

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN
ORGANIZATIONAL VIRTUOUSNESS TERHADAP KINERJA ABDI
DALEM KRATON YOGYAKARTA DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE*
*WELL-BEING***

Tesis S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Adinda Galih Tiarany

18911018

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMI

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2022

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN
ORGANIZATIONAL VIRTUOUSNESS TERHADAP KINERJA ABDI
DALEM KRATON YOGYAKARTA DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE*
*WELL-BEING***

Tesis S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Adinda Galih Tiarany

18911018

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMI

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2022

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN
ORGANIZATIONAL VIRTUOUSNESS TERHADAP KINERJA ABDI
DALEM KRATON YOGYAKARTA DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE*
*WELL-BEING***

TESIS

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
magister di Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Ditulis Oleh:

Nama : Adinda Galih Tiarany
NIM : 18911018
Jurusan : Magister Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

البرية الإسلامية
البرية الإسلامية
البرية الإسلامية

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA

2022

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Kamis tanggal 4 Agustus 2022 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

ADINDA GALIH TIARANY

No. Mhs. : 18911018

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN ORGANIZATIONAL VIRTUOUSNESS PADA KINERJA ABDI DALEM KRATON YOGYAKARTA DIMEDIASI EMPLOYEE WELL-BEING

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji, maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Dr. Zainal Mustafa EQ., MM

Penguji II



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

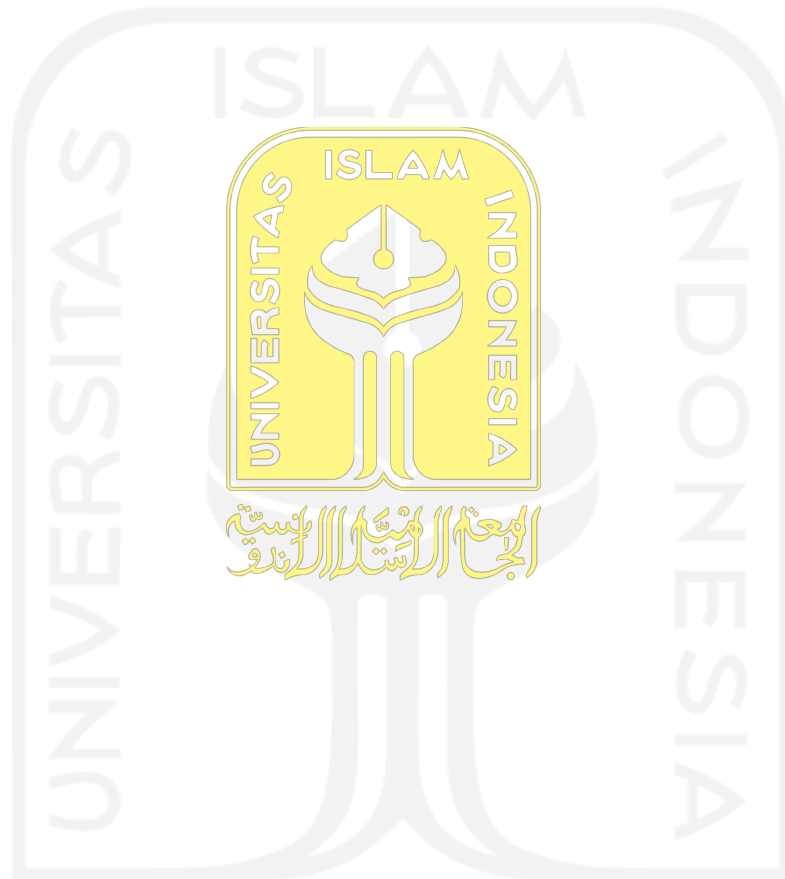
Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,




Dr. Drs. Albari, M.Si

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

Dr. Zainal Mustafa EQ., MM

Dosen Penguji II

Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Adinda Galih Tiarany

NIM : 18911018

Prodi : Manajemen SDM FE UII

Judul Tesis : Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Virtuousness* terhadap Kinerja Abdi Dalem Kraton Yogyakarta dimediasi *Employee Well-Being*.

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan tugas akhir ini adalah benar karya saya sendiri atau bukan plagiat hasil karya orang lain. Apabila dikemudian hari ditemukan dan terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 17 / 8 / 2022



Adinda Galih Tiarany

MOTTO

“To infinity and beyond!”

(Buzz Lightyear)

“Do or Do Not. There is no Try”

(Yoda)



HALAMAN PERSEMBAHAN

Pertama, saya ingin mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT. Kedua, saya mempersembahkan tesis ujian akhir ini untuk Ayah, Almarhumah Ibu, dan keluarga saya. Serta teman-teman sealmamater di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

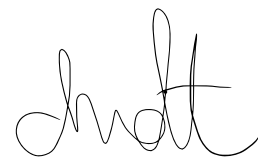
Alhamdulillah rabbil 'alamin. Puji syukur kehadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayahnya karena telah memberikan kekuatan dan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian tesis ini tidak lepas dari bimbingan, dorongan, dukungan serta bantuan berupa material, moril maupun spiritual dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. Selaku Rektor Universitas Islam Indonesia yang telah memimpin dan menjadi suri tauladan bagi kami sehingga penulis tesis ini dapat diselesaikan dengan lancar.
2. Bapak Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D. Selaku Dekan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dr. Drs. Albari, M.Si. Selaku Kepala Prodi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. Zainal Mustafa El Qadri, MM. Selaku Dosen Pembimbing tesis yang telah banyak membimbing, membantu, serta memberikan saran, solusi, dan motivasi untuk terus semangat kepada saya sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Saya memohon maaf apabila selama ini terdapat tutur kata dan tingkah laku yang kurang berkenan selama saya menjadi mahasiswa bimbingan Bapak.

5. Bapak Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si. Selaku dosen penguji tesis yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, dan bantuan sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
6. Bapak dan Ibu staf akademik yang juga telah banyak membantu saya selama proses penulisan dan pembuatan tesis ini.
7. Kedua orang tua saya. Ayah dan Ibu saya yang telah mendoakan, mendukung, dan memberikan semangat tiada henti.
8. Abdi Dalem Kraton Yogyakarta Hadiningrat yang terlibat pada penelitian ini karena telah memberikan kesempatan untuk saya melakukan penelitian sehingga membantu saya dalam proses penulisan tesis ini.
9. Teman-teman MM 51. Khususnya Ulfah dan Arifah karena telah memberikan semangat dan motivasi agar saya cepat menyelesaikan tesis ini.
10. Diri sendiri. Karena tanpa adanya niat dan kemauan dari diri sendiri, tesis ini tidak akan selesai.
11. Pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah membantu saya selama proses penulisan tesis ini, terimakasih atas doa dan dukungannya.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan limpahan rahmat, karunia, dan balasan yang lebih baik atas kebaikan semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung membantu terwujudnya tesis ini.

Yogyakarta, 21 Juli 2022



Adinda Galih Tiarany

DAFTAR ISI

COVER	i
BERITA ACARA UJIAN TESIS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	v
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
INTISARI	xv
ABSTRACT	xvi
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Pertanyaan Penelitian	11
1.4 Tujuan Penelitian	12
1.5 Manfaat Penelitian	13
BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI	15
2.1 Kerangka Teori	15
2.1.1 <i>Perceived Organizational Support</i> (POS)	15
2.1.2 <i>Organizational Virtue</i> (OV)	21
2.1.3 <i>Employee Well-Being</i> (EWB)	27
2.1.4 Kinerja Karyawan	38
2.2 Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis	45
2.2.1 POS dan EWB	45
2.2.2 OV dan EWB	50
2.2.3 POS dan Kinerja	56

2.2.4	OV dan Kinerja	62
2.2.5	EWB dan Kinerja	67
2.2.6	EWB sebagai Mediator	73
2.3	Kerangka Pemikiran	78

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1	Model Penelitian	79
3.2	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	79
3.2.1	Variabel Penelitian	79
3.2.2	Definisi Operasional Variabel	79
3.3	Populasi Penelitian	82
3.4	Metode Pengumpulan Data	82
3.4.1	Kuisisioner	83
3.4.2	Wawancara	84
3.5	Analisis Deskriptif	84
3.6	Analisis Inferensial	85
3.6.1	Uji Asumsi	85
3.6.2	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	85
3.6.3	<i>Analisis Jalur (Path Analysis)</i>	89

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Hasil Penelitian	91
4.1.1	Karakteristik Respon	91
4.1.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	93
4.2	Analisis Inferensial	99
4.2.1	Uji Asumsi	99
4.2.2	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	101
4.3	Hasil dan Pembahasan	107
4.3.1	Pengaruh POS terhadap EWB	107
4.3.2	Pengaruh OV terhadap EWB	109
4.3.3	Pengaruh OV terhadap Kinerja	111
4.3.4	Pengaruh POS terhadap Kinerja	112

4.3.5 Pengaruh EWB terhadap Kinerja	114
4.4 Hasil Analisis Jalur	115
4.5 Hasil Uji Mediasi	117
4.5.1 Pengaruh POS terhadap Kinerja melalui EWB	118
4.5.2 Pengaruh OV terhadap Kinerja melalui EWB	120
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	123
5.2 Saran	124
5.3 Implikasi	126
5.4 Keterbatasan Penelitian	129
DAFTAR PUSTAKA	130
LAMPIRAN	139

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Dimensi-dimensi <i>Perceived Organizational Support</i>	18
Tabel 2.2 Review Jurnal POS dengan EWB	48
Tabel 2.3 Review Jurnal OV dengan EWB	54
Tabel 2.4 Review Jurnal POS dengan Kinerja	59
Tabel 2.5 Review Jurnal OV dengan Kinerja	65
Tabel 2.6 Review Jurnal EWB dengan Kinerja	70
Tabel 2.7 Review Jurnal EWB sebagai Mediator	75
Tabel 3.1 Skala Kuisisioner Penelitian	83
Tabel 3.2 Indikator Uji Kecocokan	87
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	91
Tabel 4.2 Usia Responden	91
Tabel 4.3 Lama Kerja Respon	92
Tabel 4.4 Kategorisasi Rata-rata	93
Tabel 4.5 Tabel Rekap Kuisisioner POS	94
Tabel 4.6 Tabel Rekap Kuisisioner OV	95
Tabel 4.7 Tabel Rekap Kuisisioner EWB	96
Tabel 4.8 Tabel Rekap Kuisisioner Kinerja	98
Tabel 4.9 Tabel Hasil Uji Normalitas	99
Tabel 4.10 Tabel Hasil Uji <i>Outliers</i>	100
Tabel 4.11 Tabel <i>Goodness of Fit Model</i>	101
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Konstruk	103
Tabel 4.13 Hasil Uji <i>Construct Reliability</i>	105
Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis	107
Tabel 4.15 Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, Total	116
Tabel 4.16 Hasil Uji Sobel	117

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Langsung Antar Variabel	78
Gambar 2.2 Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel	78
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur	89
Gambar 4.1 Hasil Uji Model Penelitian	106
Gambar 4.3 Hasil Analisis Jalur	116

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian	138
Lampiran 2. Kuisisioner Penilaian Kinerja	144
Lampiran 3. Data Subjek Penelitian	148
Lampiran 4. Data Variabel <i>Perceived Organizational Support</i>	152
Lampiran 5. Data Variabel <i>Organizational Virtuousness</i>	156
Lampiran 6. Data Variabel <i>Employee Well-Being</i>	160
Lampiran 7. Data Variabel Kinerja (<i>Self-Assessment</i>)	164
Lampiran 8. Data Variabel Kinerja (Penilaian Atasan)	168
Lampiran 9. Hasil Analisis Deskriptif	173
Lampiran 10. Hasil <i>Output</i> SEM AMOS	174
Lampiran 11. Hasil Uji Mediasi (<i>Sobel Test Calculator</i>)	187

INTISARI

Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Virtuousness* dengan Kinerja pada Abdi Dalem Kraton Yogyakarta dimediasi oleh *Employee Well-Being*

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* (POS), *organizational virtuousness* (OV) pada kinerja dimediasi oleh *employee well-being* (EWB) pada Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan kuisisioner dengan wawancara dan observasi sebagai data pelengkap. Kuisisioner didistribusikan kepada 150 Abdi Dalem Kraton Yogyakarta. Data yang didapatkan kemudian diolah menggunakan bantuan dari *software* SEM (*Structural Equation Modeling*) AMOS versi 26.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa POS dan OV berpengaruh terhadap kinerja secara langsung. Sementara itu, EWB memediasi hubungan POS pada kinerja secara parsial. Namun, pada hubungan secara tidak langsung antara OV dengan kinerja, peranan EWB memediasi dengan baik. Hasil juga menunjukkan bahwa dilihat dari pengaruh total, *organizational virtuousness* memiliki peranan yang lebih dominan daripada *perceived organizational support*.

