Konseptual



Sumber: Diolah peneliti, 2026

Berdasarkan gambar 2.1. Model konseptual di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi *Employee Relationship Management (ERM)* sebagai variabel mediasi pada *Self-Efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap *Kinerja Pegawai Puskesmas Long Hubung*, dimana variabel *Employee Relationship Management (ERM)* berperan sebagai variabel mediasi antara variabel bebas *Self-Efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap variabel terikat yaitu *kinerja Pegawai*.

2.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah solusi perkiraan untuk pernyataan penelitian. Sementara itu, jawabanya didasarkan pada pertimbangan teoretis yang relevan dan bukan data yang diperoleh dari pengamatan langsung. Dengan demikian, hipotesis dapat berfungsi sebagai jawaban empiris dan solusi teoretis untuk rumusan masalah penelitian. Adapun hipotesis atau dugaan sementara dalam penelitian yang dilakukan antara lain:

1. H_{01} : *Self-Efficacy* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Relationship Management* (ERM) pada Puskesmas Long Hubung.
 H_{a1} : *Self-Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Relationship Management* (ERM) pada Puskesmas Long Hubung.
2. H_{02} : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Relationship Management* (ERM) pada Puskesmas Long Hubung.
 H_{a2} : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Relationship Management* (ERM) pada Puskesmas Long Hubung.
3. H_{03} : *Self-Efficacy* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung.
 H_{a3} : *Self-Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung.
4. H_{04} : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung.
 H_{a4} : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung.
5. H_{05} : *Employee Relationship Management* (ERM) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung.
 H_{a5} : *Employee Relationship Management* (ERM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung.
6. H_{06} : *Employee Relationship Management* (ERM) tidak berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi *Self-Efficacy* terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung.
 H_{a6} : *Employee Relationship Management* (ERM) berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi *Self-Efficacy* terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung.

7. H_{07} : *Employee Relationship Management* (ERM) tidak berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung.

H_{a7} : *Employee Relationship Management* (ERM) berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Menurut Sugiyono (2019:8), penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis dan menganalisis hubungan antarvariabel melalui pengukuran data yang bersifat numerik. Pendekatan korelasional digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner yang diberikan kepada responden untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan variabel penelitian.

3.2. Waktu dan Lokasi Penelitian

Sugiyono (2008), menemukan lokasi penelitian adalah tempat ketika akan diadakannya sebuah penelitian atau observasi dalam rangka untuk memperoleh sebuah data yang akurat untuk sebuah penelitian. Penetapan lokasi penelitian sangat penting dalam rangka mempertanggung jawabkan data yang yang diperoleh, oleh karena itu lokasi penelitian perlu ditetapkan terlebih dahulu. Lokasi sama artinya dengan tempat atau letak. Lokasi penelitian adalah tempat dimana penulis melakukan penelitian atau peninjauan masalah-masalah yang akan diteliti. (hal.119)

Waktu dan lokasi penelitian yang diambil penulis dalam penulisan ini yaitu, dilakukan pada bulan November tahun 2025 sampai April tahun 2026. Lokasi penelitian berada di Puskesmas Long Hubung yang beralamat Long Hubung Ulu, RT. 04, KM.03, jalan poros Long Hubung Ulu, Kecamatan Long Hubung, Kabupaten Mahakam Ulu, Provinsi Kalimantan Timur.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Topik penelitian ini didefinisikan memiliki dua variabel: variabel independen dan variabel dependen, yang terbagi dalam kategori berikut:

1) *Employee Relationship Management (ERM) (Z)*

Employee Relationship Management (ERM) adalah upaya Pimpinan Puskesmas Long Hubung dalam membangun dan memelihara hubungan

yang baik antara manajemen dan pegawai guna meningkatkan komitmen, keterlibatan, serta kinerja pegawai dalam organisasi.

Indikator :

- a. Komunikasi
- b. Kepercayaan (*Trust*)
- c. Keadilan (*fairness*)
- d. Keterlibatan Karyawan (*Employee Involvement*)
- e. Hubungan Kerja yang Harmonis

2) *Self-efficacy* (X1)

Keyakinan diri pegawai Puskesmas Long Hubung terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas, memotivasi diri, berusaha secara tekun, menghadapi hambatan, serta memecahkan masalah dalam berbagai kondisi kerja.

Indikator :

- a. Yakin untuk dapat mengerjakan tugas tertentu.
- b. Yakin bahwa individu mampu dalam memberikan motivasi pada diri sendiri untuk bertindak dalam menyelesaikan tugas.
- c. Yakin bahwa individu bisa berusaha dengan keras, gigih, dan tekun dalam menyelesaikan tugas dengan memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki.
- d. Yakin bahwa individu mampu bertahan untuk menghadapi segala hambatan maupun kesulitan yang ada dan mampu bangkit dari kegagalan.
- e. Yakin bahwa diri bisa menyelesaikan permasalahan di berbagai situasi dan kondisi.

3) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X2)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku yang membuat pegawai Puskesmas Long Hubung melakukan sesuatu yang tidak dideskripsikan dalam pekerjaannya serta tidak ada upah atau penghargaan atas tindakannya itu seperti menolong rekan kerja,

melakukan pekerjaannya, atau membantu pimpinan meski samapi di luar jam kerja yang ditentukan.

Indikator:

- a. *Altruism* (Tolong Menolong)
- b. *Conscientiousness* (Patuh Terhadap Aturan)
- c. *Sportmanship* (Sikap Sportif)
- d. *Courtesy* (Kesopanan)
- e. *Civic Virtue* (Moral Kemasyarakatan)

4) Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai merupakan tingkat keberhasilan pegawai Puskesmas Long Hubung dalam melaksanakan tugas sesuai standar penilaian organisasi atau instansi.

Indikator:

- a. Kualitas Pekerjaan
- b. Kuantitas Kerja
- c. Pelaksanaan
- d. Tanggung Jawab

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Sugiyono (2017), menemukan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Puskesmas Long Hubung yang berjumlah 51 pegawai yang terdiri dari tenaga kesehatan dan non kesehatan. (hal.80)

Keragaman karakter tersebut diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi sumber daya manusia di Puskesmas Long Hubung.

3.4.2. Sampel

Sugiyono (2017), sampel adalah bagian dari jumlah populasi dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang menjadi sumber data penelitian. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh.

Sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Penelitian ini terdapat 51 pegawai Puskesmas Long Hubung yang akan dijadikan sampel responden penelitian ini. Alasan peneliti menggunakan teknik ini karena populasi pada Puskesmas Long Hubung relatif kecil atau sedikit. (hal.81)

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data didalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

3.5.1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian. Data primer untuk penelitian ini diperoleh langsung dari Puskesmas Long Hubung.

1) Wawancara

Wawancara adalah cara umum bagi penelitian untuk mengumpulkan informasi untuk studi pendahuluan yang bertujuan untuk menyoroti area yang membutuhkan pemeriksaan lebih lanjut.

2) Kuesioner

Kuesioner adalah sekumpulan pernyataan atau pertanyaan tercetak yang dikirimkan peneliti kepada responden untuk mengumpulkan sejumlah informasi. Adapun skala yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala likert 1-4. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap pendapat dan persepsi seseorang atau pilihan jawaban melalui kuisisioner yang diolah oleh peneliti sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Skala Likert 1-4

No.	Skala Pengukur	Skor
1.	Sangat Setuju (ST)	4
2.	Setuju (T)	3
3.	Tidak Setuju (TS)	2
4.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono, 2018

3.5.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diolah dari sumber lain, misalnya dari buku atau jurnal yang ditemukan di perpustakaan atau internet Puskesmas Long Hubung juga dapat memberikan data yang digunakan untuk meningkatkan penelitian.

3.6. Metode Analisis

Penelitian ini memanfaatkan metode analisis *Structural Equation Modeling-Partial Least Square Equation Modeling* (SEM-PLS) dengan bantuan *software* WarpPLS. Metode SEM-PLS digunakan karena memiliki kemampuan untuk menganalisis hubungan antar variabel, meskipun dengan jumlah sampel yang relatif kecil dan membutuhkan asumsi distribusi normal. Menurut Ghozali (2015: 27) menyatakan bahwa, PLS yaitu teknik analisis yang cukup karena tidak memerlukan banyak asumsi. Metode ini memungkinkan penggunaan data yang tidak harus berdistribusi normal secara multivariat (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval hingga ratio dapat digunakan dalam satu model yang sama).

3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Ghozali (2018: 19) menyebutkan bahwa analisis statistik deskriptif menunjukkan gambaran atau deskriptif suatu data berdasarkan nilai rata-rata (*mean*), varians, maksimum, minimum, *sum*, *average*, *range*, *kurtosis* dan *skewness*. Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk menganalisis data guna mencapai tujuan tertentu, baik dalam bentuk gambaran data maupun kesimpulan mengenai kondisi atau kejadian yang berkaitan dengan data yang diambil. Menurut Martias (2021: 40) menyatakan bahwa, analisis deskriptif menjadi langkah awal sebelum analisis lainnya, karena dapat membantu peneliti dalam mengidentifikasi data. Dengan statistik deskriptif, informasi dan data penting yang diperoleh dapat dikumpulkan untuk mendapatkan inti dari informasi atau data yang terkumpul berdasarkan jawaban responden dari pernyataan dalam kuesioner yang disebarkan.

3.6.2. *Partial Least Square* (PLS)

Menurut Ghozali (2015: 7) menyatakan bahwa, metode PLS adalah teknik analisis yang memiliki keunggulan karena tetap dapat digunakan pada ukuran sampel kecil serta tidak mensyaratkan penggunaan skala pengukuran tertentu dalam pengumpulan data. Menurut Supriyadi dkk (2017: 117) menyatakan bahwa, untuk

mencapai tujuan dan menganalisis hubungan antar variabel terikat dan variabel bebas, metode *Partial Least Square* (PLS) mengintegrasikan karakteristik dari analisis komponen utama serta regresi linear berganda. Pada penerapannya, PLS membentuk variabel baru yang merupakan kombinasi linier dan variabel bebas, tetapi dengan dimensi yang lebih sederhana.

3.6.3. Uji Measurement Model (*Outer Model*)

Penelitian ini menerapkan analisis *outer model* atau model pengukuran guna memahami hubungan antara variabel laten dan indikatornya. Menurut Ghazali (2015: 73) menyatakan bahwa, pengujian dalam model pengukuran bertujuan untuk menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed* variabel mempresentasikan variabel laten yang akan diukur.

3.6.3.1. Uji Validitas

Menurut Ghazali (2015: 74) uji validitas dimanfaatkan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dilakukan untuk menilai apakah instrumen kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini layak dan dapat menghasilkan data yang akurat. Ada dua jenis model dalam melaksanakan uji validitas, yaitu *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity*.

1) *Convergent Validity*

Menurut Ghazali (2015: 62) pengukuran *Convergent Validity* dilakukan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel laten yang diukur. Indikator-indikator individual dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi sebesar 0,7 atau lebih. Namun, dalam penelitian yang melibatkan peningkatan skala, nilai *loading factor* antara 0,5 hingga 0,6 masih dapat diterima. *Validitas konvergen* dikatakan valid apabila setiap variabel memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) diatas 0,5.

a. *Loading Factor* atau *Outer Loading*

Uji validitas konvergen dilakukan dengan menganalisis skor *loading factor* dengan menggunakan *Rule of Thumb* dalam menilai *convergent validit*. Nilai *loading factor* yang berada dalam rentang 0,6-0,7 masih dapat diterima, terutama dalam penelitian yang bersifat eksploratori.