Kata Kunci: *Perceived Organizational Support, Organizational Virtuousness, Employee Well-Being, Kinerja.*

ABSTRACT

The Influence of Perceived Organizational Support and Organizational Virtuousness toward Abdi Dalem Kraton Yogyakarta Performance and Mediated by Employee Well-Being

The purpose of this research was to analyze the influence of perceived organizational support (POS) and organizational virtuousness (OV) toward employee performance and mediated by employee well-being (EWB) on Abdi Dalem Karaton Yogyakarta Hadiningrat. The research used quantitative as the method. Data was collected by questionnaires with interviews and observation as complementary data. The questionnaires were distributed to 150 Abdi Dalem in Kraton Yogyakarta Palace. The collected data was processed with SEM (Structural Equation Modeling) AMOS 26 version software.

The result of this research showed that POS and OV directly affected to employee performance. Meanwhile, EWB partially mediated the relationship between POS and performance. However, the indirect effect between OV and performance showed that EWB mediated the relationship well. The total effect also showed that OV had more dominant role than POS.

Keywords: *Perceived Organizational Support, Organizational Virtuousness, Employee Well-Being, Employee Performance.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk melakukan keterampilan (kualitas, efisiensi dan faktor terkait lainnya di tempat kerja). Ini adalah faktor yang sangat penting dan perlu karena mencakup kemampuan setiap pekerja saat melakukan tugasnya (Nguyen dkk, 2021). Konsep kinerja mengacu pada fungsi adanya pengetahuan langsung, kemampuan, keterampilan, dan motivasi dalam perilaku yang ditentukan oleh peran. Misalnya dalam tanggung jawab pekerjaan formal. Selain itu, hanya tindakan dan perilaku yang terkait dengan tujuan organisasi yang dilihat sebagai faktor dalam kinerja setiap individu (Na-Nan dkk, 2018).

Kinerja pekerja sangat penting bagi suatu organisasi karena kinerja yang baik berarti pekerja organisasi dapat menghasilkan produk atau jasa yang baik, sehingga organisasi dapat bertahan, bersaing, berkembang untuk mencapai tujuan (Susita dkk, 2021). Kinerja pekerja dapat secara langsung berdampak pada kinerja organisasi. Sebuah tinjauan baru-baru ini mengatakan bahwa, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pekerjaan yaitu tuntutan fisik, kognitif, dan afektif atas individu, pekerjaan, organisasi, dan sumber daya sosial yang terkait (Magnier-Watanabe, 2020). Kinerja sendiri mengacu kepada tindakan yang dapat diukur, perilaku dan hasil yang dilakukan atau dibawa oleh pekerja yang berhubungan dan berkontribusi dengan tercapainya tujuan organisasi (Viswesvaran & Ones, 2000).

Pentingnya kinerja tidak hanya berlaku pada organisasi atau organisasi yang mengacu pada profit. Namun juga pada organisasi non-profit seperti Karaton Hadiningrat Yogyakarta.

Karaton Hadiningrat Yogyakarta didirikan oleh Sri Sultan Hamengkubuwono I beberapa bulan pasca perjanjian Giyanti tahun 1755. Sebelum menjadi Kraton, Sri Sultan Hamengkubuwono I berdiam di Pesanggrahan Ambar Ketawang yang berada di wilayah kecamatan Gamping, Sleman, Yogyakarta. Secara fisik, istana para Sultan Yogyakarta memiliki tujuh kompleks inti yaitu Siti Hinggil Ler (Balairung Utara), Kamandhungan Ler (Kamandhungan Utara), Sri Manganti, Kedhaton, Kamagangan, Kamandhungan Kidul (Kamandhungan Selatan), dan Siti Hinggil Kidul (Balairung Selatan). (Keraton.perpusnas.go.id, 2016).

Seperti pemerintahan modern pada umumnya, Kraton Yogyakarta memiliki jenjang dan struktur organisasi. Struktur dan jenjang kepangkatan ini diisi dengan adanya Abdi Dalem. Abdi Dalem pada Kraton Yogyakarta dibagi menjadi dua macam, yaitu *Abdi Dalem Keprajan* dan *Abdi Dalem Punakawan*. Perbedaannya adalah pada tingkat jabatannya. Abdi Dalem Keprajan memiliki pangkat atau kasta yang lebih tinggi dibandingkan dengan Abdi Dalem Punakawan. Pada umumnya Abdi Dalem Keprajan adalah orang-orang yang telah memasuki masa pensiun kemudian mendarmabaktikan waktu, ilmu, dan tenaganya untuk membantu Kraton secara suka rela. Abdi Dalem Punakawan adalah tenaga operasional yang menjalankan tugas keseharian di dalam Kraton. Dibagi menjadi dua golongan, yaitu Abdi Dalem Punakawan Tepas dan Abdi Dalem Punakawan Caos. Abdi

Dalem Punakawan Tepas mempunyai jam kerja selayaknya pegawai yang bekerja di kantor, sedangkan Abdi Dalem Punakawan Caos hanya menghadap ke Kraton setiap periode sepuluh hari sekali. Hal ini dilakukan untuk menunjukkan tanda hormat dan kesetiaan sebagai abdi. Namun jumlah Abdi Dalem Punakawan jauh lebih banyak dibandingkan dengan Abdi Dalem Keprajan (kratonjogja.id, 2015).

Abdi Dalem Keprajan tidak selalu hadir di Kraton. Biasanya mereka hanya hadir saat momen tertentu atau upacara adat yang diselenggarakan oleh Kraton. Sedangkan Abdi Dalem Punakawan harus mengisi presensi kehadiran ketika piket jaga di lingkungan Kraton. Itu pun tidak dilakukan setiap hari, ada yang 10 hari sekali, 12 hari sekali, dan ada juga yang 15 hari sekali. Tugas Abdi Dalem Keprajan maupun Punakawan secara umum sama, artinya sama-sama mengabdikan pada Kraton Yogyakarta. Yang membedakan kedua abdi dalem tersebut adalah pemberian uang kekuah (gaji). Untuk Abdi Dalem Keprajan tidak mendapatkan uang pituas, sebab sudah mendapatkan uang pensiun. Sedangkan Punakawan mendapatkan uang pituas walaupun jumlahnya yang diterima kecil. (kratonjogja.id, 2015).

Dilansir dari sebuah berita bahwa, Kraton Yogyakarta menerima Danais (Dana Istimewa) yang juga dipergunakan untuk memberikan gaji atau upah pada Abdi Dalem yang diterima setiap bulan. Menurut salah satu abdi dalem, KRT Dipokusumo, gaji yang diserahterimakan kali ini adalah berasal dari alokasi Danais, meski setiap ada agenda kasultanan tetap menerima upah, yang disebut kekuah. Jumlahnya tergolong tidak besar dan hanya diberikan saat Kraton memiliki kegiatan tertentu seperti Selasa Wagen, Ayahan Grebeg, dan kegiatan lainnya.

Menjadi Abdi Dalem artinya siap untuk mengabdikan pada Kraton Yogyakarta Hadinigrat dan menjadi penjaga adat-istiadat kebudayaan Jawa. Pengabdian ini biasa dikenal dengan “*Sendika Dawuh*” yang berarti, “*Saya patuh kepada perkataan pimpinan*”. Setiap Abdi Dalem harus berpegang teguh dengan prinsip ini. Hanya saja yang terjadi, prinsip ini mulai mengikis. Di mana masyarakat menganggap menjadi Abdi Dalem bukan karena tulus untuk mengabdikan pada Kraton Yogyakarta, melainkan menjadi Abdi Dalem sebagai pekerjaan biasa atau mata pencaharian. Melihat jumlah gaji yang diperoleh untuk Abdi Dalem kini juga dibantu oleh Danais.

Sehingga hal ini menyebabkan berkurangnya kualitas kinerja pada Abdi Dalem Kraton Yogyakarta. Seperti menjadi tidak fokus pada tujuan utama menjadi Abdi Dalem yaitu mengabdikan sepenuhnya untuk Kraton Yogyakarta, mempertahankan, dan melanjutkan budaya Jawa atau dalam bahasa Jawa ‘*uri-uri budaya*’. Lalu, muncul kesulitan untuk menjaga *track* yang positif pada organisasi. Dimana dalam hal ini masyarakat Yogyakarta menggambarkan seorang Abdi Dalem memiliki nilai positif untuk diri sendiri dan Kraton Yogyakarta serta menjadi contoh untuk masyarakat berkaitan dengan pemahaman akan tata krama. Kesulitan untuk menjaga hal tersebut maka akan menjadi pengaruh besar bagi Kraton Yogyakarta. Yaitu, berkurangnya pemahaman akan tata krama membuat masyarakat menilai bahwa kebudayaan tata krama yang sopan dan santun sesuai dengan adab Jawa tidak lagi dilestarikan,

Selain itu, berkurangnya kualitas kinerja menyebabkan kesulitan untuk mengukur dampak apa yang dihasilkan atas kinerja yang dilakukan. Ketika tujuan utama Abdi Dalem bukan lagi untuk mengabdikan pada Kraton Yogyakarta yang terjadi individu tidak peduli pengaruh atau keuntungan apa yang dapat diberikan individu terhadap organisasi dan masyarakat sekitar. Individu akan bekerja sekedarnya saja. Tidak lagi memperdulikan tujuan yang seharusnya dan melupakan nilai-nilai organisasi. Dari hasil wawancara yang sudah dilakukan ke beberapa pengunjung Kraton Yogyakarta terkait dengan kondisi ini, mereka mengatakan bahwa, masyarakat merasa Abdi Dalem tidak bisa menyampaikan dengan baik bagaimana pentingnya untuk melestarikan dan mempertahankan budaya Jawa dan nilai-nilai penting apa yang bisa diambil pada perjalanan sejarah Kraton Yogyakarta. Padahal nilai-nilai budaya Jawa dan historis itu yang menjadi daya tarik pengunjung untuk mengunjungi Kraton Yogyakarta.

Adanya kinerja yang baik pada individu, tidak muncul begitu saja. Namun dapat didorong oleh beberapa hal. Salah satunya adalah kesejahteraan. Kundi (2020) menyatakan ciri-ciri kepribadian, kondisi pekerjaan dan karakteristik organisasi semuanya telah diidentifikasi sebagai antecedent penting dari kinerja pekerjaan pekerja. Salah satu dari kepribadian yang disebutkan adalah kesejahteraan pada pekerja atau *employee well-being* (EWB). Dimana kesejahteraan pekerja memiliki kontribusi keterikatan antara pekerja dengan pekerjaannya dan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan harapan, efikasi diri, ketahanan dan optimisme pada pekerja. Pekerja yang sejahtera akan terlihat lebih bahagia, memiliki fisik dan mental yang sehat. Tinggi atau rendahnya *well-being* pada

pekerja dapat mempengaruhi produktifitas pekerja itu sendiri dan organisasi. *Well-being* pada pekerja dapat menjadi salah satu kunci untuk menentukan efektifitas organisasi untuk jangka panjang (Aryanti dkk, 2020).

Pada organisasi, kesejahteraan pekerja dapat mempercepat produktifitas untuk organisasi itu sendiri maupun setiap individu yang ada di dalamnya. Jika pekerja tidak merasa sejahtera, organisasi atau organisasi dapat mengalami kerugian secara finansial maupun non-finansial. Pekerja dengan *well-being* yang tinggi akan merasakan kepositifan yang lebih besar daripada yang tidak. Kepositifan juga memainkan peran penting dengan mendorong pekerja untuk meningkatkan sumber daya pribadi mereka seperti sumber daya fisik, emosional, intelektual dan sosial. Oleh karena itu, kepositifan ini dapat membantu pekerja dalam mencapai kinerja dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Parmenas, 2021).

Employee well-being dapat dianalisis dari sudut pandang yang berbeda. Dari perspektif makro, itu mencakup dimensi seperti harapan hidup, tingkat kemiskinan, dan faktor lingkungan. Dari sudut pandang individu, lebih mencakup kepada ukuran subjektif atau psikologis dari kesejahteraan seseorang. Penilaian individu terhadap kualitas hidup dan pekerjaannya, yang ditentukan melalui tiga aspek utama: fisik, sosial, dan psikologis (Juchnowicz & Kinowska, 2021). Tinggi dan rendahnya *employee well-being* bergantung kepada sumber yang dapat mempengaruhinya. Salah satunya adalah dukungan organisasi yang dirasakan atau *perceived organizational support* (POS). POS merupakan salah satu praktik penting bagi organisasi atau organisasi dalam bentuk dukungan sosial bagi pekerja yang bekerja di tempat kerja maupun di rumah. POS mendefinisikan persepsi pekerja

terkait dengan organisasi dan kontribusinya serta kepedulian terhadap kesejahteraan mereka (Wattoo dkk, 2018). Dengan kata lain, dukungan organisasi yang dirasakan mewujudkan sikap pekerja yang mengarah pada hubungan yang baik antara pekerja dan organisasi. POS juga digambarkan sebagai keyakinan pekerja secara keseluruhan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Secara rinci, ada tiga perlakuan menyenangkan dari organisasi yang dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan seperti penghargaan organisasi, kondisi kerja dan dukungan dari atasan dan keadilan (Nguyen & Tran, 2021).

Roemer dan Harris (2018) pada hasil penelitiannya menyatakan bahwa POS dapat dijadikan sebagai prediktor adanya *well-being* pada Pekerja. Dukungan organisasi dapat memicu pola pikir positif, yang ditandai dengan tingkat efikasi diri, harapan, ketahanan, dan optimisme yang tinggi. Dukungan menciptakan perasaan aman dan memenuhi kebutuhan sosio-emosional pekerja sehingga hal ini secara tidak langsung menimbulkan kesejahteraan pekerja yang dimana juga mempengaruhi kinerja Pekerja menjadi semakin produktif dan efektif. Pekerja yang bisa merasakan adanya dukungan yang diperoleh dari organisasi dimana ia bekerja akan lebih terdorong untuk lebih maksimal berintegasi pada pekerjaan dan cenderung lebih peduli dengan perkembangan di dalam organisasi tersebut. Dijelaskan lebih lanjut, ketika pekerja merasa puas dengan suasana dan kondisi yang diciptakan oleh organisasinya, merasa keberadaannya diterima dan dianggap, merasa karirnya didukung oleh organisasi, dapat mengurangi resiko pekerja untuk

resign serta mereka akan memperlihatkan performa kerja yang maksimal (Winarno dkk, 2021).

Teori dukungan organisasi juga membahas proses psikologis yang mendasari konsekuensi POS. Pertama, POS harus melahirkan rasa kewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Kedua, kepedulian, persetujuan, dan rasa hormat yang dikonotasikan oleh POS harus memenuhi kebutuhan sosioemosional, mengarahkan pekerja untuk memasukkan keanggotaan organisasi dan status peran ke dalam identitas sosial mereka. Ketiga, POS harus memperkuat keyakinan pekerja bahwa organisasi mengakui dan menghargai peningkatan kinerja (yaitu, harapan kinerja-*reward*). Proses ini harus memiliki hasil yang menguntungkan baik bagi pekerja (misalnya, peningkatan kepuasan kerja dan suasana hati positif yang meningkat) dan untuk organisasi (misalnya, peningkatan komitmen dan kinerja afektif, pengurangan *turnover*).

Kesehatan pekerja menjadi faktor utama dalam kemajuan organisasi mana pun dan agar organisasi tetap sukses, Pekerja mereka harus dalam keadaan sehat. Kesehatan Pekerja yang buruk tidak hanya mempengaruhi kinerja individu tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan. Kesehatan pekerja yang buruk tidak hanya mempengaruhi kinerja individu tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan (Olaiya & Falebita, 2018). Tidak hanya dukungan organisasi yang dapat mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja pekerja. Magnier-Watanabe (2020) menjelaskan salah satu hal yang dapat menciptakan kinerja pekerja yang memenuhi standar organisasi dan kesejahteraan pekerja adalah *Virtuousness* atau kebajikan

yang ada di dalam organisasi tersebut. Kebajikan telah dikaitkan dengan organisasi produktif yang lebih tangguh dan tahan lama, terkait dengan nilai etika, pengaruh positif pada individu, dan peningkatan kebaikan bersama. Akibatnya, kebajikan dalam organisasi dengan cepat menjadi konsep utama yang menghasilkan beberapa hasil positif seperti kesejahteraan individu dan kinerja.

Kebajikan organisasi atau bisa disebut dengan *Organizational Virtuousness* (OV) dikaitkan dengan apa yang dicita-citakan individu dan organisasi ketika mereka berada dalam kondisi terbaiknya. Kebajikan telah didefinisikan dengan tujuan hidup yang bermakna, pemuliaan manusia, pengembangan pribadi, dan mengarah pada kesehatan, kebahagiaan, serta ketahanan saat berada di keadaan yang menderita (Cameron dkk, 2004). Kebajikan di dalam dan melalui organisasi dapat dimanifestasikan sebagai aktivitas individu tunggal atau sebagai tindakan kolektif, dan karakteristik budaya atau proses organisasi (Cameron, 2004). Konsep kebajikan juga telah didefinisikan dalam berbagai cara. Misalnya, sebagai kebaikan untuk diri sendiri, sebagai kondisi terbaik manusia, sebagai atribut paling fungsional untuk manusia, dan sebagai perbaikan pribadi dan sosial. Pengampunan, kasih sayang, dan keberanian untuk mencari timbal balik bukanlah hal yang baik. Jika kebaikan terhadap pekerja ditunjukkan dalam sebuah organisasi semata-mata untuk mendapatkan keuntungan ekonomi, misalnya, itu tidak lagi menjadi kebaikan. Sebaliknya, hal tersebut menjadi bentuk manipulasi (Cameron & Caza, 2013).

Dalam organisasi, kebajikan adalah keinginan mereka untuk memaksimalkan apa yang dapat dicapai pekerja mereka. Kebajikan organisasi di

sisi lain adalah adopsi kebajikan oleh semua anggota organisasi, dan para anggota berperilaku baik dalam perilaku individu atau umum mereka. Kebajikan organisasi mensyaratkan semua anggota organisasi untuk tertarik pada segala macam aktifitas dalam organisasi, bertanggung jawab dan menghadiri semua kegiatan bersama. Hal ini membuat efek positif pada kinerja pekerjaan individu, mencegah pembentukan negatif apapun dalam organisasi (Ozen, 2018).

Cameron juga menjelaskan lagi terdapat tiga atribut yang berkaitan dengan kebajikan organisasi atau *Organizational Support (OV)*. Pertama, kemanusiaan. Pada hal ini berkaitan dengan kekuatan manusia, pengendalian diri, dan ketahanan terhadap tujuan yang bermakna. Keinginan atau tindakan tanpa pengaruh manusia tidak bisa disebut baik. Kedua, kebajikan dikaitkan dengan kebaikan moral. Ini mewakili apa yang baik, benar, dan layak untuk dikembangkan. Ketiga, kebajikan dicirikan dengan perbaikan sosial. Tetapi perbaikan ini melebihi dari keuntungan yang diperuntukkan diri sendiri. Kebajikan ini menciptakan nilai sosial yang melampaui keinginan dari orang yang melakukannya dan dapat menghasilkan manfaat bagi orang lain terlepas akan mendapatkan timbal balik atau tidak.

Menurut Ahmed, dkk (2018) kebajikan organisasi (OV) mendorong munculnya emosi positif yang dapat mengarahkan pada persepsi kesejahteraan pekerja. OV dapat memprediksi kesejahteraan, yang terlihat dalam hal sikap dan perilaku pekerja yang positif. Juga dijelaskan bahwa, OV membuat pekerja merasa bahwa mereka bukan hanya sumber daya manusia tetapi makhluk intelektual dan emosional. Perasaan seperti itu menciptakan situasi rasa syukur terhadap organisasi

dan anggotanya, sehingga mendorong persepsi kesejahteraan pada pekerja yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerjanya.

Magnier-Watanabe (2017) pada penelitiannya menjelaskan, kebijakan organisasi (OV) mempengaruhi kinerja pekerja. Hal ini menunjukkan bahwa pekerja akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi jika mereka merasa bahwa organisasi atau organisasi mereka dapat dipercaya, peduli dan bercirikan integritas dan kehormatan. Dengan kata lain, pekerja cenderung lebih berusaha dalam pekerjaan mereka jika mereka menghormati dan merasa baik tentang organisasi mereka. Selain itu, kebijakan organisasi umum secara positif akan mempengaruhi kinerja pekerjaan yang berhubungan dengan manajemen diri individu melalui dua jalur. Secara langsung dan melalui kesejahteraan positif. Hal ini menunjukkan bahwa, kebijakan organisasi mempengaruhi kemampuan individu untuk mengelola sendiri pekerjaannya dengan meningkatkan perasaan kesejahteraan dalam diri.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat disimpulkan bahwa adanya kinerja yang belum optimal pada Abdi Dalem Kraton Yogyakarta. Untuk itu diperlukan adanya solusi dengan berbagai variabel yang dinyatakan dengan pertanyaan penelitian berikut ini.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka berikut adalah pertanyaan-pertanyaan yang dihasilkan untuk penelitian ini:

1. Apakah *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh secara signifikan terhadap *well-being* pada Abdi Dalem Kraton Yogyakarta?
2. Apakah *Organizational Virtuousness* (OV) berpengaruh secara signifikan terhadap *well-being* pada Abdi Dalem Kraton Yogyakarta?
3. Apakah POS berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Abdi Dalem Kraton Yogyakarta?
4. Apakah OV berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Abdi Dalem Kraton Yogyakarta?
5. Apakah *employee well-being* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Abdi Dalem Kraton Yogyakarta?
6. Apakah *employee well-being* memediasi pengaruh POS terhadap kinerja Abdi Dalem Kraton Yogyakarta?
7. Apakah *employee well-being* memediasi pengaruh OV terhadap kinerja Abdi Dalem Kraton Yogyakarta?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dan manfaat penelitian ini dibuat, yaitu adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh positif POS terhadap *well-being* Abdi Dalem Kraton Yogyakarta.
2. Menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh positif OV terhadap *well-being* pada Abdi Dalem Kraton Yogyakarta.

3. Menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh positif POS terhadap kinerja Abdi Dalem Kraton Yogyakarta.
4. Menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh positif OV terhadap kinerja Abdi Dalem Kraton Yogyakarta.
5. Menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh positif *employee well-being* terhadap kinerja Abdi Dalem Kraton Yogyakarta.
6. Menguji dan menganalisis apakah *employee well-being* dapat memediasi POS dengan kinerja Abdi Dalem Kraton Yogyakarta.
7. Menguji dan menganalisis apakah *employee well-being* dapat memediasi OV dengan kinerja Abdi Dalem Kraton Yogyakarta.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Bagi Penulis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan akan menambahkan wawasan, pengetahuan dan pengalaman sebagai bentuk penerapan ilmu dalam hal teori maupun literatur yang telah dipelajari di perkuliahan.

2. Manfaat Bagi Organisasi

Hasil dari penelitian ini nantinya dapat digunakan sebagai acuan organisasi di tempat peneliti melakukan penelitian untuk meningkatkan dan mengembangkan dukungan organisasi dalam bentuk moral dan moril sehingga dapat menciptakan kinerja yang lebih baik lagi.

3. Manfaat Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi dan referensi bagi penelitian selanjutnya. Khususnya pada topik kinerja Abdi Dalem Kraton Yogyakarta, *perceived organizational support* (POS), *organizational virtuousness* (OV), *employee well-being* (EWB), dan kinerja pekerja.

4. Manfaat Bagi Lembaga Pendidikan dan Pihak Lain.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu baru di bidang perilaku organisasi dan manajemen SDM khususnya dalam hal kinerja Abdi Dalem Kraton Yogyakarta, *perceived organizational support* (POS), *organizational virtuousness* (OV), dan *employee well-being* (EWB), dan kinerja pekerja.

5. Pengembangan Teori

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan berupa pengembangan teori-teori baru di bidang perilaku organisasi dan manajemen SDM. Khususnya pada topik yang berkaitan dengan *perceived organizational support* (POS), *organizational virtuousness* (OV), *employee well-being* (EWB), dan kinerja pekerja.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

2.1 Kerangka Teori

2.1.1 *Perceived Organizational Support (POS)*

2.1.1.1 *Pengertian Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support (POS) sebagaimana yang dijelaskan oleh Eisenberger, dkk adalah sejauh mana organisasi atau perusahaan menghargai kontribusi mereka, peduli dengan kesejahteraan mereka, dan juga peduli dengan kehidupan sosio-emosional mereka. Contohnya seperti penghargaan, pengakuan, persetujuan, dan lain sebagainya. Ketika karyawan berasumsi bahwa organisasi atau perusahaan memberikan dukungan moral dan moril timbal balik menciptakan perasaan kewajiban di antara karyawan yang mendorong mereka untuk membantu organisasi mereka mencapai tujuan mereka. (Imran dkk, 2020).

Alkasim dan Prahara (2019) menjelaskan bahwa POS mengacu kepada persepsi karyawan tentang bagaimana organisasi atau perusahaan memberi dukungan penuh dan memberikan kontribusi untuk menunjang kinerja karyawan. Hal ini akan memunculkan kepercayaan dari karyawan sehingga menimbulkan hubungan timbal balik yang menguntungkan antara karyawan dengan perusahaan. POS akan membuat karyawan bekerja jauh dari kata 'cukup baik' karena karyawan akan bekerja dengan komitmen yang searah dengan tujuan organisasi atau perusahaan.

Teori lain mengatakan POS mengacu kepada dukungan organisasi yang dirasakan mewujudkan sikap karyawan yang mengarah pada hubungan yang baik antara karyawan dan organisasi. Secara rinci, ada tiga perlakuan menyenangkan dari organisasi yang dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan seperti penghargaan organisasi, kondisi kerja dan dukungan dari supervisor dan keadilan (Nguyen & Tran, 2021). Terdapat dua konsep yang membentuk *perceived organizational support*. Pertama, POS memenuhi kebutuhan emosional karyawan dan memungkinkan karyawan memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap organisasi. Kedua, jika karyawan menganggap kebaikan yang mereka dapatkan berasal dari perilaku sukarela organisasi, bukan tekanan dari luar, seperti negosiasi serikat pekerja dan peraturan pemerintah, karyawan cenderung menghasilkan evaluasi yang lebih tinggi terhadap organisasi. Ketiga, menerapkan teori pertukaran sosial untuk konteks organisasi dan mendiskusikan pertukaran sosial antara karyawan dan atasan dan menggunakan prinsip timbal balik sebagai penjelasan untuk variabel hasil (Sun & Yoon, 2019).