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Pengujian menggunakan *Average Variance extracted* (AVE) dapat dianggap valid apabila nilai yang diperoleh untuk setiap konstruk harus lebih besar dari 0,5.

2) *Discriminant Validity*

Menurut Ghazali (2015: 75) menyatakan bahwa, *Diskriminant Validity* bertujuan untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai, adalah dengan membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju nilai tersebut harus lebih tinggi dibandingkan dengan nilai yang lain. Pada aplikasi smartPLS 3.2.9 uji validitas diskriminan menggunakan nilai *cross loading* dan *fornell larcker*.

a. *Cross Loading*

Menurut Ghazali (2015: 75) menyatakan bahwa, nilai *cross loading* untuk setiap konstruk dievaluasi guna memastikan bahwa korelasi antara konstruk dan item pengukurannya lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Nilai *cross loading* yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,7.

b. *Fornell-Larcker Criterion*

Menurut Ghazali (2015: 76) menyatakan bahwa, metode ini dilakukan dengan cara membandingkan akar kuadrat AVE setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka model tersebut dinyatakan memiliki *Discriminant Validity* yang baik.

3.6.3.2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2018: 45) menyatakan bahwa, uji reliabilitas yaitu metode yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu kuesioner dapat diandalkan sebagai indikator dari variabel atau konstruk yang diteliti. Sebuah kuesioner dianggap reliabel atau handal apabila jawaban responden terhadap pernyataan yang diberikan tetap konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Untuk pilihan jawaban yang berjumlah lebih dari dua opsi, uji reliabilitas dilakukan menggunakan uji *Cronbach' Alpha*, dimana hasilnya dibandingkan dengan nilai koefisien reliabilitas minimum yang dapat diterima. Jika nilai *Cronbach's Alpha*

lebih dari 0,6 maka instrument penelitian dianggap reliabel. Sebaliknya, jika nilai *Cronbach's Alpha* kurang dari 0,6 maka instrument tersebut dinyatakan tidak reliabel.

3.6.4. Uji Structural Model (Inner Model)

Menurut Ghazali (2015: 41) menyatakan bahwa, *inner model* merupakan model yang dimanfaatkan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara variabel laten. Pada pengujian menggunakan *Partial Least Square* (PLS), nilai R-Square digunakan sebagai indikator untuk menilai *Goodness of Fit* model. Penilaian ini didasarkan pada nilai R-Square yang diperoleh untuk setiap variabel dependen. Perubahan dalam nilai R-Square dapat menunjukkan sejauh mana variabel independen mempengaruhi variabel dependen, serta apakah pengaruh tersebut memiliki signifikansi yang kuat dalam model penelitian. Terdapat model struktural dengan beberapa kriteria sebagai berikut.

Tabel 3. 2 Model Struktural

Kriteria	Rule Of Thumb
R-Square	R-square merupakan koefisiensi determinasi pada konstruk endogen. Nilai R-square sebesar 0.75 (kuat), 0.50 (moderat), 0.02 (lemah).
F ²	F-square dapat mengukur efek pada variabel laten terhadap variabel lainnya. Nilai f-square efek sebesar 0.35 (besar), 0.15 (sedang), 0.02 (kecil).
Q ²	Q ² > 0 menunjukkan model mempunyai <i>predictive relevance</i> dan jika Q ² < 0 menunjukkan bahwa kurang memiliki <i>predictive relevance</i> .

Sumber: Ghazali, I. (2015: 78)

3.6.5. Goodness of Fit (GoF)

Menurut Ghazali (2015: 79) menyatakan bahwa, salah satu ukuran model fit pertama yang diperkenalkan dalam literatur *Struqtural Eduation Modeling* (SEM) adalah *Normed Fit Index* (NFI). Uji model fit dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana model yang digunakan sesuai dengan data yang dianalisis. Nilai NFI berada dalam rentang 0 hingga 1 dan semakin mendekati 1, semakin tinggi tingkat kecocokan model dengan data yang diuji.

3.7. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara variabel *Self-Efficacy* dan *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *Employee Relationship Management* (ERM) sebagai variabel mediasi. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* pada metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS).

1) Dasar Pengujian Hipotesisi

Pengujian hipotesis didasarkan pada nilai t-statistik dan p-value yang diperoleh dari hasil *bootstrapping*. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5 persen ($\alpha = 0,05$). Menurut Ghozali (2018), nilai t-statistic yang digunakan sebagai batas pengujian pada taraf signifikansi 5 persen adalah 1,96.

2) Kriteria Pengambilan Keputusan

Kriteria pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

- a. Hipotesis diterima, apabila nilai t-statistik $> 1,96$ dan nilai p-value $< 0,05$, yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antar variabel.
- b. Hipotesis ditolak, apabila nilai t-statistik $\leq 1,96$ dan nilai p-value $\geq 0,05$, yang menunjukkan tidak terdapat pengaruh signifikan antar variabel.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Pada penelitian ini, objek yang diambil yaitu, Puskesmas Long Hubung di Kabupaten Mahakam Ulu, dengan lokasi yang beralamat Long Hubung Ulu, RT. 04, KM.03, jalan poros Long Hubung Ulu, Kecamatan Long Hubung, Kabupaten Mahakam Ulu, Provinsi Kalimantan Timur.

1. Profil Puskesmas Long Hubung

Puskesmas sebagai unit pelaksana teknis Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota yang bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerja tertentu. Wilayah kerja Puskesmas meliputi wilayah kerja administratif, yaitu suatu wilayah kecamatan atau beberapa desa/kelurahan disatu wilayah kecamatan. Faktor luas wilayah, kondisi dan jumlah penduduk, merupakan dasar pertimbangan untuk membangun dan menentukan wilayah kerja Puskesmas. Menurut standar kementerian Kesehatan RI, rasio kecukupan jumlah Puskesmas adalah 1:30.000 penduduk. Sedangkan jumlah penduduk di Puskesmas Long Hubung 8424 jiwa ini merupakan standar rasio jumlah penduduk dengan Puskesmas. Adapun gambaran Puskesmas Long Hubung sebagai berikut:

- | | |
|------------------------------|---|
| a) Nama Puskesmas | : Long Hubung |
| b) Nama Kepala Puskesmas | : Kristianusi Yulianto Madang, SKM, M.Kes |
| c) Jumlah Penduduk | : 8424 Jiwa |
| d) No. Kode Puskesmas | : P6402100201 |
| e) Alamat | : Jalan Pembangunan Rt.04 |
| f) Kelurahan | : Long Hubung |
| g) Kecamatan | : Long Hubung |
| h) Kode Pos | : 75779 |
| i) Tahun Berdiri | : 1994 Tahun |
| j) Luas Tanah | : 448.29 M ² |
| k) Jumlah Puskesmas Pembantu | : 6 |

2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu bagian yang menggambarkan tentang hubungan antara orang-orang yang menjalankan aktivitas dalam suatu organisasi

termasuk hubungan antara masing-masing kegiatan atau fungsi, suatu gambaran secara sistematis agar bagian-bagian itu jelas hubungannya terutama dalam pembagian tugas dan tanggung jawab dengan anggapan adanya pembagian fungsi aktivitas dan organisasi yang tepat. Didalam struktur organisasi masing-masing bagian memiliki fungsi-fungsi yang berbeda tetapi saling berhubungan agar sebuah tugas dapat diselesaikan pembagian tugas ini dilakukan karena manusia memiliki batas kemampuannya. Oleh karena itu tidaklah berlebihan jika dikatakan bahwa struktur organisasi merupakan salah satu syarat pencapaian tujuan organisasi, sehingga organisasi haruslah bersifat fleksibel dan dapat mengikuti perkembangan organisasi, nama kestaiblan organisasi harus tetap diperhatikan.

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Puskesmas Long Hubung



Sumber: Puskesmas Long Hubung, 2026

4.2. Deskripsi Data

Data penelitian diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuesioner terhadap pegawai Puskesmas Long Hubung yang dilaksanakan pada periode November 2025 hingga April 2026. Responden dalam penelitian ini adalah semua anggota populasi yang berjumlah 51 pegawai Puskesmas Long Hubung yang akan dijadikan sampel responden.

4.2.1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden diperoleh dari kuesioner yang disebar dan diolah oleh peneliti, berikut merupakan karakteristik dari pegawai yang menjadi responden penelitian:

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah Orang	Presentase %
Laki – Laki	9 orang	17,6 %
Perempuan	42 orang	82,3 %
Total	51 orang	100 %

Sumber: Data di olah penulis, 2026

Berdasarkan tabel 4 1. di atas, bahwa mayoritas responden berada pada rentang jenis kelamin perempuan sebanyak 42 orang (82,3%) sedangkan laki-laki berjumlah 9 orang (17,6%).

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Orang	Presentase %
23-30 (tahun)	13 orang	25,4 %
31-40 (tahun)	26 orang	51,0 %
41-54 (tahun)	12 orang	12,5 %
Total	51 orang	100 %

Sumber: Data di olah penulis, 2026

Berdasarkan tabel 4 2. di atas, bahwa karakteristik usia responden berada pada kelompok usia 23-30 tahun berjumlah 13 orang (25,4%), kelompok usia 31-40 tahun paling banyak berjumlah 26 orang (51,0%) dan kelompok usia 41-54 orang berjumlah 12 orang (12,5%)

Tabel 4. 3 Status Kepegawaian

Status	Jumlah Orang	Presentase %
P3k (Penuh Waktu)	8 orang	15,6%
P3k (Paruh Waktu)	29 orang	56,8%
PNS (Pegawai Negeri Sipil)	14 orang	27,4%
Total	51 orang	100 %

Sumber: Data di olah penulis, 2026

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, bahwa jumlah pegawai Puskesmas Long Hubung sebanyak 51 orang. Pegawai dengan status P3K (Paruh Waktu) terbanyak berjumlah 29 orang (56,86%) dari total pegawai. Selanjutnya pegawai dengan

status PNS (Pegawai Negeri Sipil) berjumlah 14 orang (27,45%), sedangkan pegawai dengan status P3K (Penuh Waktu) berjumlah 8 orang (15,69%).

Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Orang	Presentase %
< 5 (Tahun)	11 Pegawai	21,6 %
5–10 (Tahun)	23 Pegawai	45,0 %
> 10 (Tahun)	17 Pegawai	33,3 %
Total	51	100 %

Sumber: Data di olah penulis, 2026

Berdasarkan tabel 4 3. di atas, bahwa 51 responden sebagian besar memiliki masa kerja 5–10 tahun sebanyak 23 orang (45,0%). Selanjutnya, pegawai dengan masa kerja >10 tahun berjumlah 17 orang (33,3%), dan <5 tahun sebanyak 11 orang (21,6%).

4.3. Analisis Data

Berdasarkan hasil yang diperoleh penelitian ini, jawaban responden menurut variabel-variabel yang dianalisis melalui mode deskriptif yang bersifat kuantitatif. Untuk mempermudah menganalisis penelitian, maka peneliti menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3, yang menunjukkan pengaruh antar variabel dan signifikansi.

4.3.1. Analisis Data Penelitian Kinerja Pegawai

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 51 responden terkait penerapan kinerja pegawai di Puskesmas Long Hubung dengan bantuan kertas kuesioner yang disebarkan. Dari hasil pengisian tersebut, peneliti memperoleh berbagai informasi yang kemudian diolah dan dirangkum sebagaimana dipaparkan pada bagian berikut.