Berdasarkan penjelasan dari teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa, *perceived organizational support* atau POS merupakan persepsi yang dirasakan karyawan terhadap organisasi atau perusahaan tentang sejauh mana organisasi atau perusahaan tersebut peduli dan menghargai kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Pengukuran *Perceived Organizational Support*

a. Dimensi *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), terdapat tiga dimensi pada *perceived organizational support*. Yaitu adalah sebagai berikut:

1) Keadilan (*Fairness*)

Pada hal ini perusahaan atau organisasi memberikan sesuatu kepada karyawan sesuai dengan haknya. Terdapat tiga klasifikasi keadilan bagi karyawan. Pertama adalah keadilan distributif yaitu keadilan yang diterima dari organisasi, kedua adalah keadilan prosedural yaitu keadilan yang didapatkan secara formal atau proses yang dibuat untuk pengambilan keputusan pada lingkungan kerja. Terakhir adalah keadilan interaksional dimana dalam hal ini perlakuan yang diambil oleh pengambil keputusan antar personal di organisasi.

2) Imbalan dan Kondisi Kerja (*Organizational Reward and Job Condition*)

Imbalan merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai hasil dari apa yang sudah dikerjakan. Contohnya adalah gaji, upah, promosi jabatan, dan lain sebagainya. Sedangkan kondisi kerja adalah keadaan atau lingkungan kerja karyawan. Contohnya adalah keamanan kerja.

3) Dukungan Atasan (*Supervisory Support*)

Pada hal ini dukungan atasan diartikan bagaimana atasan atau supervisor melibatkan diri untuk memberikan *feedback* kinerja karyawan seperti evaluasi atau pengarahan kerja. Dengan begitu karyawan dapat memandang hal ini sebagai bentuk penghargaan dari atasan atas kontribusi karyawan dalam pekerjaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* memiliki tiga aspek. Yaitu adalah keadilan, imbalan dan kondisi kerja, serta dukungan dari atasan.

Tabel 2.1 Dimensi-dimensi *Perceived Organizational Support*

Dimensi-dimensi <i>Perceived Organizational Support</i>		
Keadilan (<i>Fairness</i>)	Imbalan dan Kondisi Kerja (<i>Organizational Reward & Job Condition</i>)	Dukungan dari Atasan (<i>Supervisory Support</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Keadilan Distributif • Keadilan Prosedural • Keadilan Interaksional 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaji • Upah • Promosi Jabatan, dll 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Feedback</i> • Instruksi kerja • Evaluasi kerja

Sumber: Rhoades & Eisenberg, 2002.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Menurut Sun (Kurniawan & Harsono, 2021) menjelaskan ada tiga faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support*. Faktor tersebut meliputi:

1) Faktor organisasional

Faktor ini meliputi aktivitas politik, keadilan prosedural, dan tekanan peran.

2) Faktor individual

Faktor ini meliputi etnisitas, keterbukaan, kenyamanan, emosi positif, dan lain sebagainya.

3) Hubungan karyawan-organisasi

Faktor ini meliputi *leader-member exchange*, gaya kepemimpinan, manajemen komunikasi, dan kontrak transaksional.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka faktor yang dapat mempengaruhi *perceived organizational support* adalah faktor organisasional, individu, dan hubungan antara karyawan dan organisasi.

Selain faktor-faktor di atas, Sigit (Jaya dkk, 2020) menjabarkan beberapa faktor lainnya. Yaitu adalah sebagai berikut:

- 1) Adanya *Hallo Effect*. Yaitu adanya penilaian tambahan atau *judgement* pada seseorang terhadap hasil persepsi yang telah dibuat sehingga penilaian tersebut tidak murni.
- 2) Atribusi. Mengacu pada penjelasan sebab dari perilaku seseorang atau diri sendiri. Atribusi terbagi menjadi dua. Atribusi disposisional yang disebabkan oleh faktor internal (kepribadian, kemampuan, motivasi). Dan yang kedua adalah atribusi situasional yang disebabkan oleh faktor eksternal (*stereotype*, proyeksi).

Berdasarkan penjelasan di atas, faktor yang dapat mempengaruhi *perceived organizational support* menurut Sigit adalah adanya *hallo effect* dan atribusi.

c. Konsekuensi pada *Perceived Organizational Support*

Pada penelitiannya Eisenberger, dkk (2019) menjelaskan ada beberapa konsekuensi pada *perceived organizational support*. Di antaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Pengaruh yang Terkait dengan Pekerjaan

Adanya POS harus berkontribusi terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan.

2) Keterlibatan Kerja

POS dapat memungkinkan menaikkan ketertarikan karyawan pada pekerjaannya dengan cara meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawan.

3) Kinerja

POS harus dapat meingkatkan kinerja pada aktivitas kerja yang standar dan dapat memungkinkan untuk meningkatkan keuntungan organisasi.

4) Ketegangan

POS diharapkan dapat menurunkan reaksi psikologis dan psikosomatis yang tidak menyenangkan dengan cara memperlihatkan ketersediaan bantuan secara material dan dukungan sosial.

5) Keinginan untuk Menetap

POS diharapkan dapat meningkatkan keinginan karyawan menetap di organisasi karena lingkungan kerja yang ramah dan kondusif.

6) Perilaku *Withdrawal*

POS memiliki kemungkinan untuk memunculkan perilaku yang dapat meningkatkan komitmen afektif terhadap organisasi. Seperti berkurangnya ketidakhadiran, berkurangnya keterlambatan, tingkat *turn over* yang rendah.

d. Indikator-indikator *Perceived Organizational Support*

Adapun indikator-indikator yang ditunjukkan pada variabel *perceived organizational support* menurut Rhoades dan Eisenberger (2002). Yaitu adalah sebagai berikut:

- 1) Organisasi memberikan waktu untuk beribadah sesuai dengan agama yang dianut masing-masing individu.
- 2) Organisasi memberikan bonus atas pekerjaan yang dilakukan.
- 3) Organisasi mempertimbangkan pendapat dari pekerjanya.
- 4) Organisasi memberikan kesempatan untuk kenaikan jabatan.
- 5) Organisasi memberikan bantuan sosial pada pekerjanya.

2.1.2 *Organizational Virtuousness (VO)*

2.1.2.1 Pengertian *Organizational Virtue (VO)*

Berakar dalam kata Latin *virtus*, atau *arête* dari Bahasa Yunani, yang berarti keunggulan, kebajikan digambarkan oleh Plato dan Aristoteles sebagai keinginan dan tindakan yang menghasilkan kebaikan pribadi dan sosial. Cameron (2004) menjelaskan konsep *organizational virtuousness (OV)* sebagai kebaikan untuk dirinya sendiri, sebagai kondisi terbaik manusia, sebagai atribut paling fungsional untuk spesies manusia, dan sebagai perbaikan pribadi dan sosial. Kebajikan di dalam dan melalui organisasi dapat dimanifestasikan sebagai aktivitas individu tunggal atau sebagai tindakan kolektif. Kebajikan adalah kunci untuk mengembangkan organisasi positif karena memungkinkan individu untuk lebih

memahami perjuangan organisasi untuk kebaikan bersama yang memfasilitasi perkembangan manusia (Constantinescu & Kaptein, 2021).

Delam, dkk (2019) menyatakan definisi lain tentang OV yaitu kebajikan dalam organisasi berarti menciptakan, mempromosikan, mendukung, dan memelihara perilaku, kebiasaan, praktik, dan keinginan transenden seperti kemanusiaan, kejujuran, pengampunan, kepercayaan, dan kesetiaan pada tingkat individu dan kolektif. Setiap praktik individu, aktivitas kolektif, atribut budaya, atau proses apa pun yang mempromosikan dan melestarikan hal-hal yang meliputi kebajikan dalam suatu organisasi dapat mengarah pada kebajikan organisasi.

Gambaran lain OV secara umum adalah kebajikan melibatkan dampak positif bagi manusia. OV lebih menekankan kepada pengaruh motivasi untuk melakukan hal-hal benar demi kebaikan orang di sekitar. Efek yang ditimbulkan dapat membuat individu memiliki perspektif yang kuat, bertindak lebih konsisten sehingga dapat menjadi panutan untuk individu lainnya (Pires & Nunes, 2018). Di satu sisi, OV membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dan berperilaku dengan cara positif tertentu yang meningkatkan karir dan pertumbuhan organisasi mereka. Sedangkan organisasi yang berbudi luhur cenderung memperoleh kinerja karyawan yang lebih baik. OV mampu menciptakan emosi positif, membangun modal sosial dan memicu perilaku pro-sosial. Serta memiliki kemampuan untuk mengubah hubungan karyawan-atasan dan reaksi karyawan yang mengikutinya. (Kumari & Bansal, 2020).

2.1.2.2 Pengukuran *Organizational Virtuousness*

a. Dimensi *Organizational Virtuosness*

Cameron (2004) mengungkapkan terdapat lima dimensi pada *organizational virtuousness* (OV) yaitu adalah sebagai berikut:

1) Optimisme

Optimisme merupakan rasa tujuan yang menyiratkan untuk berbuat baik selain melakukan sebuah pekerjaan dengan baik. Serta adanya keyakinan untuk mencapai kesuksesan walaupun harus melewati tantangan.

2) Kepercayaan

Menekankan kepada bagaimana membangun hubungan saling percaya antar anggota di dalam organisasi. Termasuk memperlakukan orang lain dengan sopan santun, penuh pertimbangan, dan rasa hormat.

3) Belas Kasih

Sebagai tindakan kebaikan, perhatian dan kepedulian terhadap orang lain.

4) Integritas

Terdiri dari kejujuran, kesetiaan, kehormatan, dan standar keandalan yang tinggi.

5) Pengampunan

Mencerminkan belas kasih dan mampu memaafkan kesalahan setelah disadari, diperbaiki, dan digunakan sebagai kesempatan belajar.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan terdapat lima dimensi dari *organizational virtuousness* menurut Cameron (2004). Yaitu optimisme, kepercayaan, belas kasih, integritas, dan pengampunan.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Virtuousness*

Zamahani, dkk (2012) mengungkapkan terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi adanya *virtuousness* pada sebuah organisasi. Yaitu adalah sebagai berikut:

1) Kepemimpinan

Pemimpin memainkan peran penting dalam memberikan kerangka moral bagi anggota organisasi dan dalam membentuk budaya yang baik. Mereka dapat berkomunikasi dan melestarikan kebajikan atau keburukan melalui hubungan interpersonal mereka dengan bawahan dan melalui perilaku mereka.

2) Budaya Organisasi

Budaya organisasi berdasarkan etika, transparansi, kejujuran dan hubungan timbal balik serta rasa hormat antara manajer dan karyawan dapat membantu mencapai kebajikan organisasi.

3) SDM

Organisasi yang baik mencakup orang-orang yang menyediakan hubungan berkualitas tinggi dengan karyawannya karena keunggulan kompetitif organisasi yang baik adalah orang-orangnya. Di sisi lain, bergerak menuju kebajikan membutuhkan hal-hal yang berbeda seperti pengendalian diri karyawan, kesetiaan, perilaku kewarganegaraan organisasi, persepsi kebajikan persepsi kebajikan, kesiapan, hubungan interpersonal yang ditandai dengan kepedulian dan kasih sayang, dan lain sebagainya.

4) Kepedulian dengan Komunitas

Sebuah perusahaan yang berbudi luhur harus membangun dan memelihara ikatan yang kuat dengan masyarakat lokal di mana ia melakukan bisnis. Seperti mempekerjakan karyawan dari komunitas lokal dan melakukan bisnis dengan perusahaan lokal.

5) Struktur dan Proses

Kebajikan organisasi dapat dipupuk oleh kebijakan, proses, praktik, dan struktur organisasi.

c. Antecedent pada *Organizational Virtuousness*

Menurut Ajzen (Khasawneh dkk, 2020) pada teorinya yang disebut dengan *Theory of Planned Behavior* (TPB) menjelaskan bahwa, terdapat kebajikan yang bertindak sebagai antecedent niat perilaku, yaitu adalah sebagai berikut:

1) Perilaku

Perilaku mengacu kepada sejauh mana seseorang memiliki evaluasi atau penilaian yang menguntungkan ataupun tidak dari perilaku yang berhubungan.

2) Norma Subjektif

Norma subjektif mengacu kepada tekanan sosial yang dirasakan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Hal ini juga berkaitan dengan persepsi seseorang tentang bagaimana orang lain memandang dan mendukung suatu tindakan.

3) Kontrol Perilaku yang Dirasakan

Hal ini didefinisikan bagaimana seseorang memiliki persepsi terhadap mudah dan tidaknya tugas yang dikerjakannya.

4) Kewajiban Moral

Hal ini berkaitan dengan perasaan pribadi seseorang untuk terlibat dalam suatu perilaku karena dianggap benar secara moral.

d. Atribut Penting pada *Organizational Virtuousness*

Cameron, dkk (2004) menyebutkan, terdapat dua atribut utama dalam *organizational virtuousness*. Yaitu OV sebagai efek penyangga (*amplifying effect*) dan OV sebagai efek penahan (*buffering effect*).

1) Efek Penyangga (*Amplifying Effect*)

Efek penyangga dapat mendorong peningkatan konsekuensi positif. Dimana konsekuensi positif ini berhubungan dengan emosi positif, modal sosial, dan perilaku prososial. Ketiga hal ini akan mengarah pada replikasi kebajikan dan selanjutnya meningkatkan kinerja organisasi.

2) Efek Penahan (*Buffering Effect*)

Efek penahan dijelaskan OV sebagai 'penyangga' organisasi dari efek negatif trauma dan kesusahan dengan cara meningkatkan ketahanan, solidaritas, dan efikasi diri. Kebajikan memperkuat organisasi dengan memberikan representasi yang jelas tentang apa yang diinginkan, aspiratif, dan terhormat dalam organisasi. Kebajikan membantu melenturkan organisasi, atau meningkatkan kapasitasnya untuk merespon secara adaptif terhadap situasi

yang tidak terduga dan berpotensi merusak, dengan meningkatkan koordinasi relasional. Oleh karena itu, kehadiran kebajikan dalam organisasi kemungkinan berfungsi sebagai agen penyangga yang melindungi, menginokulasi, dan menciptakan ketahanan untuk bangkit kembali dengan cepat.

e. Indikator-indikator *Organizational Virtuosity*

Terdapat indikator-indikator pada *organizational virtuosity* menurut Cameron (2004). Yaitu adalah sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan dilakukan karena pekerja merasa terikat dengan tujuan yang berada di dalam organisasi.
- 2) Pekerja saling mempercayai satu sama lain.
- 3) Organisasi peduli dengan pekerja yang membutuhkan bantuan moral maupun materi.
- 4) Kejujuran dan dapat dipercaya menjadi 'kekhasan' pada organisasi ini.
- 5) Terdapat sistem *reward* dan *punishment* pada organisasi.

2.1.3 *Employee Well-Being*

2.1.3.1 Pengertian *Employee Well-Being*

Well-Being atau kesejahteraan sebagai istilah subjektif yang menggambarkan kebahagiaan orang, pemenuhan keinginan, kepuasan, kemampuan dan pencapaian tugas. Gagasan kesejahteraan dapat dianalisis dari sudut pandang yang berbeda. Dari perspektif makro, ini mencakup dimensi seperti harapan hidup,

tingkat kemiskinan, dan faktor lingkungan. Dari sudut pandang individu, ini mencakup ukuran subjektif atau psikologis dari kesejahteraan seseorang seperti penilaian individu terhadap kualitas hidup dan pekerjaannya, yang ditentukan melalui tiga aspek utama. Yaitu fisik, sosial, dan psikologis (Juchnowicz & Kinowska, 2021). Terdapat dua jenis *well-being*. Yaitu kesejahteraan hedonis dan kesejahteraan eudaimonic. Kesejahteraan hedonis didasarkan pada komponen kognitif orang (yaitu penilaian orang secara sadar tentang semua aspek kehidupan mereka dan komponen afektif (yaitu perasaan orang yang dihasilkan karena mengalami emosi positif atau negatif sebagai reaksi terhadap kehidupan). Sebaliknya, kesejahteraan eudaimonic menggambarkan sifat asli orang dan kesadaran akan potensi mereka yang sebenarnya (Kundi dkk, 2020).

Kesejahteraan karyawan atau *employee well-being* dijelaskan sebagai keadaan setiap individu karyawan untuk memahami kemampuannya sendiri, untuk mengelola tekanan kehidupan yang normal, untuk bekerja secara produktif dan mampu memberikan kontribusi kepada komunitasnya. Kesejahteraan karyawan (EWB) harus dilihat sebagai hal yang mencakup pengalaman psikologis dan status kesehatan yang berhubungan dengan pekerjaan dan non-pekerjaan (Pradhan & Hati, 2019). Kesejahteraan mental, fisik dan emosional karyawan disebut sebagai kesejahteraan karyawan dan diasumsikan bahwa itu adalah evaluasi positif dari pengalaman kerja bagi karyawan dengan mengacu pada kesejahteraan. Pekerja memiliki kecenderungan untuk menggambarkan keyakinan tentang sejauh mana atasan berpikir tentang pentingnya kontribusi pekerja dan mempertimbangkan kesejahteraan mereka (Wattoo dkk, 2018).

Kesejahteraan karyawan tidak hanya penting bagi individu tetapi juga memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi. Ditemukan bahwa organisasi yang berfokus pada kesejahteraan karyawan mampu mengembangkan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang. Wright (Pradhan & Hati, 2019) mengungkapkan ada banyak manfaat dari kesejahteraan karyawan baik untuk individu maupun organisasi. Yaitu adalah meningkatnya produktifitas karyawan, meningkatnya intensitas kehadiran karyawan di tempat kerja, mengurangi *turnover* karyawan, memiliki tingkat emosi positif yang lebih baik karena kesejahteraan dapat menimbulkan sikap yang lebih kreatif, ramah, dan *attitude* yang baik.

2.1.3.2 Pengukuran *Employee Well-Being*

a. Dimensi-dimensi *Employee Well-Being*

Employee well-being dibentuk dari dimensi-dimensi. Ada beberapa teori yang menjelaskan dimensi yang membentuk *employee well-being*. Pradhan dan Hati (2019) menyebutkan terdapat empat dimensi yang membentuk *employee well-being*. Yaitu adalah sebagai berikut:

1) *Psychological Well-Being* (PWB)

Merupakan persepsi individu tentang kehidupan mereka dan pengalaman yang diperoleh dalam hidup mereka. Secara umum, PWB mencakup hal-hal yang berkaitan dengan penerimaan diri, pertumbuhan pribadi, tujuan hidup dan penguasaan lingkungan.

2) *Social Well-Being*

Kesejahteraan sosial adalah keadaan positif dari hubungan kita, stabilitas sosial dan kedamaian sosial kita. Hal ini umumnya didefinisikan sebagai tingkat perasaan memiliki dan keterikatan terhadap masyarakat. Hal ini terkait dengan penerimaan sosial, aktualisasi sosial, kontribusi sosial dan integrasi sosial

3) *Workplace Well-Being*

Kesejahteraan di tempat kerja berkaitan dengan semua aspek kehidupan kerja, termasuk keselamatan kehidupan kerja, bantuan karyawan, pertumbuhan karyawan, fasilitas dan lingkungan kerja, iklim kerja dan sebagainya.

4) *Subjective Well-Being (SWB)*

Melibatkan evaluasi subjektif dari status seseorang saat ini. Evaluasi dilakukan atas dasar pengaruh positif dan negatif serta kepuasan hidup umum individu.

Sehingga berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa empat dimensi dari *employee well-being* menurut Pradhan dan Hati (2019) yaitu *psychological well-being*, *social well-being*, *workplace well-being*, dan *subjective well-being*.

Teori lain dari Gallup-Healthways mengungkapkan terdapat empat dimensi (Juchnowicz & Kinowska, 2021). Namun berbeda dengan dimensi yang sudah dijelaskan sebelumnya. Empat dimensi *employee well-being* menurut Gallup-Healthways adalah sebagai berikut:

1) Tujuan

Merujuk kepada menyukai apa yang dilakukan oleh individu setiap hari dan termotivasi untuk mencapai tujuan.

2) Hubungan

Merujuk kepada memiliki hubungan yang mendukung di kehidupan.

3) Komunitas

Merujuk kepada perasaan puas dengan tempat dimana individu berada dan perasaan aman saat di komunitas sendiri.

4) Kesehatan

Merujuk kepada kesehatan yang baik dan energi yang cukup untuk menyelesaikan berbagai hal setiap hari.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat empat dimensi *employee well-being* menurut Gallup-Healthways. Diantarannya adalah tujuan, hubungan, komunitas, dan kesehatan.

The American Association for Veterinary Physicians (Chlebanova & Rusnakova, 2022) juga telah mengembangkan Sembilan dimensi area yang dapat dikembangkan menuju kesejahteraan pekerja secara keseluruhan, yaitu adalah sebagai berikut:

1) Kreatif

Orang yang kreatif mampu menghargai dan berpartisipasi dalam berbagai bidang, yang dapat membantu mereka untuk menghargai dan memahami sekitar.

2) Emosional

Orang yang baik secara emosional mampu mengidentifikasi, mengekspresikan dan mengelola seluruh perasaan mereka dan mampu mencari solusi dalam memecahkan masalah

3) Lingkungan

Orang yang ramah lingkungan dapat mengenali kebutuhan untuk melindungi dan meningkatkan lingkungan mereka dan menghargai keterkaitan alam dan manusia.

4) Finansial

Orang yang sehat secara finansial sepenuhnya menyadari situasi keuangan, kondisi dan tabungan mereka, mereka dapat mengelola dan menetapkan tujuan materi sesuai dengan mereka.

5) Intelektual

Seorang intelektual menghargai pembelajaran seumur hidup dan memupuk pemikiran kritis, mengembangkan pemikiran moral, memperluas pandangan dunia, terlibat dalam pendidikan lebih lanjut dan pengembangan pengetahuan

6) Bisa Dipekerjakan

Orang yang secara profesional baik terlibat dalam pekerjaan untuk mendapatkan kepuasan dan pengayaan pribadi, konsisten dengan nilai, tujuan, dan gaya hidup mereka.

7) Fisik

Orang yang sehat secara fisik memberi mereka tidur yang cukup, makan makanan seimbang dan diet, mencoba berolahraga 150 menit seminggu, menghadiri pemeriksaan medis rutin, dan membatasi penggunaan zat beracun.

8) Sosial

Orang yang secara sosial baik memiliki jaringan dukungan dari orang-orang, berdasarkan rasa saling percaya dan hormat, dan memiliki kesadaran yang berkembang akan perasaan orang lain.

9) Spiritual

Orang yang sehat secara spiritual mencari keseimbangan dengan menemukan kedalaman makna dan tujuan keberadaan manusia, mencari hubungan dengan esensi ini melalui dialog dan refleksi diri

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Well-Being*

Hati dan Pradhan (2021) mengungkapkan terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi *employee well-being*. Yaitu adalah sebagai berikut:

1) Faktor Individual

a. Kepribadian

Ciri-ciri kepribadian positif dan negatif individu ditemukan sebagai prediktor utama kesejahteraan afektif di tempat kerja. Contohnya seperti neurotisisme, ekstraversi, dan kesadaran.

b. Umur

Bukti dari penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang lebih tua memiliki persepsi yang lebih tinggi tentang kesejahteraan di tempat kerja daripada rekan-rekan mereka yang lebih muda.

c. Kesehatan Fisik

Karyawan yang fit tidak hanya akan memiliki kemampuan untuk berfungsi dengan cara yang efisien dan efektif, tetapi juga akan beradaptasi dengan cara yang lebih baik terhadap tantangan yang dihadapi oleh mereka.

d. Kecerdasan Emosional

Tingkat kecerdasan emosional yang tinggi pada individu juga membantu mencapai kesejahteraan yang lebih baik. Dilihat dari bagaimana individu dapat beradaptasi dan bereaksi terhadap stress serta manajemen diri.

e. Perilaku yang Berhubungan dengan Pekerjaan

Perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan mengacu pada kinerja pekerjaan, ketidakhadiran, pergantian, kelelahan, dan *workaholic*.

2) Faktor Interpersonal

a. Dukungan Keluarga pada Pekerjaan

Dukungan dari teman dan keluarga memberikan dukungan emosional untuk menghadapi situasi sulit di tempat kerja. Seperti mendengarkan masalah yang dihadapi oleh karyawan dan memberikan mereka dukungan emosional untuk mengatasi masalah tersebut. Ini membantu karyawan untuk lebih bersantai di rumah dan merasa aman dan tenang. Sehingga, saat di tempat kerja karyawan bisa menjadi lebih produktif.

b. Efek Dukungan Sosial

Interaksi sosial yang positif antara manajer dan bawahan mereka sangat membantu dalam pengembangan kesejahteraan karyawan dan juga meningkatkan kinerja mereka.