Tabel 4. 5 Data Penelitian Kinerja Pegawai

Indikator	Pertanyaan	SS (4)	S (3)	TS (2)	STS (1)	Rerata
1. Kualitas Pekerjaan	Saya menghasilkan pekerjaan dengan tingkat ketelitian yang baik di Puskesmas Long Hubung.	12 (23,5%)	39 (76,4%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3,24
	Hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Puskesmas Long Hubung.	14 (27,4%)	37 (76,5%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3,27

2.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan di Puskesmas Long Hubung.	14 (27,4%)	37 (76,5%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3,27
	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	14 (27,4%)	36 (70,5%)	1 (1,96%)	0 (0,00%)	3,25
3.	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang berlaku di Puskesmas Long Hubung.	14 (27,4%)	37 (76,5%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3,27
	Saya menjalankan tugas pekerjaan secara konsisten.	14 (27,4%)	37 (76,5%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3,27
4.	Saya bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang saya lakukan di Puskesmas Long Hubung.	18 (35,2%)	33 (64,7%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3,35
	Saya menyelesaikan setiap tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.	19 (37,2%)	32 (62,7%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3,37
Rerata Responden						3,29

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, bahwa terdapat delapan pertanyaan yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja pegawai berdasarkan indikator kualitas pekerjaan, kuantitas kerja, pelaksanaan, dan tanggung jawab. Nilai rata-rata keseluruhan responden terhadap delapan pertanyaan tersebut adalah sebesar 3,29, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung setuju terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Long Hubung.

Pernyataan pertama menunjukkan bahwa 23,5% responden menyatakan sangat setuju dan 76,4% setuju bahwa pegawai menghasilkan pekerjaan dengan tingkat ketelitian yang baik, dengan rerata sebesar 3,24. Selanjutnya pada pernyataan kedua, 27,4% responden menyatakan sangat setuju dan 76,5% setuju bahwa hasil pekerjaan telah sesuai dengan standar yang ditetapkan, dengan rerata sebesar 3,27. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pekerjaan pegawai sudah tergolong baik.

Pada pernyataan ketiga, sebanyak 27,4% responden menyatakan sangat setuju dan 76,5% setuju bahwa pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan, dengan rerata sebesar 3,27. Sementara itu, pada pernyataan keempat, 27,4% responden menyatakan sangat setuju, 70,5% setuju, dan 1,96% tidak setuju bahwa pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu, dengan

rerata sebesar 3,25. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah mampu memenuhi target dan ketepatan waktu kerja.

Pernyataan kelima menunjukkan bahwa 27,4% responden menyatakan sangat setuju dan 76,5% setuju bahwa pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang berlaku, dengan rerata sebesar 3,27. Selain itu pada pernyataan keenam, sebanyak 27,4% responden menyatakan sangat setuju dan 76,5% setuju bahwa pegawai menjalankan tugas secara konsisten dengan rerata sebesar 3,27. Hal ini mencerminkan bahwa pelaksanaan pekerjaan sudah berjalan sesuai dengan aturan dan konsistensi yang diharapkan.

Pada pernyataan ketujuh, sebanyak 35,2% responden menyatakan sangat setuju dan 64,7% setuju bahwa pegawai bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan, dengan rerata sebesar 3,35. Sedangkan pada pernyataan kedelapan, 37,2% responden menyatakan sangat setuju dan 62,7% setuju bahwa pegawai menyelesaikan setiap tugas yang menjadi tanggung jawabnya, dengan rerata sebesar 3,37. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat tanggung jawab pegawai tergolong sangat baik.

4.3.2. Analisis Data Penelitian *Employee Relationship Management* (ERM)

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 51 responden terkait penerapan *Employee Relationship Management* (ERM) di Puskesmas Long Hubung dengan bantuan kertas kuesioner yang disebar. Dari hasil pengisian tersebut, peneliti memperoleh berbagai informasi yang kemudian diolah dan dirangkum sebagaimana dipaparkan pada bagian berikut.

Tabel 4. 6 Data Penelitian *Employee Relationship Management* (ERM)

Inidkator	Pertanyaan	SS (4)	S (3)	TS (2)	STS (1)	Rerata
1. Komunikasi	Pimpinan Puskesmas Long Hubung menyampaikan informasi pekerjaan dengan jelas kepada saya.	14 (27,5%)	35 (68,6%)	2 (3,92%)	0 (0,00%)	3,24
	Saya dapat menyampaikan pendapat kepada Pimpinan dengan mudah di	11 (21,6%)	38 (74,5%)	2 (3,92%)	0 (0,00%)	3,18

	Puskesmas Hubung.					
2. Kepercayaan (<i>Trust</i>)	Pimpinan Puskesmas Long Hubung memberikan kepercayaan kepada saya dalam melaksanakan tugas.	11 (21,6%)	39 (76,5%)	0 (0,00%)	1 (1,96%)	3,18
	Saya percaya kepada Pimpinan Puskesmas Long Hubung dalam mengambil keputusan kerja.	12 (23,5%)	33 (64,7%)	6 (11,8%)	0 (0,00%)	3,12
3. Keadilan (<i>fairnes</i>)	Pimpinan Puskesmas Long Hubung memperlakukan pegawai secara adil.	11 (21,6%)	32 (62,7%)	7 (13,7%)	1 (1,96%)	3,04
	Pembagian tugas dilakukan secara adil oleh Pimpinan Puskesmas Long Hubung.	11 (21,6%)	33 (64,7%)	6 (11,8%)	1 (1,96%)	3,06
4. Keterlibatan Karyawan (<i>Employee Involvement</i>)	Saya dilibatkan dalam pengambilan keputusan pekerjaan.	9 (17,6%)	35 (68,6%)	7 (13,7%)	0 (0,00%)	3,04
	Pendapat saya dihargai oleh Pimpinan Puskesmas Long Hubung.	10 (19,6%)	37 (72,5%)	4 (7,84%)	0 (0,00%)	3,12
5. Hubungan Kerja yang Harmonis	Hubungan saya dengan Pimpinan Puskesmas Long Hubung berjalan dengan baik.	16 (31,4%)	34 (66,7%)	1 (1,96%)	0 (0,00%)	3,29
	Hubungan saya dengan rekan kerja berjalan dengan baik.	14 (27,5%)	37 (72,5%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3,27
Rerata Responden						3,15

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, bahwa terdapat sepuluh pertanyaan yang digunakan untuk mengukur sejauh mana penerapan *Employee Relationship Management* (ERM) berdasarkan indikator komunikasi, kepercayaan (*trust*), keadilan (*fairnes*), keterlibatan karyawan (*employee involvement*), dan hubungan kerja yang harmonis. Nilai rata-rata keseluruhan responden terhadap sepuluh

pertanyaan tersebut adalah sebesar 3,15, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung setuju terhadap penerapan *Employee Relationship Management* (ERM) di Puskesmas Long Hubung.

Pernyataan pertama, sebanyak 21,6% responden menyatakan sangat setuju, 74,5% setuju, dan 3,92% tidak setuju bahwa mereka dapat menyampaikan pendapat kepada pimpinan dengan mudah di Puskesmas Long Hubung, dengan rerata sebesar 3,18. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi antar pegawai dan pimpinan telah berjalan dengan cukup baik.

Pernyataan kedua, sebanyak 21,6% responden menyatakan sangat setuju 76,5%, dan 1,96% sangat tidak setuju bahwa pimpinan memberikan kepercayaan kepada pegawai dalam melaksanakan tugas, dengan rerata sebesar 3,18. Selanjutnya, pada pertanyaan ketiga, sebanyak 23,5% responden menyatakan sangat setuju, 64,7% setuju, dan 11,8% tidak setuju bahwa mereka percaya kepada pimpinan dalam mengambil keputusan kerja, dengan rerata sebesar 3,12. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan antara pegawai dan pimpinan tergolong cukup baik.

Pernyataan keempat, sebanyak 21,6% responden menyatakan sangat setuju, 62,7% setuju, 13,7% tidak setuju, dan 1,96% sangat tidak setuju bahwa pimpinan memperlakukan pegawai secara adil, dengan rerata sebesar 3,04. Kemudian pernyataan kelima, sebanyak 21,6% responden menyatakan sangat setuju, 64,7% setuju, 11,8% tidak setuju, dan 1,96% sangat tidak setuju bahwa pembagian tugas dilakukan secara adil oleh pimpinan, dengan rerata sebesar 3,06. Hal ini menunjukkan bahwa aspek keadilan dalam lingkungan kerja dinilai cukup baik oleh sebagian besar pegawai.

Pernyataan keenam, sebanyak 17,6% responden menyatakan sangat setuju, 68,6% setuju, dan 13,7% tidak setuju bahwa mereka dilibatkan dalam pengambilan keputusan pekerjaan, dengan rerata sebesar 3,04. Selanjutnya, pernyataan ketujuh, sebanyak 19,6% menyatakan sangat setuju, 72,5% setuju, dan 7,84% tidak setuju bahwa pendapat mereka dihargai oleh pimpinan, dengan rerata sebesar 3,12. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai dalam proses kerja telah diterapkan dengan cukup baik.

Pernyataan kedelapan, sebanyak 31,4% responden menyatakan sangat setuju, 66,7% setuju, dan 1,96% tidak setuju bahwa hubungan mereka dengan pimpinan berjalan dengan baik, dengan rerata sebesar 3,29. Pada pernyataan kesembilan, sebanyak 31,4% responden menyatakan sangat setuju, 66,7% setuju, dan 1,96% tidak setuju bahwa hubungan mereka dengan pimpinan berjalan dengan baik, dengan rerata 3,29. Sedangkan pada pernyataan kesepuluh, sebanyak 27,5% responden menyatakan sangat setuju dan 72,5% setuju bahwa hubungan mereka dengan rekan kerja berjalan dengan baik, dengan rerata sebesar 3,27. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan kerja yang harmonis antar pegawai dengan pimpinan maupun sesama rekan kerja telah terjalin dengan sangat baik di Puskesmas Long Hubung tercermin dari nilai rerata responden sebesar 3,15.

4.3.3. Analisis Data Penelitian *Self-Efficacy*

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 51 responden terkait penerapan *Self-Efficacy* di Puskesmas Long Hubung dengan bantuan kertas kuesioner yang disebar. Dari hasil pengisian tersebut, peneliti memperoleh berbagai informasi yang kemudian diolah dan dirangkum sebagaimana dipaparkan pada bagian berikut.