3) Faktor Organisasional

a. Lingkungan Kerja

Karyawan yang memiliki paparan lingkungan kerja yang optimal akan memiliki kepuasan kerja dan kebahagiaan pribadi yang memadai. Terlalu banyak atau terlalu sedikit dapat menyebabkan ketidaksejahteraan karyawan.

b. Program Kesejahteraan

Implementasi program-program yang ditargetkan khusus untuk kesejahteraan karyawan. Seperti pelatihan keselamatan kerja, pelatihan manajemen stres, pelatihan untuk membangun *skill*, dan lain sebagainya.

c. Kerja yang Fleksibel

Fleksibilitas di tempat kerja membantu memastikan keseimbangan kehidupan kerja dan membantu mencapai hal ini memungkinkan karyawan untuk memberikan perhatian mereka pada semua tugas yang diperlukan di dalam dan di luar pekerjaan, secara tepat waktu. Contohnya seperti bekerja dari rumah, jadwal kerja yang fleksibel, *job sharing*, dan lain sebagainya.

d. Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan, dalam istilah yang lebih luas, mencakup semua konstituen pekerjaan dan menggambarkan tugas dan kegiatan yang terkait dengan struktur pekerjaan dan penetapannya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi adanya EWB. Faktor individu yang terdiri dari kepribadian, kecerdasan emosional, kesehatan fisik, dan perilaku kerja. Faktor interpersonal terdiri dari dukungan dari keluarga terhadap pekerjaan dan efek dukungan sosial. Serta faktor organisasi yang terdiri dari lingkungan kerja, pekerjaan yang fleksibel, program kesejahteraan, dan desain kerja.

c. **Upaya Meningkatkan *Employee Well-Being***

Malinen, dkk (2018) dalam penelitiannya menjelaskan upaya-upaya apa saja yang dapat dilakukan organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan para pekerjanya. Yaitu adalah sebagai berikut:

1) Saling Terhubung (*Connect*)

Upaya untuk saling terhubung dapat dilakukan dengan menjaga komunikasi dan bersosialisasi dengan rekan kerja.

2) Memberi (*Give*)

Memberi dapat dilakukan salah satunya dengan cara memberikan dukungan atau meluangkan waktu untuk rekan kerja.

3) Aktif (*Be Active*)

Perilaku aktif di perusahaan ataupun organisasi dapat ditunjukkan dengan kehadiran yang lebih banyak dibandingkan dengan ketidakhadiran ataupun menunjukkan inisiatif dengan kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan.

4) Memperhatikan (*Take Notice*)

Upaya meningkatkan kesejahteraan salah satunya dengan memperhatikan. Dengan memperhatikan situasi dan kondisi sekitar dapat membuat pikiran lebih peka dan terbuka.

5) Belajar (*Keep Learning*)

Kemauan untuk terus belajar menjadi salah satu upaya penting untuk meningkatkan kesejahteraan. Dengan terus mempelajari sistem-sistem maupun program baru yang ada di perusahaan atau organisasi maka kemampuan untuk bekerja dan memahami pekerjaan semakin meningkat.

c. Indikator-indikator *Employee Well-Being*

Adapun indikator-indikator pada *employee well-being* menurut Pradhan dan Hati (2019). Yaitu adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu membuat keputusan yang baik untuk diri sendiri.
- 2) Memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dalam satu tim.
- 3) Memaknai setiap pekerjaan yang dilakukan.
- 4) Merasa baik-baik saja pada diri sendiri.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan variabel kunci pada sebuah organisasi atau perusahaan. Kinerja individu atau organisasi sangat bergantung pada semua aktivitas organisasi, kebijakan, praktik, praktik manajemen pengetahuan, dan keterlibatan karyawan. Kinerja karyawan dijelaskan sebagai kombinasi antara efisiensi dan efektivitas tugas sehari-hari pegawai untuk memenuhi harapan para pemangku kepentingan (Tuffaha, 2020). Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi nyata yang dicapai seseorang. Pengertian kinerja adalah kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai seorang pegawai dalam menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi selalu berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai dan tingkat imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat individu (Hermina & Yosepha, 2019).

Terdapat beberapa bentuk dari kinerja karyawan. Kinerja tugas dan kinerja kontekstual adalah dua bentuk kinerja karyawan. Kinerja tugas mengacu pada perilaku karyawan yang terkait dengan upaya di tempat kerja sementara kinerja kontekstual mengacu pada perilaku yang mendukung konteks sosial dan psikologis di mana kinerja tugas karyawan terjadi (Pawar, 2012). Kinerja karyawan merupakan faktor penentu utama bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Karena merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab

masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara sah, tidak melanggar hukum yang sesuai dengan moral atau etika (Bahagia & Putri, 2020).

Kinerja karyawan adalah rantai nilai kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi, terlepas dari apakah kontribusi tersebut positif atau negatif. Kinerja karyawan tergantung pada lima peran kunci karyawan. Yaitu pekerjaan, karir, inovator, tim dan organisasi. Dimana pekerjaan mengacu pada deskripsi pelaksanaan pekerjaan untuk setiap individu, karir mengacu pada penerapan keterampilan yang penting dalam kemajuan organisasi, inovator mengacu pada kreativitas dan inovasi kerja, tim menunjukkan kemampuan kerja di antara rekan kerja dan anggota tim lainnya untuk mencapai kesuksesan perusahaan, organisasi menyiratkan bagaimana karyawan peduli dengan tujuan organisasi (Nguyen dkk, 2021).

2.1.4.2 Pengukuran Kinerja Karyawan

a. Dimensi-dimensi Kinerja Karyawan

Adapun dimensi-dimensi yang membentuk kinerja karyawan. Menurut Pradhan dan Jena (2017) dalam studinya mengungkapkan terdapat tiga dimensi yang meliputi kinerja karyawan. Yaitu adalah sebagai berikut:

1) Task Performance

Kinerja tugas pada hal ini membutuhkan lebih banyak keterlibatan kognitif yang difasilitasi oleh pengetahuan akan tugas, keterampilan yang dibutuhkan pada tugas tersebut, dan kebiasaan pada tugas tersebut.

2) *Adaptive Performance*

Merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk profil pekerjaan dalam situasi kerja yang dinamis. Kinerja adaptif yang efektif memerlukan kemampuan karyawan untuk secara efisien menangani keadaan kerja yang bergejolak, misalnya, transformasi teknologi, perubahan dalam tugas pekerjaan inti seseorang, restrukturisasi organisasi dan sebagainya.

3) *Contextual Performance*

Kinerja kontekstual adalah sejenis perilaku prososial yang ditunjukkan oleh individu dalam set-up kerja. Perilaku seperti itu diharapkan dari seorang karyawan tetapi tidak disebutkan secara terbuka dalam deskripsi pekerjaan seseorang.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tiga dimensi kinerja karyawan menurut Pradhan dan Jena adalah *task performance*, *adaptive performance*, dan *contextual performance*.

Na-nan, dkk (2018) pada penelitiannya mengungkapkan tiga dimensi kinerja karyawan yang berbeda. Yaitu adalah sebagai berikut:

1) *Job Time*

Waktu kerja menyangkut jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dalam kaitannya dengan kesulitan tugas. Dimensi waktu kerja dari kinerja mendorong dan mengarahkan karyawan untuk melakukan tugas dan memberikan hasil secara tepat waktu.

2) *Job Quality*

Kualitas pekerjaan sangat penting untuk produk dan layanan organisasi. Kualitas pekerjaan melibatkan pemenuhan kriteria dan standar yang ditetapkan berkaitan dengan pengadaan, produksi, pemeriksaan kualitas dan pengiriman barang dan jasa. Kualitas pekerjaan juga dapat digunakan sebagai kontrol proses dan penentu kualitas dalam konteks kontrol kualitas dan inspeksi.

3) *Job Quantity*

Kuantitas pekerjaan mengacu pada unit output yang dihasilkan oleh perilaku karyawan, seperti kuantitas produk, kuantitas limbah, dan angka penjualan. Kuantitas pekerjaan tidak memihak karena didasarkan pada hasil yang nyata dan objektif atau kuantitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan ketiga dimensi pada kinerja karyawan menurut Nan-nan, dkk, yaitu terdiri dari *job time*, *job quality*, dan *job quantity*.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Dien dan Duyen (2021). Yaitu adalah sebagai berikut:

1) *Welfare* (Kesejahteraan)

Semakin tinggi kesejahteraan yang diterima oleh karyawan semakin efektif kinerja karyawan di perusahaan. Kinerja karyawan tergantung pada perubahan dalam gaji, bonus, kesejahteraan di perusahaan.

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja meliputi ciri-ciri sosial dan kondisi fisik yang dapat muncul disekitar karyawan. Hal ini dapat diketahui dari hubungan kerja, kerjasama, kesehatan karyawan, dan kegiatan lainnya.

3) Kerjasama

Kerjasama telah memberikan kontribusi yang besar bagi perkembangan organisasi. Sebuah organisasi dengan kerjasama yang lebih tinggi adalah di mana seorang karyawan dapat dengan mudah berpartisipasi dalam sejumlah kegiatan dalam organisasi.

4) Pelatihan dan Edukasi

Pelatihan dan edukasi dalam organisasi dapat membantu mengembangkan kepribadian karyawan dan telah menyebabkan peningkatan yang luar biasa dalam kehidupan manusia dan perkembangan sosial.

Berdasarkan penjelasan di atas, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Dien dan Duyen yaitu *welfare* atau kesejahteraan, lingkungan kerja, kerjasama, serta pelatihan dan edukasi.

Tuffaha (2020) menjabarkan ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Yaitu adalah sebagai berikut:

1) Manajemen Pengetahuan

Ada beberapa proses dalam manajemen pengetahuan yang dapat menghasilkan kinerja yang baik. Yaitu menciptakan pengetahuan, penangkapan dan penyimpanan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan mengaplikasikan pengetahuan tersebut. Dengan membantu pekerja untuk mempelajari dan

mengembangkan pengetahuan baru serta memotivasi kemauan belajar maka akan berpengaruh terhadap kinerja keseluruhan.

2) Teknologi Informasi dan Komunikasi

Adanya teknologi informasi dan komunikasi memperkuat dinamika dalam suatu organisasi. Teknologi informasi dan komunikasi dapat memfasilitasi karyawan untuk mendapatkan ilmu baru, keterampilan baru, pengalaman baru, dan meningkatkan keunggulan pada organisasi. Serta mempermudah untuk melakukan penilaian dan perencanaan kinerja organisasi.

3) Pemberdayaan Pekerja

Pendekatan pemberdayaan dibangun oleh motivasi instrinsik, desain pekerjaan, pengambilan keputusan partisipatif, teori pembelajaran sosial, dan pengembangan diri. Pemberdayaan sebagai salah satu mekanisme modern yang dapat digunakan untuk mengembangkan kinerja karyawan dan memanfaatkan sepenuhnya kemampuan mereka, yang berdampak positif pada motivasi dan inovasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi

4) Inovasi dan Kreatifitas

Merupakan dua konsep yang erat satu dengan yang lainnya, dimana kreatifitas adalah suatu permulaan dan inovasi adalah hasil akhirnya. Menumbuhkan inovasi dan kreativitas dalam organisasi memiliki banyak manfaat dan konsekuensi positif dari sisi psikologis pekerja maupun perilaku dan kinerja pekerja melalui pengaruh kinerja kompetitif perusahaan dan berpengaruh positif pada kinerja keuangan.

5) Budaya Organisasi

Para peneliti secara luas mengategorikan budaya organisasi menjadi tiga jenis. Yaitu budaya organisasi inovatif, budaya organisasi birokratis, dan kepercayaan dan budaya organisasi yang mendukung. Adanya budaya organisasi yang mendukung kinerja pekerjanya dapat mendorong pekerja untuk berani mencari tantangan dan mengambil resiko pada pekerjaannya.

Sedangkan menurut Gibson (Sriekarningsih dkk, 2018) terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan atau organisasi. Di antaranya adalah:

1) Faktor Individu

Faktor individu dapat berupa kemampuan, *skill*, latar belakang pendidikan, dan demografi.

2) Faktor Psikologis

Faktor psikologis meliputi persepsi, perilaku, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja, dan stres kerja.

3) Faktor Organisasi

Faktor organisasi meliputi kepemimpinan, kompensasi, konflik, kekuasaan, struktur organisasi, desain pekerjaan, budaya organisasi, dan karir.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Gibson. Antara lain faktor individu, faktor psikologis, dan faktor organisasi.

c. Indikator-indikator Kinerja Karyawan

Menurut Na-Nan, dkk (2017) mengungkapkan indikator-indikator pada kinerja karyawan. Yaitu adalah sebagai berikut:

- 1) Menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal.
- 2) Tugas dilakukan sesuai spesifikasi dan standar yang telah ditetapkan.
- 3) Memperhatikan tugas yang dikerjakan dan dilakukan secara benar.
- 4) Jumlah tugas selalu terpenuhi.
- 5) Kehadiran lebih banyak daripada ketidakhadiran.

2.2 Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh POS terhadap *Employee Well-Being*

Bentley, dkk (2015) melakukan penelitian yang terkait dengan POS dan *employee well-being*. Penelitian dilakukan dengan tujuan melihat bagaimana pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan karyawan terhadap kesejahteraan pekerja jarak jauh (*teleworker*). Survei dilakukan secara *online* dengan mendistribusikan kuisisioner *online* ke 45 organisasi di Selandia Baru. Namun hanya sebanyak 28 organisasi yang memberikan respon. Total pekerja jarak jauh yang menjadi responden adalah sebanyak 804 pekerja. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara dukungan organisasi yang dirasakan karyawan kepada kesejahteraan pekerja jarak jauh. POS pada karyawan dapat meredakan ketegangan psikologis yang dirasakan oleh karyawan.