Tabel 4. 7 Data Penelitian *Self-Efficacy*

Inidkator	Pertanyaan	SS (4)	S (3)	TS (2)	STS (1)	Rerata
1.Keyakinan mengerjakan tugas	Saya yakin mampu menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan di Puskesmas Long Hubung	21 (41,2%)	29 (56,9%)	0 (0,00%)	1 (1,96%)	3,37
	Saya yakin mampu memotivasi diri sendiri untuk menyelesaikan tugas di Puskesmas Long Hubung.	17 (33,3%)	32 (62,7%)	1 (1,96%)	1 (1,96%)	3,27
2.Kemampuan memotivasi diri	Saya mampu memotivasi diri sendiri untuk menyelesaikan	18 (35,3%)	31 (60,8%)	2 (3,92%)	0 (0,00%)	3,31

	pekerjaan di Puskesmas Long Hubung.					
	Saya tetap terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan.	16 (31,4%)	34 (66,7%)	0 (0,00%)	1 (1,96%)	3,27
3. Ketekunan dan usaha	Saya berusaha secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan di Puskesmas Long Hubung.	19 (37,3%)	31 (60,8%)	1 (1,96%)	0 (0,00%)	3,35
	Saya menunjukkan sikap tekun dalam menyelesaikan setiap tugas pekerjaan.	21 (41,2%)	30 (58,8%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3,41
4. Ketahanan menghadapi hambatan	Saya mampu menghadapi hambatan dalam pekerjaan di Puskesmas Long Hubung.	13 (25,5%)	36 (70,6%)	1 (1,96%)	1 (1,96%)	3,20
	Saya mampu bangkit kembali setelah mengalami kegagalan dalam pekerjaan.	15 (29,4%)	35 (68,6%)	0 (0,00%)	1 (1,96%)	3,25
5. Kemampuan memecahkan masalah	Saya mampu menyelesaikan permasalahan pekerjaan di Puskesmas Long Hubung.	11 (21,6%)	39 (76,5%)	0 (0,00%)	1 (1,96%)	3,18
	Saya mampu menemukan solusi dalam berbagai situasi kerja.	14 (27,5%)	33 (64,7%)	3 (5,88%)	1 (1,96%)	3,18
Rerata Responden						3,28

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas, bahwa terdapat sepuluh pertanyaan yang dikelompokkan ke dalam lima indikator utama, yaitu keyakinan mengerjakan tugas,

kemampuan memotivasi diri, ketekunan dan usaha, ketahanan menghadapi hambatan, serta kemampuan memecahkan masalah. Nilai rata-rata keseluruhan responden terhadap sepuluh pernyataan tersebut adalah sebesar 3,28, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung setuju bahwa mereka memiliki tingkat *self-efficacy* yang baik dalam menjalankan pekerjaan.

Indikator pertama, yaitu keyakinan mengerjakan tugas, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebanyak 41,2% responden menyatakan sangat setuju dan 56,9% setuju bahwa mereka yakin mampu menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan, dengan rerata sebesar 3,37. Selain itu, 33,3% responden sangat setuju dan 62,7% setuju bahwa mereka mampu memotivasi diri sendiri untuk menyelesaikan tugas, dengan rerata sebesar 3,27. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki keyakinan yang cukup kuat terhadap kemampuan diri dalam menjalankan tugas.

Indikator kedua, yaitu kemampuan memotivasi diri, juga menunjukkan hasil yang positif. Sebanyak 35,3% responden sangat setuju dan 60,8% setuju bahwa mereka mampu memotivasi diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan rerata 3,31. Selanjutnya, 31,4% responden sangat setuju dan 66,7% setuju bahwa mereka tetap terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan, dengan rerata sebesar 3,27. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki dorongan internal yang cukup baik dalam menghadapi tuntutan pekerjaan.

Indikator ketiga, yaitu ketekunan dan usaha, menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat kesungguhan yang tinggi dalam bekerja sebanyak 37,3% responden sangat setuju dan 60,8% setuju bahwa mereka berusaha secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan rerata sebesar 3,35. Selain itu, 41,2% responden sangat setuju dan 58,8% setuju bahwa mereka menunjukkan sikap tekun dalam menyelesaikan setiap tugas pekerjaan, dengan rerata tertinggi sebesar 3,41. Hal ini menegaskan bahwa pegawai memiliki komitmen dan ketekunan yang baik dalam bekerja.

Indikator keempat, yaitu ketahanan menghadapi hambatan, menunjukkan bahwa sebagian besar responden cukup mampu menghadapi berbagai tantangan

dalam pekerjaan. Sebanyak 25,5% responden sangat setuju dan 70,6% setuju bahwa mereka mampu menghadapi hambatan dalam pekerjaan, dengan rerata sebesar 3,20. Selain itu, 29,4% responden sangat setuju dan 68,6% setuju bahwa mereka mampu bangkit kembali setelah mengalami kegagalan, dengan rerata sebesar 3,25. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki daya tahan yang cukup baik dalam menghadapi tekanan kerja.

Indikator kelima, yaitu kemampuan memecahkan masalah, menunjukkan bahwa responden memiliki kemampuan yang cukup dalam menyelesaikan permasalahan kerja. Sebanyak 21,6% responden sangat setuju dan 76,5% setuju bahwa mereka mampu menyelesaikan permasalahan pekerjaan, dengan rerata 3,18. Selain itu, 27,5% responden sangat setuju dan 64,7% setuju bahwa mereka mampu menemukan solusi dalam berbagai situasi kerja, dengan rerata sebesar 3,18. Meskipun memiliki nilai rerata paling rendah 3,28 dibanding indikator lainnya, hasil ini tetap menunjukkan kategori yang baik.

4.3.4. Analisis Data Penelitian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 51 responden terkait penerapan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Puskesmas Long Hubung dengan bantuan kertas kuesioner yang disebar. Dari hasil pengisian tersebut, peneliti memperoleh berbagai informasi yang kemudian diolah dan dirangkum sebagaimana dipaparkan pada bagian berikut.

Tabel 4. 8 Data Penelitian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Indikator	Pertanyaan	SS (4)	S (3)	TS (2)	STS (1)	Rerata
1. <i>Altruism</i> (Tolong-menolong)	Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan di Puskesmas Long Hubung.	25 (49,0%)	26 (50,0%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3,49
	Saya secara sukarela membantu rekan kerja tanpa diminta.	20 (39,2%)	30 (58,8%)	1 (1,96%)	0 (0,00%)	3,37
2. <i>Conscientiousness</i> (Patuh Terhadap)	Saya mematuhi peraturan kerja yang berlaku di Puskesmas Long Hubung.	27 (52,9%)	23 (45,1%)	1 (1,96%)	0 (0,00%)	3,51
	Saya melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan	24 (47,1%)	26 (51,0%)	1 (1,96%)	0 (0,00%)	3,45

Aturan)	ketentuan yang telah ditetapkan.					
3.	Saya menerima kondisi kerja di Puskesmas Long Hubung tanpa banyak mengeluh.	15 (29,4%)	32 (62,7%)	4 (7,84%)	0 (0,00%)	3,22
<i>Sportsmans hip (Sikap sportif)</i>	Saya tetap menjaga sikap positif meskipun menghadapi situasi kerja yang kurang menyenangkan.	15 (29,4%)	35 (68,6%)	1 (1,96%)	0 (0,00%)	3,27
4.	Saya menjaga sikap sopan dalam berinteraksi dengan rekan kerja di Puskesmas Long Hubung.	23 (45,1%)	27 (52,9%)	1 (1,96%)	0 (0,00%)	3,43
<i>Courtesy (Kesopanan)</i>	Saya menghargai pendapat rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan.	20 (39,2%)	31 (60,8%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3,39
5.	Saya menunjukkan kepedulian terhadap perkembangan Puskesmas Long Hubung.	18 (35,3%)	32 (62,7%)	1 (1,96%)	0 (0,00%)	3,33
<i>Civic virtue (kemasyarakatan)</i>	Saya berpartisipasi dalam kegiatan yang mendukung kemajuan Puskesmas Long Hubung.	17 (33,3%)	33 (64,7%)	1 (1,96%)	0 (0,00%)	3,31
Rerata Responden						3,38

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, bahwa terdapat sepuluh pertanyaan yang digunakan untuk mengukur tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berdasarkan indikator *altruism* (tolong menolong), *conscientiousness* (patuh terhadap aturan), *sportsmanship* (sikap sportif), *courtesy* (kesopanan), dan *civic virtue* (kemasyarakatan). Nilai rata-rata keseluruhan responden terhadap sepuluh pertanyaan tersebut adalah sebesar 3,38, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung sangat setuju terhadap penerapan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Puskesmas Long Hubung.

Pernyataan pertama, sebanyak 49,0% responden menyatakan sangat setuju dan 50,0% setuju bahwa mereka bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan di Puskesmas Long Hubung, dengan rerata sebesar 3.49. Selanjutnya pernyataan kedua, sebanyak 39.2% responden menyatakan sangat

setuju, 58,8% setuju, dan 1,96% tidak setuju bahwa mereka secara sukarela membantu rekan kerja tanpa diminta, dengan rerata sebesar 3,37. Hal ini menunjukkan bahwa sikap tolong-menolong antarpegawai tergolong sangat baik.

Pernyataan ketiga, sebanyak 52,9% responden menyatakan sangat setuju, 45,1% setuju, dan 1,96% tidak setuju bahwa mereka mematuhi peraturan kerja yang berlaku di Puskesmas Long Hubung, dengan rerata sebesar 3,51. Sementara itu, pernyataan keempat sebanyak 47,1% responden menyatakan sangat setuju, 51,0% setuju, dan 1,96% tidak setuju bahwa mereka melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, dengan rerata sebesar 3,45. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan dan prosedur kerja tergolong sangat baik.

Pada pernyataan kelima, sebanyak 29,4% responden menyatakan sangat setuju 62,7% setuju, dan 7,84% tidak setuju bahwa mereka menerima kondisi kerja di Puskesmas Long Hubung tanpa banyak mengeluh, dengan rerata sebesar 3,22. Selanjutnya, pernyataan keenam, sebanyak 29,4% responden menyatakan sangat setuju, 68,6% setuju, dan 1,96% tidak setuju bahwa mereka tetap menjaga sikap positif meskipun menghadapi situasi kerja yang kurang menyenangkan, dengan rerata sebesar 3,27. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki sikap positif dan mampu menjaga perilaku positif dalam lingkungan kerja.

Pernyataan ketujuh, sebanyak 45,1% responden menyatakan sangat setuju, 52,9% setuju, dan 1,96% tidak setuju bahwa mereka menjaga sikap sopan dalam berinteraksi dengan rekan kerja di Puskesmas Long Hubung, dengan rerata sebesar 3,43. Sedangkan pernyataan kedelapan, sebanyak 39,2% responden menyatakan sangat setuju, dan 60,8% setuju bahwa mereka menghargai pendapat kerja dalam pelaksanaan pekerjaan, dengan rerata sebesar 3,39. Hal ini menunjukkan bahwa kesopanan dan sikap saling menghargai antarpegawai telah diterapkan dengan sangat baik.

Pernyataan kesembilan, sebanyak 35,3% responden menyatakan sangat setuju, 62,7% setuju, dan 1,96% tidak setuju bahwa mereka menunjukkan kepedulian terhadap perkembangan Puskesmas Long Hubung, dengan rerata sebesar 3,33. Selanjutnya, pernyataan kesepuluh, sebanyak 33,3% responden

menyatakan sangat setuju, 64,75 dan 1,96% tidak setuju bahwa mereka berpartisipasi dalam kegiatan yang mendukung kemajuan Puskesmas Long Hubung, dengan rerata sebesar 3,31. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kepedulian dan partisipasi yang baik terhadap kemajuan organisasi. Secara keseluruhan, hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai di Puskesmas Long Hubung tergolong sangat baik.

4.3.5. Evaluasi Model Pengukuran

Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) melalui bantuan perangkat lunak SmartPLS 3. PLS merupakan rumpun analisis model persamaan struktural SEM berbasis varians yang dirancang untuk menguji hubungan kontraktual antar variabel laten. Model ini dipilih karena fleksibel dan tidak mensyaratkan adanya asumsi distribusi normal multivariat. Evaluasi model dilakukan melalui dua tahap utama yaitu penilaian *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural untuk menguji hipotesis).

Tabel 4. 9 Uji *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Ket
<i>Self-Efficacy</i>	0.781	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.605	Valid
<i>Employee Relationship Management</i> (ERM)	0.723	Valid
Kinerja Pegawai	0.727	Valid

Sumber: Data Olahan SmartPLS 3, 2026

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga indikator-indikator yang digunakan mampu menjelaskan variabel laten dengan baik.