Penelitian yang sejalan dengan penelitian di atas adalah penelitian yang dilakukan oleh Wattoo, dkk (2018). Penelitian ini dilakukan untuk melihat

bagaimana pengaruh POS terhadap kesejahteraan karyawan perusahaan di Cina dan dimediasi oleh *role of work-family facilitation* (WFF) dan *work-family conflict* (WFC). Mengingat tanggung jawab pekerjaan dan keluarga telah menjadi isu penting karena perubahan dalam kehidupan manusia, memahami tanggung jawab pekerjaan dan keluarga sangat penting bagi organisasi dalam membantu karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Penelitian dilakukan pada karyawan sebanyak 1.340 subjek dari perusahaan di Cina. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, dukungan organisasi yang dirasakan karyawan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan WFF. Namun memiliki hubungan negative yang signifikan terhadap WFC. Selanjutnya, hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh POS terhadap kesejahteraan karyawan tidak sepenuhnya dimediasi melalui WFF dan WFC. Efek langsung dari POS terhadap kesejahteraan karyawan juga ditemukan pada hasil penelitian. Hal ini ditunjukkan dengan hasil penelitian ini bahwa dukungan dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya.

Roemer dan Harris (2018) melakukan penelitian terkait dengan POS dan *employee well-being*. Penelitian dilakukan bertujuan untuk mengetahui bagaimana konstruk positif berkontribusi secara aktif terhadap kesejahteraan karyawan. Pengetahuan tentang faktor organisasi seperti POS dan psikologis yang meningkatkan kesejahteraan karyawan akan sangat bermanfaat bagi organisasi yang bertujuan untuk menciptakan hal positif di tempat kerja untuk menghindari konsekuensi negatif dari stres terkait pekerjaan dan lingkungan kerja yang *'toxic'*. Jumlah subjek pada penelitian ini adalah 159 karyawan yang berasal dari

perusahaan di Afrika Selatan. Respon dari kuisionar didistribusikan dan dikumpulkan secara *online*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, POS memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap *well-being* pada karyawannya.

Meyers, dkk (2018) melakukan penelitian pada pengaruh POS sebagai kekuatan karyawan pada kesejahteraan karyawan. Tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk menyelidiki hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan karyawan untuk penggunaan kekuatan mereka dan kesejahteraan mereka (keterlibatan kerja, kelelahan, dan kepuasan dengan kehidupan) dari lintas negara. Subjek pada penelitian ini sejumlah 1.894 karyawan yang diambil dari lima negara. Yaitu Jerman, Indonesia, Belanda, Afrika Selatan, dan Romania. Hasil penelitian menunjukkan POS sebagai kekuatan karyawan berpengaruh positif terhadap kesejahteraan karyawan dilihat dari *work engagement* dan kepuasan dalam hidup dan berpengaruh negatif terhadap *burn out*.

Penelitian sejalan lainnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Mihalache & Mihalache (2021). Dimana penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana tanggapan dan dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawannya yang berdampak oleh COVID-19. Jenis dukungan organisasi pada penelitian ini termasuk POS dan aksesibilitas dari supervisor. Subjek penelitian ini adalah karyawan sebanyak 295 orang yang bekerja di perusahaan Inggris. Hasil menunjukkan bahwa POS mempengaruhi perubahan pada kesejahteraan karyawan dimediasi dengan adanya ciri-ciri kepribadian pada masing-masing individu.

H1: Perceived organizational support berpengaruh positif terhadap employee well-being.

Tabel 2.2 Review Jurnal Perceived Organizational Support dengan Employee Well-Being

NO	Peneliti/Judul	Metode Penelitian	Hasil
1.	Bentlet, dkk (2015). <i>The Role of Organisational Support in Teleworker Wellbeing: A Socio-Technical Systems Approach.</i>	Penelitian ini menguji bagaimana hubungan POS dengan <i>employee well-being</i> pada pekerja jarak jauh atau <i>teleworker</i> . Responden sebanyak 804 pekerja jarak jauh yang diambil dari 28 perusahaan secara acak. Data dikumpulkan dengan menggunakan survei kuesioner <i>online</i> yang terdiri dari berbagai ukuran standar yang divalidasi dengan baik. Variabel yang digunakan adalah POS dan <i>employee well-being</i> .	Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara dukungan organisasi yang dirasakan karyawan kepada kesejahteraan pekerja jarak jauh. POS pada karyawan dapat meredakan ketegangan psikologis yang dirasakan oleh karyawan.
2.	Wattoo, dkk (2018) <i>Perceived Organizational Support and Employee Well-Being: Testing the Mediatory Role of Work-Family Facilitation and Work-Family Conflict.</i>	Penelitian dilakukan untuk mengetahui bagaimana hubungan POS dan EWB yang dimediasi oleh <i>work-family facilitation</i> dan <i>work-family conflict</i> . Kuesioner survei diberikan kepada 1.340 karyawan perusahaan Cina. Pemodelan persamaan struktural digunakan untuk menguji kecocokan model. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah POS, <i>employee well-</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, dukungan organisasi yang dirasakan karyawan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan WFF. Namun memiliki hubungan negative yang signifikan terhadap WFC. Selanjutnya, hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh POS terhadap kesejahteraan

		<i>being, work-family facilitation, work-family conflict.</i>	karyawan tidak sepenuhnya dimediasi melalui WFF dan WFC. Efek langsung dari POS terhadap kesejahteraan karyawan juga ditemukan pada hasil penelitian.
3.	Roemer & Harris (2018). <i>Perceived Organizational Support and Well-Being: The Role of Psychological Capital as A Mediator.</i>	Penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana POS mempengaruhi EWB dengan PsyCap sebagai mediatornya. Survei dilakukan kepada 159 karyawan di Afrika Selatan. Survei dilakukan dan didistribusikan secara <i>online</i> . Variabel yang digunakan adalah POS, EWB, dan PsyCap	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, POS memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap <i>well-being</i> pada karyawannya.
4.	Meyers, dkk (2018). <i>Perceived Organizational Support for the Use of Employees' Strengths and Employee Well-Being: A Cross-Country Comparison.</i>	Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana POS sebagai kekuatan karyawan berpengaruh terhadap EWB dengan membandingkan ke beberapa negara. <i>Dataset cross-sectional</i> dikumpulkan dengan <i>convenience</i> dan <i>snowball sampling</i> . Kuisioner dilakukan secara <i>online</i> dan <i>offline</i> . Variabel pada penelitian ini adalah POS dan EWB.	Hasil penelitian menunjukkan POS sebagai kekuatan karyawan berpengaruh positif terhadap kesejahteraan karyawan dilihat dari <i>work engagement</i> dan kepuasan dalam hidup dan berpengaruh negatif terhadap <i>burn out</i> .
5.	Mihalache & Mihalache (2021). <i>How Workplace Support for the</i>	Penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana tanggapan dan dukungan organisasi terhadap	Hasil menunjukkan bahwa POS mempengaruhi perubahan pada

	<p><i>COVID-19 Pandemic and Personality Traits Affect Changes in Employees' Affective Commitment to The Organization and Job-Related Well-Being.</i></p>	<p>kesejahteraan karyawannya yang berdampak oleh COVID-19. Jenis dukungan organisasi pada penelitian ini termasuk POS dan aksesibilitas dari supervisor. Subjek penelitian ini adalah karyawan sebanyak 295 orang yang bekerja di perusahaan Inggris.</p> <p>Variabel pada penelitian ini adalah POS, komitmen afektif, komitmen organisasi, dan EWB.</p>	<p>kesejahteraan karyawan dimediasi dengan adanya ciri-ciri kepribadian pada masing-masing individu.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.2.2 Pengaruh *Organizational Virtuousness* dan *Employee Well-Being*

Celik & Esen (2017) melakukan penelitian terkait dengan perilaku positif pada organisasi. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan OV, *well-being*, dan keterikatan kerja. Model penelitian dikembangkan dengan menyoroti hubungan antara kebajikan organisasi dan keterlibatan kerja yang dimoderasi melalui kesejahteraan psikologis pada karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel convenience sebanyak 107 orang karyawan dari 2 perusahaan di bidang semen dan beton siap pakai. Total karyawan di perusahaan-perusahaan ini adalah 347. Semua data dikumpulkan menggunakan kuesioner laporan diri yang diisi secara anonim. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa OV memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kesejahteraan psikologis karyawan. Dengan mempromosikan iklim psikologis yang baik dan meningkatkan kebajikan,

organisasi dapat meningkatkan persepsi dan sikap karyawan mereka tentang pekerjaan mereka dan organisasi mereka sendiri.

Magnier-Watanabe, dkk (2017) menjelaskan bagaimana kebajikan di suatu perusahaan dapat mempengaruhi kesejahteraan dan kebahagiaan para pekerja. Hal ini dijelaskan bahwa pengaruh dari kebajikan menghasilkan emosi positif seperti cinta, empati, kekaguman, semangat dan antusiasme. Jika pekerja merasa bahwa perusahaan atau organisasi mereka dapat dipercaya, peduli dan bercirikan integritas dan kehormatan maka mereka akan merasa sejahtera dan bekerja dengan perasaan yang bahagia sehingga performa yang dihasilkan juga baik. Kesejahteraan tidak bisa muncul begitu saja, praktik kebajikan di organisasi dapat menjadi salah satu faktor pendorong untuk memunculkan emosi-emosi positif yang berkaitan dengan kebahagiaan dan kesejahteraan pekerja. Hasil penelitian di atas dilakukan oleh peneliti pada para pekerja di Jepang. Subjek yang diteliti adalah para manajer dan *front-liner* dari beberapa perusahaan di Jepang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan survei kuisisioner. Total subjek adalah sebanyak 208 karyawan dengan presentase subjek perempuan sebanyak 25% dan subjek laki-laki sebanyak 75%.

Hendriks, dkk (2019) pada penelitiannya menganggap pengampunan, kepercayaan, integritas, optimisme dan kasih sayang sebagai elemen inti dari kebajikan organisasi. Salah satu aplikasinya adalah dengan adanya kepemimpinan yang baik. Yang menganut dan berdasar moral kemanusiaan positif. Adanya kepemimpinan dengan cara yang baik dan bijaksana dapat menjadi prediktor kesejahteraan pekerja. Perilaku berbudi luhur dianggap memiliki dampak positif

jangka panjang pada orang lain di hampir semua situasi. Hal ini dapat dilakukan dengan banyak cara seperti seperti interaksi kehidupan sehari-hari dan praktik sehari-hari, penugasan tugas kerja, dan pengaruhnya terhadap kebajikan organisasi dan kinerja perusahaan. Adanya praktik ini menambah kepercayaan akan kebutuhan pada kesejahteraan bagi para pekerja. Penelitian ini dilakukan dengan sampel yang dipilih sendiri yaitu 1.237 karyawan yang terdaftar memiliki atasan langsung direkrut pada Januari tahun 2019 melalui *platform crowdsourcing online Prolific*. Prolific telah digunakan dalam banyak studi empiris dalam ilmu-ilmu sosial dan umumnya berkualitas baik. Sampel analisis terdiri dari orang-orang yang bekerja di banyak organisasi di berbagai sektor terutama di Inggris Raya dan Amerika Serikat, dengan proporsi karyawan yang masih muda, berpendidikan tinggi, dan bekerja penuh waktu. Sampel analisis terdiri dari orang-orang yang bekerja di banyak organisasi di berbagai sektor terutama di Inggris dan Amerika Serikat, dengan proporsi karyawan yang masih muda, berpendidikan tinggi, dan bekerja penuh waktu. Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa, adanya praktik organisasi yang berbudi luhur melalui kepemimpinan yang bajik seperti kehati-hatian, kesederhanaan, keadilan, keberanian, dan kemanusiaan secara positif memengaruhi kesejahteraan pekerja yang ditunjukkan dengan munculnya kepuasan kerja dan keterikatan antara pekerja dengan pekerjaannya.

Magnier-Wattanabe, dkk (2020) melakukan penelitian terkait dengan OV dan EWB dengan membandingkan pekerja di Prancis dan Jepang. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana hubungan antara OV, EWB, dan kinerja pada karyawan di Prancis dan Jepang. Survei kuesioner

dilakukan di antara manajer dan staf Jepang dan Prancis di perusahaan domestik Jepang dan Prancis untuk menguji hipotesis yang disajikan di atas. Responden dipilih antara pekerja Jepang yang bekerja di perusahaan domestik di Jepang dan di antara pekerja Prancis yang bekerja di perusahaan domestik di Prancis, kedua kelompok yang bekerja di industri dan fungsi yang berbeda. Responden Jepang terdiri dari 208 orang, dengan rincian 75% laki-laki dan 25% perempuan, dan dibagi rata antara staf umum tanpa bawahan dan manajer dengan tugas pengawasan; Responden Prancis berjumlah 273 orang, terdiri dari 74% laki-laki dan 26% perempuan, serta 60% pekerja staf dan 40% manajer. Ditemukan pada penelitian ini bahwa, orang Jepang dan Prancis memiliki konseptualisasi yang berbeda tentang OV, dimana perusahaan harus menyesuaikan kegiatan pembangunan kebajikan mereka berdasarkan budaya lokal. Kesejahteraan subyektif secara komparatif lebih penting di Jepang karena bertindak sebagai pelengkap kebajikan organisasi untuk secara positif mempengaruhi kinerja pekerjaan, sementara di Prancis, hanya kebajikan organisasi yang diperhitungkan sebagai sumber kinerja pekerjaan.