Variabel *self-efficacy* memperoleh nilai AVE sebesar 0.781, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0.605, *Employee Relationship Management* (ERM) sebesar 0.723, dan kinerja pegawai sebesar 0.727. Nilai tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya.

Tabel 4. 10 Uji Discriminant Validity atau *Cross Loadings*

Variabel	<i>Self-Efficacy</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	<i>Employee Relationship Management (ERM)</i>	Kinerja Pegawai
SE 01	0.837	0.515	0.348	0.237
SE 02	0.893	0.569	0.430	0.387
SE 03	0.885	0.663	0.503	0.523
SE 04	0.869	0.575	0.429	0.273
SE 05	0.853	0.639	0.444	0.426
SE 07	0.939	0.610	0.496	0.511
SE 08	0.930	0.582	0.555	0.407
SE 09	0.905	0.659	0.614	0.451
SE 10	0.834	0.576	0.437	0.474
OCB 01	0.447	0.716	0.420	0.429
OCB 02	0.314	0.698	0.392	0.442
OCB 03	0.420	0.791	0.530	0.437
OCB 04	0.419	0.829	0.544	0.474
OCB 05	0.379	0.742	0.603	0.529
OCB 06	0.772	0.821	0.564	0.466
OCB 07	0.693	0.815	0.582	0.318
OCB 08	0.460	0.808	0.388	0.543
OCB 09	0.646	0.752	0.540	0.462
OCB 10	0.694	0.797	0.694	0.525
ERM 01	0.440	0.566	0.900	0.487
ERM 02	0.591	0.718	0.912	0.613
ERM 03	0.291	0.475	0.803	0.467
ERM 04	0.514	0.498	0.841	0.362
ERM 05	0.526	0.619	0.884	0.431
ERM 06	0.524	0.614	0.906	0.430
ERM 07	0.448	0.465	0.801	0.471
ERM 08	0.610	0.640	0.931	0.498
ERM 09	0.364	0.594	0.775	0.520
ERM 10	0.275	0.578	0.724	0.526
KP 01	0.434	0.580	0.656	0.911
KP 02	0.415	0.565	0.528	0.863
KP 03	0.424	0.543	0.522	0.833
KP 04	0.299	0.456	0.373	0.833
KP 05	0.267	0.461	0.420	0.833
KP 06	0.515	0.489	0.491	0.811
KP 07	0.532	0.480	0.399	0.802
KP 08	0.343	0.479	0.440	0.868

Sumber: Data Olahan SmartPLS 3, 2026

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, diketahui bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan nilai *loading* pada konstruk lainnya. Indikator variabel *self-efficacy* memiliki nilai *cross loading* berkisar antara 0,834–0,939, indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berkisar antara 0,698–0,829, indikator *Employee Relationship Management* (ERM) berkisar antara 0,724–0,931, dan indikator kinerja pegawai berkisar antara 0,802–0,911. Selain itu, sebagian besar nilai *cross loading* telah memenuhi kriteria yang disaratkan, yaitu lebih besar dari 0,70.

Tabel 4. 11 Uji Discriminant Validity atau *Fornell-Lacker Criterion*

Variabel	<i>Self-Efficacy</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	<i>Employee Relationship Management</i> (ERM)	Kinerja Pegawai
<i>Self-Efficacy</i>	0.883		0.546	
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.682	0.778	0.687	
<i>Employee Relationship Management</i> (ERM)			0.850	
Kinerja Pegawai	0.478	0.599	0.572	0.853

Sumber: Data Olahan SmartPLS 3, 2026

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, diketahui bahwa hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada variabel *self-efficacy* sebesar 0,883, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,778, *Employee Relationship Management* (ERM) sebesar 0,850, dan kinerja pegawai sebesar 0,853. Seluruh nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk yang bersangkutan.

Tabel 4. 12 Uji Reliabilitas (*Cronbach' Alpha*)

Variabel	<i>Cronbach' Alpha</i>	Composite Reliability	Ket
<i>Self-Efficacy</i>	0.965	0.970	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.927	0.939	Reliabel
<i>Employee Relationship Management</i> (ERM)	0.957	0.963	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.946	0.955	Reliabel

Sumber: Data Olahan SmartPLS 3, 2026

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, diketahui bahwa pengujian reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada masing-masing variabel. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,70, sehingga menunjukkan tingkat konsistensi internal yang baik.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel *self-efficacy* memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,965 dan *composite reliability* sebesar 0,970, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,927 dan 0,939, *Employee Relationship Management* (ERM) sebesar 0,957 dan 0,963, serta kinerja pegawai sebesar 0,946 dan 0,955. Seluruh nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada masing-masing variabel berada di atas batas minimum yang disyaratkan.

Tabel 4. 13 Uji *R_Square*

Variabel	<i>R² Square</i>	<i>R-squared adjusted</i>	Ket
<i>Employee Relationship Management</i> (ERM)	0.483	0.462	Moderat
Kinerja Pegawai	0.411	0.374	Moderat

Sumber: Data Olahan SmartPLS 3, 2026

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, diketahui bahwa nilai *R-square* untuk variabel *Employee Relationship Management* (ERM) sebesar 0,483. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel *self-efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu menjelaskan variabel *Employee Relationship Management* (ERM) sebesar 48,3%, sedangkan sisanya sebesar 51,7% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian.

Sementara itu, nilai *R-square* untuk variabel kinerja pegawai sebesar 0,411. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel *self-efficacy*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan *Employee Relationship Management* (ERM) mampu menjelaskan variabel kinerja pegawai sebesar 41,1%, sedangkan sisanya sebesar 58,9% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Tabel 4. 14 Quality Criteria & Model Fit (Uji Model Penelitian) *Goodness of Fit*

Model Fit	Hasil Analisis	Kriteria Nilai	Intepretasi Nilai
<i>Normed Fit Index</i> (NFI)	0.366	<i>Acceptable</i> = (> 0.85) <i>ideally</i> = ($> 0,95$)	Memenuhi Kriteria
<i>Standardized Root Mean Square Residual</i> (SRMR)	0.108	<i>Acceptable</i> (≤ 0.10) <i>ideally</i> = ($< 0,08$) <i>Perfect Fit</i> = (0,00)	Memenuhi Kriteria

Sumber: Data Olahan SmartPLS 3, 2026

Berdasarkan Tabel 4.14, diketahui bahwa nilai *Normed Fit Index* (NFI) sebesar 0,366 dan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) sebesar 0,108. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model penelitian belum mencapai tingkat *fit* yang ideal. Namun, berdasarkan kriteria *acceptable* yang digunakan dalam penelitian ini, model masih dapat diterima. Nilai SRMR sebesar 0,108 juga menunjukkan bahwa tingkat ketidaksesuaian model masih berada pada batas toleransi yang digunakan. Dengan demikian, meskipun tingkat kesesuaian model belum optimal, model penelitian masih dapat diterima dan digunakan untuk melanjutkan pengujian hubungan antarvariabel pada model struktural.

4.3.6. Pengujian Hipotesis

Berikut ini merupakan hasil analisis menggunakan metode *struktural equation modeling-partial least square* (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 3, yang menunjukkan pengaruh antar variabel dan signifikansi.

Tabel 4. 15 Uji Hipotesis Berdasarkan (*Total Effects dan Specific Indirect Effects*)

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 terhadap M	0.144	0.165	0.216	0.665	0.507
X2 terhadap M	0.589	0.586	0.171	3.438	0.001
X1 terhadap Y	0.089	0.151	0.335	0.267	0.790
X2 terhadap Y	0.338	0.276	0.258	1.313	0.190
M terhadap Y	0.291	0.305	0.158	1.835	0.067
X1 dapat M terhadap Y	0.042	0.059	0.090	0.462	0.644
X2 dapat M terhadap Y	0.171	0.172	0.092	1.853	0.065

Sumber: Data Olahan SmartPLS 3, 2026

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, diketahui bahwa hasil olah data *total effects* dan *specific indirect effects* yang dilakukan, berikut adalah rangkuman keputusan pengujian hipotesis:

1. Berdasarkan hasil uji pengaruh *self-efficacy* terhadap *Employee Relationship Management* (ERM), dapat di lihat pada tabel bahwa nilai t-statistik menunjukkan angka sebesar 0.665 ($\leq 1,96$) dan didukung oleh nilai *p-values* sebesar 0.507 ($\geq 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *self-efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *Employee Relationship Management* (ERM), sehingga hipotesisi ditolak.
2. Berdasarkan hasil uji pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *Employee Relationship Management* (ERM), dapat di lihat pada tabel bahwa nilai t-statistik menunjukkan angka sebesar 3.438 ($> 1,96$) dan didukung oleh nilai *p-values* sebesar 0.001 ($< 0,05$). Hal ini membuktikan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap variabel *Employee Relationship Management* (ERM), sehingga hipotesisi diterima.
3. Berdasarkan hasil uji pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai dapat di lihat pada tabel bahwa nilai t-statistik menunjukkan angka sebesar 0.267 ($\leq 1,96$) dan didukung oleh nilai *p-values* sebesar 0.790 ($\geq 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *self-efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, sehingga hipotesisi ditolak.
4. Berdasarkan hasil uji pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai dapat di lihat pada tabel bahwa nilai t-statistik menunjukkan angka sebesar 1.313 ($\leq 1,96$) dan didukung oleh nilai *p-values* sebesar 0.190 ($\geq 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, sehingga hipotesisi ditolak.
5. Berdasarkan hasil uji pengaruh *Employee Relationship Management* (ERM) terhadap kinerja pegawai dapat di lihat pada tabel bahwa nilai t-statistik menunjukkan angka sebesar 1.835 ($\leq 1,96$) dan didukung oleh nilai *p-values* sebesar 0.067 ($\geq 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Employee*

Relationship Management (ERM) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, sehingga hipotesisi ditolak.

6. Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung *self-efficacy* dimediasi oleh *Employee Relationship Management* (ERM) terhadap kinerja pegawai, dapat di lihat pada tabel bahwa nilai t-statistik menunjukkan angka sebesar 0.462 ($\leq 1,96$) dan didukung oleh nilai *p-values* sebesar 0.644 ($\geq 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *self-efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *Employee Relationship Management* (ERM), sehingga hipotesisi ditolak.
7. Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dimediasi oleh *Employee Relationship Management* (ERM) terhadap kinerja pegawai, dapat di lihat pada tabel bahwa nilai t-statistik menunjukkan angka sebesar 1.853 ($\leq 1,96$) dan didukung oleh nilai *p-values* sebesar 0.065 ($\geq 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *self-efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel *Employee Relationship Management* (ERM), sehingga hipotesisi ditolak.

4.4. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan hubungan antara variabel *Employee Relationship Management* (ERM) sebagai variabel mediasi pada *self-efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Long Hubung.

4.4.1. Pengaruh *Self-Efficacy* terhadap *Employee Relationship Management* (ERM)

Self-efficacy merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi berbagai tantangan pekerjaan sebagaimana dikemukakan oleh Albert Bandura. Dalam penelitian ini, *self-efficacy* belum mampu membentuk *Employee Relationship Management* (ERM) pada Puskesmas Long Hubung. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keyakinan pegawai terhadap kemampuan dirinya bukan merupakan faktor utama yang menentukan kualitas hubungan kerja antara pegawai dengan organisasi.

Temuan ini dapat dipahami karena *Employee Relationship Management* (ERM) menurut Michael Armstrong lebih menekankan pada aspek komunikasi, kepercayaan, keterlibatan pegawai, keadilan, dan hubungan kerja yang harmonis. Dengan demikian, hubungan kerja yang baik lebih banyak dibentuk oleh sistem dan budaya organisasi dibandingkan oleh keyakinan individu semata.

Fenomena yang ditemukan pada Puskesmas Long Hubung menunjukkan bahwa pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan cenderung mengandalkan koordinasi tim, arahan pimpinan, serta kerja sama antarpegawai. Meskipun pegawai memiliki keyakinan diri yang cukup baik dalam melaksanakan tugas sesuai kompetensinya, mereka masih mengutamakan dukungan sosial dan kolaborasi ketika menghadapi pekerjaan yang kompleks. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hubungan kerja yang terbentuk lebih dipengaruhi oleh interaksi organisasi daripada kemampuan individu masing-masing pegawai.

Selain itu, karakteristik responden yang didominasi oleh tenaga kesehatan dengan pola kerja kolaboratif turut memperkuat kondisi tersebut. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, keberhasilan pelayanan tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada koordinasi dan kerja sama antarprofesi. Oleh karena itu, keyakinan diri pegawai belum tentu mampu meningkatkan kualitas hubungan kerja secara langsung.

4.4.2. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *Employee Relationship Management* (ERM)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela pegawai yang dilakukan di luar tugas formal organisasi untuk mendukung efektivitas organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Dennis W. Organ. Perilaku tersebut mencakup kesediaan membantu rekan kerja, menjaga hubungan baik, mematuhi aturan organisasi, serta berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori Organ yang menjelaskan bahwa perilaku sukarela pegawai dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung hubungan antarindividu dalam organisasi. Ketika pegawai menunjukkan kepedulian terhadap rekan kerja dan organisasi, maka komunikasi, kepercayaan, serta kerja sama dalam organisasi akan semakin baik.

Kondisi tersebut sesuai dengan fenomena yang ditemukan di Puskesmas Long Hubung. Hubungan antara pimpinan dan pegawai terjalin secara harmonis, ditandai dengan komunikasi yang intens, dukungan antarpegawai, serta pendekatan kepemimpinan yang humanis. Situasi ini menunjukkan bahwa perilaku OCB yang dimiliki pegawai berkontribusi dalam membangun hubungan kerja yang positif dalam organisasi.

Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian yang dilakukan oleh F. Wajdi *et al* (2020) dan Nadia Ike Febiyanti *et al* (2025) yang menjelaskan bahwa perilaku OCB mampu memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi. Dalam konteks Puskesmas Long Hubung, perilaku saling membantu antarpegawai menjadi salah satu faktor penting yang mendukung terciptanya hubungan kerja yang baik meskipun organisasi menghadapi berbagai keterbatasan.

4.4.3. Pengaruh *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Bandura, *self-efficacy* berkaitan dengan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya dalam mencapai tujuan dan menyelesaikan tugas yang dihadapi. Secara teoritis, individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi akan lebih percaya diri, tekun, dan mampu menghadapi berbagai tantangan pekerjaan. Namun, kondisi di Puskesmas Long Hubung menunjukkan bahwa keyakinan diri pegawai belum menjadi faktor utama yang menentukan kinerja. Fenomena yang ditemukan pada latar belakang menunjukkan bahwa pegawai telah mampu menjalankan tugas sesuai standar operasional prosedur yang berlaku, tetapi masih menghadapi keterbatasan jumlah tenaga kesehatan, sarana prasarana, dan tingginya beban kerja pelayanan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aldo Wahyu Pima Riski *et al* (2023) yang menjelaskan bahwa *self-efficacy* belum tentu mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung. Sebaliknya, hasil ini berbeda dengan penelitian Putra *et al* (2021) dan Audia *et al* (2021) yang menemukan bahwa *self-efficacy* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *self-efficacy* sangat bergantung pada konteks organisasi. Pada Puskesmas Long Hubung, kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh kemampuan bekerja dalam tim dan

dukungan organisasi dibandingkan keyakinan individu semata. Hal ini dapat dipahami mengingat pelayanan kesehatan merupakan pekerjaan yang membutuhkan koordinasi lintas profesi sehingga keberhasilan pekerjaan lebih ditentukan oleh kerja sama dibandingkan kemampuan individu secara terpisah.

4.4.4. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Pegawai

Secara teoritis, OCB diyakini mampu meningkatkan efektivitas organisasi karena mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi lebih dari tuntutan pekerjaan formal. Organ menjelaskan bahwa perilaku membantu rekan kerja, menjaga hubungan baik, dan mendukung organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif. Namun, dalam konteks Puskesmas Long Hubung, perilaku OCB belum mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara langsung. Fenomena pada latar belakang menunjukkan bahwa kegiatan pelayanan lapangan seperti posyandu, puskesmas keliling, dan penyuluhan kesehatan umumnya dilakukan berdasarkan sistem penjadwalan dan pembagian tugas yang telah ditentukan organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai dalam kegiatan tambahan lebih banyak dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan dan sistem organisasi dibandingkan perilaku sukarela individu. Akibatnya, kontribusi OCB terhadap kinerja belum terlihat secara langsung.

Temuan ini berbeda dengan penelitian F. Wajdi *et al* (2020) dan Nadia Ike Febiyanti *et al* (2025) yang menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa efektivitas OCB dalam meningkatkan kinerja sangat dipengaruhi oleh kondisi organisasi dan karakteristik pekerjaan yang dijalankan pegawai.

4.4.5. Pengaruh *Employee Relationship Management* (ERM) terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Armstrong, *Employee Relationship Management* bertujuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis melalui komunikasi yang efektif, kepercayaan, keadilan, dan keterlibatan pegawai. Hubungan kerja yang baik diyakini dapat meningkatkan semangat kerja dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pada Puskesmas Long Hubung, hubungan kerja antara pimpinan dan

pegawai telah terjalin dengan baik. Hal ini terlihat dari komunikasi yang intens, adanya dukungan antarpegawai, serta pendekatan kepemimpinan yang bersifat humanis. Akan tetapi, kondisi tersebut belum sepenuhnya mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Fenomena yang ditemukan pada latar belakang menunjukkan masih adanya kendala berupa keterbatasan sarana prasarana, akses jaringan komunikasi, serta kondisi infrastruktur yang kurang memadai. Hambatan tersebut menyebabkan kualitas hubungan kerja yang baik belum cukup untuk mendorong peningkatan kinerja secara optimal. Dengan demikian, dalam konteks Puskesmas Long Hubung, kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas hubungan kerja, tetapi juga oleh dukungan fasilitas, sumber daya, dan kondisi lingkungan kerja yang menunjang pelaksanaan tugas pelayanan kesehatan.

4.4.6. Pengaruh *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Employee Relationship Management* (ERM)

Self-efficacy merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam melaksanakan tugas, mengatasi hambatan, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut teori yang dikemukakan oleh Albert Bandura, individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan, memiliki motivasi yang kuat, serta mampu bertahan dalam situasi yang sulit. Sementara itu, *Employee Relationship Management* (ERM) menurut Michael Armstrong merupakan upaya organisasi dalam membangun hubungan yang harmonis antara pegawai dan manajemen melalui komunikasi, kepercayaan, keterlibatan, serta kerja sama yang baik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Relationship Management* (ERM) belum mampu menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan antara *self-efficacy* dan kinerja pegawai. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa keyakinan pegawai terhadap kemampuan dirinya tidak secara otomatis mampu membentuk hubungan kerja yang lebih baik, sehingga belum dapat memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Fenomena ini dapat dipahami berdasarkan kondisi yang terjadi di Puskesmas Long Hubung. Berdasarkan hasil wawancara pada latar belakang,

pegawai pada umumnya memiliki keyakinan yang cukup baik terhadap kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan tugas sesuai bidang dan kompetensinya. Namun, ketika menghadapi pekerjaan yang kompleks atau beban kerja yang tinggi, pegawai lebih mengutamakan koordinasi dengan pimpinan, diskusi dengan rekan kerja, dan kerja sama tim dibandingkan mengandalkan kemampuan individu secara mandiri. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa *self-efficacy* yang dimiliki pegawai belum berkembang menjadi faktor yang mampu memperkuat hubungan kerja dalam organisasi.

Selain itu, karakteristik pekerjaan pada sektor pelayanan kesehatan mengharuskan pegawai bekerja secara kolaboratif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan kesehatan tidak dapat diselesaikan hanya berdasarkan kemampuan individu, melainkan membutuhkan koordinasi antarprofesi, komunikasi yang efektif, dan dukungan organisasi yang memadai. Oleh karena itu, keyakinan diri yang dimiliki pegawai lebih banyak berperan dalam penyelesaian tugas individu daripada dalam membentuk kualitas hubungan kerja yang dapat meningkatkan kinerja secara menyeluruh.

Jika dikaitkan dengan kondisi kinerja pegawai pada latar belakang, seluruh pegawai Puskesmas Long Hubung memperoleh predikat “sesuai ekspektasi”. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai telah mampu melaksanakan tugas sesuai standar yang ditetapkan organisasi. Akan tetapi, belum terdapat capaian kinerja yang menunjukkan kategori “di atas ekspektasi”. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa keyakinan diri pegawai belum sepenuhnya mampu mendorong munculnya inovasi, kreativitas, dan nilai tambah dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dengan demikian, *Employee Relationship Management* (ERM) belum dapat menjembatani hubungan antara *self-efficacy* dan kinerja pegawai karena kualitas hubungan kerja yang terbentuk lebih dipengaruhi oleh sistem kerja, pola koordinasi, dan karakteristik pelayanan kesehatan yang berbasis kerja tim dibandingkan oleh keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak cukup hanya melalui penguatan *self-efficacy*, tetapi juga memerlukan dukungan organisasi yang mampu

mendorong pegawai untuk mengembangkan inisiatif, kreativitas, dan kemandirian dalam bekerja.

4.4.7. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap

Kinerja Pegawai melalui *Employee Relationship Management* (ERM)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela yang dilakukan pegawai di luar tugas formal yang ditetapkan organisasi dan bertujuan mendukung efektivitas organisasi. Menurut teori yang dikemukakan oleh Dennis W. Organ, perilaku OCB tercermin melalui kesediaan membantu rekan kerja, kepatuhan terhadap aturan organisasi, menjaga hubungan baik, serta partisipasi aktif dalam mendukung kegiatan organisasi. Sementara itu, *Employee Relationship Management* (ERM) berperan dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis melalui komunikasi yang efektif, kepercayaan, dan keterlibatan pegawai dalam organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Relationship Management* (ERM) belum mampu menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja pegawai. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa meskipun perilaku OCB dapat membantu membangun hubungan kerja yang baik dalam organisasi, hubungan tersebut belum mampu menghasilkan peningkatan kinerja pegawai secara optimal.

Kondisi ini dapat dijelaskan melalui fenomena yang terjadi di Puskesmas Long Hubung. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dipaparkan pada latar belakang, implementasi OCB di lingkungan Puskesmas Long Hubung belum sepenuhnya terbentuk secara sukarela. Kegiatan pelayanan tambahan seperti posyandu, puskesmas keliling, dan penyuluhan kesehatan memang dilaksanakan dengan baik oleh pegawai, namun pelaksanaannya sebagian besar didasarkan pada sistem penjadwalan dan pembagian tugas yang telah ditetapkan organisasi. Selain itu, terdapat pemberian insentif tertentu yang turut mendukung partisipasi pegawai dalam kegiatan tersebut.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perilaku yang muncul lebih didorong oleh kewajiban pekerjaan dan tanggung jawab organisasi dibandingkan oleh kesadaran sukarela individu sebagaimana konsep dasar OCB yang dikemukakan

Organ. Akibatnya, meskipun perilaku membantu rekan kerja dan kerja sama antarpegawai telah terjalin dengan baik, kontribusi perilaku tersebut belum mampu memberikan pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Apabila dikaitkan dengan kondisi *Employee Relationship Management* (ERM), hubungan kerja antara pimpinan dan pegawai di Puskesmas Long Hubung sebenarnya telah berjalan cukup baik. Hubungan tersebut terlihat dari adanya komunikasi yang terbuka, dukungan antarpegawai, serta pendekatan kepemimpinan yang humanis. Namun, dalam pelaksanaannya masih terdapat berbagai hambatan eksternal seperti keterbatasan sarana dan prasarana, akses jaringan komunikasi yang belum stabil, serta kondisi infrastruktur yang kurang mendukung. Hambatan tersebut menyebabkan kualitas hubungan kerja yang baik belum mampu diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja secara maksimal.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai pada organisasi pelayanan kesehatan tidak hanya ditentukan oleh perilaku OCB dan hubungan kerja yang harmonis. Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti kecukupan sumber daya manusia, fasilitas kerja, beban kerja, serta dukungan organisasi dalam menunjang pelaksanaan pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

Dengan demikian, *Employee Relationship Management* (ERM) belum mampu memediasi hubungan antara Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kinerja pegawai karena hubungan kerja yang baik dalam organisasi belum didukung oleh kondisi operasional yang memadai untuk menghasilkan peningkatan kinerja secara optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memperkuat tidak hanya aspek hubungan kerja dan perilaku sukarela pegawai, tetapi juga faktor pendukung lainnya agar kinerja pegawai dapat meningkat secara lebih maksimal dan berkelanjutan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian mengenai kontribusi *Employee Relationship Management* (ERM) sebagai variabel mediasi pada *self-efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Long Hubung, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis penelitian menunjukkan *self-efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Relationship Management* (ERM) pada Puskesmas Long Hubung. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat keyakinan pegawai terhadap kemampuan dirinya belum mampu meningkatkan kualitas hubungan kerja yang terjalin dalam organisasi.
2. Hasil analisis penelitian menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Relationship Management* (ERM) pada Puskesmas Long Hubung. Semakin tinggi perilaku sukarela pegawai dalam membantu rekan kerja, menjaga hubungan baik, dan mendukung organisasi, maka semakin baik pula hubungan kerja yang tercipta di lingkungan organisasi.
3. Hasil analisis penelitian menunjukkan *self-efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung. Hasil ini menunjukkan bahwa keyakinan pegawai terhadap kemampuannya belum secara langsung mampu meningkatkan kinerja pegawai.
4. Hasil analisis penelitian menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung. Meskipun memiliki arah hubungan positif, perilaku OCB belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.
5. Hasil analisis penelitian menunjukkan *Employee Relationship Management* (ERM) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung. Dengan demikian, hubungan kerja yang terjalin

di lingkungan organisasi belum mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

6. Hasil analisis penelitian menunjukkan *Employee Relationship Management* (ERM) tidak mampu memediasi pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan kerja yang baik belum dapat menjadi perantara dalam meningkatkan pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai.
7. Hasil analisis penelitian menunjukkan *Employee Relationship Management* (ERM) tidak mampu memediasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas Long Hubung. Dengan demikian, *Employee Relationship Management* (ERM) belum berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara OCB dan kinerja pegawai.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:.

1. Bagi Puskesmas Long Hubung

Puskesmas Long Hubung diharapkan dapat terus meningkatkan dan mempertahankan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di lingkungan kerja, karena terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Relationship Management* (ERM). Selain itu, pihak Puskesmas perlu memperhatikan faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, mengingat dalam penelitian ini variabel *self-efficacy*, OCB, dan ERM belum menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya
 - a) Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja pegawai sehingga dapat memperkaya hasil penelitian.
 - b) Penelitian selanjutnya dapat menggunakan jumlah sampel yang lebih besar dan objek penelitian yang berbeda agar hasil penelitian memiliki

cakupan yang lebih luas serta memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai

3. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldo, Wahyu Pima Riski (2023) *Pengaruh Self Efficacy, Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Rawatan Lubuk Gadang Kabupaten Solok Selatan*. D3 thesis, Universitas Andalas.
- Aprianti, D. I., & Bhaihaki, M. (2019). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pada Karyawan PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Samarinda*. *Jurnal Ekonomika: Manajemen, Akuntansi, Dan Perbankan Syari'ah*, 6(2), 97–110. <https://doi.org/10.24903/je.v6i2.439>
- Arbar, U. (2019). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Employee Performance (Studi Pada PT. Urchindize Cabang Madura)*. *Jurnal ...*, 7(2), 106–114.
- Armstrong, M. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). London: Kogan Page.
- Audia, L., Sutrisno, S., Kadir, A., & Abdurrahman, Z. (2021). The Effect of Self-Efficacy, Self-Esteem, and Work Stress on the Performance of Muara Teweh Community Health Center Employees, North Barito Regency. *JURNAL APLIKASI PELAYARAN DAN KEPELABUHANAN*, 11(2), 124–137. <https://doi.org/10.30649/japk.v11i2.73>
- AyuMardini, Baiq Tri Kartika and , Farid Wajdi, Drs., M.M., Ph.D. (2020) *Analisis Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Puskesmas Jetis 1 Bantul Yogyakarta*. Thesis thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Bustomi, A., Sanusi, I., & Herman, H. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Bandung. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 5(1), 1–16. <https://doi.org/10.15575/tadbir.v5i1.2002>.
- Chinomona, R., & Sandada, M. (2013). Shared Goal, Communication and Absence of Damaging Conflicts as Antecedents of Employee Relationship Strength at Institutions of Higher Learning in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(3), 137-145.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Daniel, T. (2003). Tools for Building a Positive Employee Relations Environment. *Employment Relations Today*, 30(2), 51-64.
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 611-628.
- Fatmawati, M., Sulistyowati, L. N., & Asmike, M. (2022). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Magetan. *SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 4.
- Fuad, A., Utari, W., & Mardi W., N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Bappeda Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(3), 408–420. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v4i3.364>

- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS* (Cet. VIII). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Edisi 2). Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herington, C., Johnson, L., & Scott, D. (2009). *Firm–employee relationship strength—A conceptual model. Journal of Business Research, 1096–1107.*
- Indra Surya, et al. (2022). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Innovative Work Behavior serta Transformational Leadership... *Jurnal ...*, 84–93. <https://doi.org/10.47709/jap.v2i2.20272>
- Kantabutra, S., & Avery, G. (2009). *Shared Vision In Customer And Staff Satisfaction: Relationships And Their Consequences. The Journal of Applied Business Research, 25(4), 9-22*
- Khurzun, N. (2016). *Hubungan Self-Efficacy dengan Prokrastinasi Akademik pada Mahasiswa USU yang Sedang Menyusun Skripsi* (Skripsi). Universitas Sumatera Utara. Diakses dari <http://repository.usu.ac.id>
- Mukti, B., & Tentama, F. (2019). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efikasi Diri Akademik. *Prosiding Seminar Nasional Magister Psikologi Universitas Ahmad Dahlan*, 341–347. <http://seminar.uad.ac.id/index.php/snmpuad/article/view/3442>
- Madison, K., Eva, N., De Cieri, H., & Goh, Z. (2024). Rewrite the recipe: A gendered examination of social exchange theory in leadership research. *Academy of Management Proceedings, 2024(1)*. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.110bp>
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., & Idrus, S. (2010). *Organisational Climate and Its Influence on Organisational Commitment. International Business & Economics Research Journal, 9(2), 1-10.*
- Pradhanawati, A., Dewi, R. S., & Kusuma, C. S. D. (2022). Employee relations, tacit knowledge sharing activities, and employee performance in social exchange theory perspective. *Jurnal Ilmu Sosial, 21(2), 161–180.* <https://doi.org/10.14710/jis.21.2.2022.161-180>
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Santia Dewi, R., Prima, D., & Fransistya, Y. (2017). Organizational Citizenship Behavior pada Pengurus Kelompok Studi Islam Asy Syifa Fakultas Kedokteran Universitas Lambung Mangkurat. *Jurnal Ecopsy, 4(2), 103–112.*
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsono, R. A. (2019). Hubungan Budaya Organisasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Kinerja: Pendekatan Konseptual. *Jurnal 5(November), 28–36.*
- Wulandari, R. P., & Mujanah, S. (2024). Pengaruh self efficacy, kompetensi dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Indo Bismar Surabaya. *Jurnal Publikasi Ekonomi dan Akuntansi, 4(1), 188–200.* <https://doi.org/10.51903/jupea.v4i1.2757>

Zuhaena, F., Sumantri, E., & Nirmala, N. (2022). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada UMKM Kabupaten Banyumas. *Majalah Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 19(1), 58–66. <https://doi.org/10.55303/mimb.v19i1.145>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisioner Penelitian

KUISIONER PENELITIAN

“Kontribusi *Employee Relationship Management* (ERM) sebagai Variabel Mediasi pada *Self-Efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Long Hubung”

Identitas Responden :

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : ☐ Laki-Laki ☐ Perempuan
3. Usia : Tahun
4. Jabatan :
5. Status Kepegawaian :
6. Masa Kerja : ☐ < 5 (Tahun) ☐ 5 – 10 (Tahun)
☐ > 10 (Tahun)

Petunjuk Pengisian :

1. Cara mengisi jawaban dengan memberikan tanda centang (✓) pada kolom.
2. Apabila jawaban yang dipilih kurang tepat, maka dapat perbaiki dengan memberikan tanda sama dengan (=) pada jawaban yang di rasa kurang tepat tersebut, kemudian diberi tanda centang (✓) pada jawaban yang tepat.

Skala Pengukur	Skor
Sangat Setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

A. Pertanyaan Variabel *Self-efficacy* (X1)

Inidkator	Pertanyaan	SS	S	TS	STS
1.Keyakinan mengerjakan tugas	Saya yakin mampu menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan di Puskesmas Long Hubung.				
	Saya yakin mampu memotivasi diri sendiri untuk menyelesaikan tugas di Puskesmas Long Hubung.				

2. Kemampuan memotivasi diri	Saya mampu memotivasi diri sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan di Puskesmas Long Hubung.				
	Saya tetap terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan.				
3. Ketekunan dan usaha	Saya berusaha secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan di Puskesmas Long Hubung.				
	Saya menunjukkan sikap tekun dalam menyelesaikan setiap tugas pekerjaan.				
4. Ketahanan menghadapi hambatan	Saya mampu menghadapi hambatan dalam pekerjaan di Puskesmas Long Hubung.				
	Saya mampu bangkit kembali setelah mengalami kegagalan dalam pekerjaan.				
5. Kemampuan memecahkan masalah	Saya mampu menyelesaikan permasalahan pekerjaan di Puskesmas Long Hubung.				
	Saya mampu menemukan solusi dalam berbagai situasi kerja.				

B. Pertanyaan Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X2)

Indikator	Pertanyaan	SS	S	TS	STS
1. <i>Altruism</i> (Tolong-menolong)	Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan di Puskesmas Long Hubung.				
	Saya secara sukarela membantu rekan kerja tanpa diminta.				
2. <i>Conscientiousness</i> (Patuh Terhadap Aturan)	Saya mematuhi peraturan kerja yang berlaku di Puskesmas Long Hubung.				
	Saya melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.				
3. <i>Sportsmanship</i> (<i>Sikap sportif</i>)	Saya menerima kondisi kerja di Puskesmas Long Hubung tanpa banyak mengeluh.				
	Saya tetap menjaga sikap positif meskipun menghadapi situasi kerja yang kurang menyenangkan.				
4. <i>Courtesy</i> (<i>Kesopanan</i>)	Saya menjaga sikap sopan dalam berinteraksi dengan rekan kerja di Puskesmas Long Hubung.				
	Saya menghargai pendapat rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan.				

5. <i>Civic virtue</i> (kemasyarakatan)	Saya menunjukkan kepedulian terhadap perkembangan Puskesmas Long Hubung.				
	Saya berpartisipasi dalam kegiatan yang mendukung kemajuan Puskesmas Long Hubung.				

C. Pertanyaan Variabel *Employee Relationship Management* (ERM) (M)

Indikator	Pertanyaan	SS	S	TS	STS
1. Komunikasi	Pimpinan Puskesmas Long Hubung menyampaikan informasi pekerjaan dengan jelas kepada saya.				
	Saya dapat menyampaikan pendapat kepada Pimpinan dengan mudah di Puskesmas Long Hubung.				
2. Kepercayaan (<i>Trust</i>)	Pimpinan Puskesmas Long Hubung memberikan kepercayaan kepada saya dalam melaksanakan tugas.				
	Saya percaya kepada Pimpinan Puskesmas Long Hubung dalam mengambil keputusan kerja.				
3. Keadilan (<i>fairness</i>)	Pimpinan Puskesmas Long Hubung memperlakukan pegawai secara adil.				
	Pembagian tugas dilakukan secara adil oleh Pimpinan Puskesmas Long Hubung.				
4. Keterlibatan Karyawan (<i>Employee Involvement</i>)	Saya dilibatkan dalam pengambilan keputusan pekerjaan.				
	Pendapat saya dihargai oleh Pimpinan Puskesmas Long Hubung.				
5. Hubungan Kerja yang Harmonis	Hubungan saya dengan Pimpinan Puskesmas Long Hubung berjalan dengan baik.				
	Hubungan saya dengan rekan kerja berjalan dengan baik.				

D. Pertanyaan Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Indikator	Pertanyaan	SS	S	TS	STS
1. Kualitas Pekerjaan	Saya menghasilkan pekerjaan dengan tingkat ketelitian yang baik di Puskesmas Long Hubung.				
	Hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Puskesmas Long Hubung.				
2. Kuantitas Kerja	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan di Puskesmas Long Hubung.				
	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu..				
3. Pelaksanaan	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang berlaku di Puskesmas Long Hubung.				
	Saya menjalankan tugas pekerjaan secara konsisten.				
4. Tanggung Jawab	Saya bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang saya lakukan di Puskesmas Long Hubung.				
	Saya menyelesaikan setiap tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.				

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian Dari Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda



**UNIVERSITAS
WIDYA GAMA MAHAKAM SAMARINDA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Samarinda, 30 Oktober 2025

Nomor : 084 / UWGM-FEB/A-SS/X/2025
Lampiran : -
Perihal : Studi Skripsi

Kepada Yth. Bapak/Ibu
Kepala Puskesmas Long Hubung
di-
Tempat

Dengan hormat,
Dalam rangka memenuhi persyaratan Akademis untuk pembuatan Kertas Karya
Utama (KKU) / Skripsi, mahasiswa dibawah ini :

Nama : Laurensiana Dewi
NPM : 22.61201.119
Prog. Studi : Manajemen
Judul Skripsi : Kontribusi *Employee Relationship Management*
(ERM) Sebagai Variabel Mediasi Pada *Self-Efficacy*
Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
Terhadap Kinerja Karyawan.

Adapun pelaksanaan penelitian di mulai tanggal 05 November 2025 dan contact
person mahasiswa 0822-1577-4534.
Perlu kami tambahkan bahwa bahan-bahan yang diperoleh tidak akan
dipergunakan untuk hal-hal yang merugikan perusahaan atau instansi, oleh
karena itu kami mengharap mahasiswa tersebut diatas mendapatkan bantuan
seperlunya.

Atas bantuan dan kerjasama yang baik, kami sampaikan terimakasih.

Hormat kami,
Dekan,

Dr. M. Astri Yulidar Abbas, SE., MM
NIP. 19730704 200501 1 002

Telp : (0541) 4121117
Fax : (0541) 736572
Email : uwigama@uwgm.ac.id
Website : uwgm.ac.id

Kampus unggul, widadakewirausahaan, gemilang, dan mulia.

Kampus Biru UWGM
Rektorat – Gedung B
Jl. K.H. Wahid Hasyim, No 28 Rt.08
Samarinda 75119

Lampiran 2. Surat izin penelitian dari Puskesmas Long Hubung


PEMERINTAH KABUPATEN MAHAKAM ULU
UPTD PUSAT KESEHATAN MASYARAKAT
KECAMATAN LONG HUBUNG
Jln. Poros RT.005 – Long Hubung Ulu Kode Pos 75779


Nomor : 000.14/000.9.2/ 2307 / PKM.LH
 TU.P/X/2025
 Lampiran :
 Perihal : Penerimaan Permohonan Izin Studi Skripsi

Long Hubung, 15 November 2025
 Kepada
 Yth. Dekan/ Ketua Program Studi Manajemen Universitas
 Widiya Gama Mahakam Samarinda
 Di. Samarinda

Dengan Hormat,

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Kristianus Yulianto Madang, SKM., M.Kes
 NIP : 19840710 201505 1 001
 Pangkat /Gol : Penata Tk.1 /III d
 Jabatan : Kepala Puskesmas Long Hubung

Menerangkan Bahwa :

Nama : Laurensia Dewi
 NIM : 22.61201.119
 Semester : 7 (Tujuh)
 Program Studi : Manajemen

Telah kami setuju untuk melakukan *Studi Skripsi* pada Puskesmas Long Hubung, dalam rangka penyelesaian tugas akhir mahasiswa berupa penyusunan skripsi dengan judul:

“Kontribusi Employee Relationship Management (ERM) Sebagai Variabel Mediasi Pada Self-Efficacy dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap kinerja Karyawan “

Demikian Surat ini kami sampaikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, dan atas kerjasamanya kami mengucapkan terimakasih.

Mengetahui,
 Kepala Puskesmas Long Hubung

Kristianus Yulianto Madang, SKM, M.Kes
 NIP.19840710 201505 1 001

Lampiran 3. Dokumentasi Penyebaran dan Pengisian Kuesioner



Dokumentasi Pengisian Lembar Kuesioner



Dokumentasi Lokasi Penelitian



Dokumentasi Struktur Organisasi Puskesmas Long Hubung

Lampiran 4. Data Pegawai Puskesmas Long Hubung

No	Jabatan	Jumlah (Orang)
1.	Dokter Umum	1
2.	Perawat	19
3.	Bidan	3
4.	Pengadministrasi Umum	1
5.	Pengadministrasi Perkantoran	1
6.	Apoteker	3
7.	Penata Layanan oprasional	18
8.	Penata Laboratorium kesehatan	2
9.	Penata Layanan operator	1
10.	Teknisi Sarana Dan Prasarana	1
11.	Kordinator Kepegawaian	1
	Total Pegawai	51 Pegawai

Lampiran 5. Data Hasil Uji *Average Variance Extracted* (AVE)

Average Variance Extracted (AVE)	
	0.723
	0.781
	0.605
	0.727

Lampiran 6. Data Hasil Uji Discriminant Validity atau *Cross Loadings***Discriminant Validity**

Fornell-Larcker Criteri...		Cross Loadings		Heterotrait-Monotrait R...		Heterc
	M	X1	X2	Y		
ERM 01	0.900	0.440	0.566	0.487		
ERM 02	0.912	0.591	0.718	0.613		
ERM 03	0.803	0.291	0.475	0.467		
ERM 04	0.841	0.514	0.498	0.362		
ERM 05	0.884	0.526	0.619	0.431		
ERM 06	0.906	0.524	0.614	0.430		
ERM 07	0.801	0.448	0.465	0.471		
ERM 08	0.931	0.610	0.640	0.498		
ERM 09	0.775	0.364	0.594	0.520		
ERM 10	0.724	0.275	0.578	0.526		
KP 01	0.656	0.434	0.580	0.911		
KP 02	0.528	0.415	0.565	0.863		
KP 03	0.522	0.424	0.543	0.896		
KP 04	0.373	0.299	0.456	0.833		
KP 05	0.420	0.267	0.461	0.833		
KP 06	0.491	0.515	0.489	0.811		
KP 07	0.399	0.532	0.480	0.802		
KP 08	0.440	0.343	0.479	0.868		
OCB 03	0.530	0.420	0.791	0.437		
OCB 01	0.420	0.447	0.716	0.429		
OCB 02	0.391	0.314	0.698	0.442		
OCB 04	0.544	0.419	0.829	0.474		
OCB 05	0.603	0.379	0.742	0.529		
OCB 06	0.564	0.772	0.821	0.466		
OCB 07	0.582	0.693	0.815	0.318		
OCB 08	0.388	0.460	0.808	0.543		
OCB 09	0.540	0.646	0.752	0.462		
OCB 10	0.694	0.694	0.797	0.525		
SE 01	0.348	0.837	0.515	0.237		
SE 02	0.430	0.893	0.569	0.387		
SE 03	0.503	0.885	0.663	0.523		
SE 04	0.429	0.869	0.575	0.273		
SE 05	0.444	0.853	0.639	0.426		
SE 07	0.496	0.939	0.610	0.511		
SE 08	0.555	0.930	0.582	0.407		

Lampiran 7. Data Hasil Uji Discriminant Validity atau *Fornell-Lacker Criterion***Discriminant Validity**

Fornell-Larcker Criteri...		Cross Loadings		Heterotrait-Monotrait R...		Hetero
	M	X1	X2	Y		
Y	0.572	0.478	0.599	0.853		
M	0.850					
X1	0.546	0.883				
X2	0.687	0.682	0.778			

Lampiran 8. Data Hasil Uji Reliabilitas (*Cronbach' Alpha*)**Construct Reliability and Validity**

 Matrix	 Cronbach's Alpha	
	Cronbach's Alpha	
M	0.957	
X1	0.965	
X2	0.927	
Y	0.946	

Lampiran 9. Data Hasil Uji *R_Square***R Square**

Matrix		R Square	R Square Adjusted
		R Square	R Square Adjusted
M		0.483	0.462
Y		0.411	0.374

Lampiran 10. Data Hasil Uji Hipotesis Berdasarkan (*Total Effects dan Specific Indirect Effects*)

Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values		Confidence Intervals		Confidence Intervals Bias C...		Samples
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...		P Values
M -> Y	0.291	0.298	0.160	1.812		0.071
X1 -> M	0.144	0.161	0.215	0.667		0.505
X1 -> Y	0.131	0.202	0.333	0.394		0.694
X2 -> M	0.589	0.588	0.166	3.559		0.000
X2 -> Y	0.509	0.455	0.268	1.904		0.058

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values		Confidence Intervals		Confidence Intervals Bias C...		Samples	
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...		P Values	
X1 -> M -> Y	0.042	0.056	0.090	0.462		0.644	
X2 -> M -> Y	0.171	0.171	0.098	1.750		0.081	

Lampiran 11. Quality Criteria & Model Fit (Uji Model Penelitian) *Goodness of Fit*

Model_Fit

Fit Summary		rms Theta	
	Saturated Model	Estimated Model	
SRMR	0.108	0.108	
NFI	0.366	0.366	
d_ULS	8.131	8.131	
d_G	31.525	31.525	
Chi-Square	2863.258	2863.258	