Aubouin-Bonnaventure, dkk (2021) melakukan penelitian bagaimana kebajikan organisasi sebagai konsep baru dari praktik di organisasi bisa mempengaruhi kesejahteraan karyawan di dalamnya. Terdapat sebanyak 606 pekerja Perancis (168 laki-laki, 437 perempuan, dan 1 non-responden) dari berbagai sektor kegiatan ikut serta dalam penelitian ini; 256 bekerja di organisasi swasta (42,24%), 234 di organisasi nirlaba (38,61%), dan 116 di organisasi publik (19,14%). Hasil penelitian ini menyajikan konstruksi multifaset baru dari OV, berdasarkan kerangka konseptual kebajikan organisasi. Karena praktik organisasi

ini telah ditunjukkan secara luas untuk meningkatkan kesejahteraan. Mereka dapat didefinisikan sebagai "berbudi luhur," artinya berkontribusi pada fungsi psikologis pekerja yang optimal.

H2: *Organizational Virtuousness* berpengaruh positif terhadap *Employee Well-Being*

Tabel 2.3 *Review Jurnal Organizational Virtuousness dan Employee Well-Being*

No.	Peneliti/Judul	Metode	Hasil
1.	Celik, A. & Esen, E (2017). <i>The Moderating Role of Psychological Wellbeing: Organizational Virtuousness and Work Engagement.</i>	Penelitian ini melibatkan sebanyak 107 karyawan sebagai sampel dari 2 perusahaan. Data dikumpulkan dengan kuisioner <i>self-report</i> . Mayoritas responden adalah laki-laki (%83), berstatus pegawai (%70), berusia antara 36-45 tahun, berpendidikan S1 (%47), memiliki masa kerja 11-20 total (%68) dan 0- 10 masa kerja di tempat kerja saat ini (%51). Variabel yang digunakan adalah OV, kesejahteraan psikologis karyawan, dan keterikatan kerja.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa OV memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kesejahteraan psikologis karyawan. Dengan mempromosikan iklim psikologis yang baik dan meningkatkan kebajikan, organisasi dapat meningkatkan persepsi dan sikap karyawan mereka tentang pekerjaan mereka dan organisasi mereka sendiri.
2.	Magnier-Watanabe, dkk (2017). <i>Organizational Virtuousness in Japan. Does Happiness Matter?</i>	Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana <i>organizational virtuousness</i> , kesejahteraan dan kebahagiaan, serta	Penelitian ini menemukan bahwa kesejahteraan positif sebagian memediasi hubungan antara kebajikan organisasi secara umum dan

		<p>kinerja karyawan saling berhubungan. Variabel pada penelitian ini adalah <i>Organizational Virtuousness, Well-being, Happiness, Job Performance</i></p>	<p>kinerja pekerjaan yang berhubungan dengan manajemen diri, sementara itu bertindak sebagai moderator dalam hubungan antara kebajikan organisasi secara umum dan kinerja pekerjaan.</p>
3.	<p>Hendriks, M, dkk (2019). <i>Virtuous Leadership: A Source of Employee Well-being and Trust.</i></p>	<p>Penelitian ini difokuskan pada salah satu perilaku kebajikan di organisasi. Yaitu kepemimpinan yang baik pada organisasi. Survei penelitian ini dilakukan pada 1.237 karyawan yang ada di Inggris dan Amerika Serikat.</p> <p>Variabel pada penelitian ini adalah <i>Virtuous Leadership, Employee Well-Being, dan kepercayaan.</i></p>	<p>Pada penelitian ini ditemukan bahwa, kepemimpinan dengan moral dan kebajikan memiliki hubungan positif dengan tiga dimensi dari kesejahteraan pekerja. Seperti kebahagiaan, kepuasan hidup, dorongan psikologis, dan identitas moral pada pekerja.</p>
4.	<p>Magnier-Watanabe, dkk (2020). <i>Organizational Virtuousness, Subjective Well-Being, and Job Performance: Comparing Employees in France and Japan.</i></p>	<p>Sebuah survei kuesioner dilakukan di antara manajer dan staf Jepang dan Prancis di perusahaan domestik Jepang dan Prancis. Pengumpulan data dilakukan pada Maret 2015 dan Februari 2016 menggunakan perusahaan Survei Internet yang berkantor di Jepang dan Prancis. Responden Jepang terdiri dari 208 orang. Responden Perancis berjumlah 273 orang. Pengolahan data menggunakan SEM dan AMOS 24.0.</p>	<p>Ditemukan pada penelitian ini bahwa, orang Jepang dan Prancis memiliki konseptualisasi yang berbeda tentang OV, dimana perusahaan harus menyesuaikan kegiatan pembangunan kebajikan mereka berdasarkan budaya lokal. Kesejahteraan subyektif secara komparatif lebih penting di Jepang karena bertindak sebagai pelengkap kebajikan organisasi untuk secara positif mempengaruhi kinerja</p>

		Variabel pada penelitian ini adalah OV, <i>subjective well-being</i> pada karyawan, dan kinerja karyawan.	pekerjaan, sementara di Prancis, hanya kebajikan organisasi yang diperhitungkan sebagai sumber kinerja pekerjaan.
5.	Aubouin-Bonnaventure, dkk (2021). <i>Virtuous Organizational Practices: A New Construct and a New Inventory.</i>	Sebanyak 606 pekerja Prancis (168 laki-laki, 437 perempuan, dan 1 non-responden) dari berbagai sektor kegiatan ikut serta dalam penelitian ini. Sebanyak 256 bekerja di organisasi swasta, 234 di organisasi nirlaba, dan 116 di organisasi public. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan AMOS. Variabel terkait pada penelitian ini adalah VOP dan kesejahteraan karyawan.	Hasil penelitian ini menyajikan konstruksi multifaset baru dari OV, berdasarkan kerangka konseptual kebajikan organisasi. Karena praktik organisasi ini telah ditunjukkan secara luas untuk meningkatkan kesejahteraan. mereka dapat didefinisikan sebagai "berbudi luhur," artinya berkontribusi pada fungsi psikologis pekerja yang optimal.

2.2.3 Pengaruh POS terhadap Kinerja Karyawan

Pires (2018) melakukan penelitian yang terkait dengan POS, kondisi kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana POS dan kondisi kerja seperti gaji, pelatihan, *work life balance* dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di 35 Negara Eropa dengan total responden sebanyak 43.850 individu. Sebanyak 50% adalah laki-laki dan sisanya perempuan, mayoritas bekerja di sektor swasta 69%, memiliki kontrak tetap 77%, tingkat pendidikan paling umum adalah atas pendidikan menengah 42%. Pada hasil penelitian, POS memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja

karayawan. Terutama dukungan dari manajer yang dirasakan langsung oleh karyawan. Persepsi positif karyawan terhadap perlakuan yang mereka terima dari manajer menghasilkan perasaan pengalaman kerja yang lebih memuaskan, dan perilaku timbal balik pekerja terhadap organisasi dapat membenarkan efek positif pada kinerja.

Ikon dan Ogochukwu (2019) melakukan penelitian terkait untuk menentukan hubungan POS terhadap kinerja karyawan pada Bank Umum di Negeria Tenggara. Jumlah keseluruhan responden pada penelitian ini adalah sebanyak 1.552 karyawan bank umum yang sudah dipilih di Negeria Tenggara. Selain kuisiner, data pendukung lain diambil dari profil perusahaan, jurnal, dan berita internet. Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara POS dengan kinerja karyawan. Dalam hal ini karyawan merasa bahwa manajemen mereka benar-benar peduli dan menjaga mereka, bahwa mereka tidak ingin ada bahaya yang menimpa mereka, bahwa manajemen akan terlibat secara emosional ketika mereka sakit atau ketika mereka sedang berduka. Karyawan seperti itu akan lebih terikat kepada perusahaan dan akan merasa berkewajiban untuk mengutamakan organisasi dalam urusan mereka.

Penelitian terkait lainnya adalah penelitian Chen, dkk (2019). Dimana penelitian ini dilakukan untuk melihat dampak dukungan organisasi pada kinerja karyawan dalam konteks pekerjaan manufaktur. Secara khusus, penelitian ini juga bertujuan untuk menyelidiki peran mediasi sikap karyawan antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan, dan peran moderator keadilan organisasi. Responden pada penelitian ini diambil dari 7 perusahaan besar manufaktur otomotif

di Cina. Dari 36 tim kerja, terkumpul sebanyak 180 jumlah keseluruhan responden yang berpartisipasi. Pengumpulan data menggunakan kuisinor yang dibuat oleh peneliti. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa, POS memiliki pengaruh positif terhadap kinerja para karyawan *front-liners* dan terdapat empat indikator baru terhadap kinerja karyawan. Yaitu pembelajaran berkelanjutan, kerja tim, pemecahan masalah, dan kerja aktif.`

Tran, dkk (2020) melakukan penelitian dengan topik terkait. Penelitiannya dilakukan untuk melihat dan mengetahui keadaan ketika dukungan yang dirasakan membantu dan ketika itu merugikan kinerja, tergantung pada efek mediasi dari otonomi pekerjaan, motivasi intrinsik dan kepuasan kerja di bawah kondisi batas dari bantuan yang dirasakan. Studi ini mengumpulkan data menggunakan protokol kuesioner yang diadaptasi dan disempurnakan dari skala asli dalam studi yang ada. Sampel terdiri dari 900 karyawan dari industri kesehatan publik di Vietnam. Hasil pada penelitian ini menyebutkan bahwa, otonomi pekerjaan, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja penting untuk dukungan yang dirasakan dan hubungan kinerja serta mempengaruhi prestasi dan kinerja karyawan.

Kumar & Ansari (2020) melakukan penelitian dengan tujuan untuk melihat bagaimana POS dapat mempengaruhi kinerja pada pengajar di Universitas khusus wanita. Responden pada penelitian ini adalah pengajar dari Universitas Jamia Hamdard dan Universitas Delhi, India. Jumlah keseluruhan respon dari kuisinor yang didapatkan adalah 106. Hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa dimensi-dimensi dari POS memberikan pengaruh positif terhadap hasil kinerja pengajar.

H3: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif pada kinerja

Tabel 2.4 Review Jurnal Pengaruh POS pada Kinerja

NO	Peneliti/Judul	Metode Penelitian	Hasil
1.	Pires, M.L (2018). <i>Working Conditions And Organizational Support Influence on Satisfaction and Performance.</i>	Sampel sebanyak 43.850 individu, dari 35 negara Eropa, yang ditanyakan melalui kuesioner dan dari Survei Kondisi Kerja Eropa 2015 juga dianalisis. Studi hubungan dilakukan melalui regresi linier berjenjang. Variabel yang digunakan adalah kondisi kerja, POS, kepuasan dan kinerja karyawan.	POS memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Terutama dukungan dari manajer yang dirasakan langsung oleh karyawan. Persepsi positif karyawan terhadap perlakuan yang mereka terima dari manajer menghasilkan perasaan pengalaman kerja yang lebih memuaskan, dan perilaku timbal balik pekerja terhadap organisasi dapat membenarkan efek positif pada kinerja.
2.	Ikon & Ogochukwu, N.C (2019). <i>Perceived Organizational Support and Employee Performance in Selected Commercial Banks in South East Nigeria</i>	Penelitian ini mengadopsi Desain Penelitian Korelasi. Hal ini digunakan karena pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengumpulan data dengan cara pengambilan sampel pendapat responden melalui penggunaan kuesioner. Populasi penelitian ini adalah pegawai bank terpilih sebanyak 1.552 orang. Variabel yang terkait adalah POS dan kinerja karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, terdapat hubungan positif yang signifikan antara POS dengan kinerja karyawan. Dalam hal ini karyawan merasa bahwa manajemen mereka benar-benar peduli dan menjaga mereka, bahwa mereka tidak ingin ada bahaya yang menimpa mereka, bahwa manajemen akan terlibat secara

			emosional ketika mereka sakit atau ketika mereka sedang berduka. Karyawan seperti itu akan lebih terikat kepada perusahaan dan akan merasa berkewajiban untuk mengutamakan organisasi dalam urusan mereka.
3.	Chen, dkk (2019). <i>The Impact of Organizational Support and Employee Performance.</i>	<p>Tujuan dari makalah ini adalah untuk mempelajari dampak dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dalam konteks manufaktur. Secara khusus, penulis bertujuan untuk menyelidiki peran mediasi sikap karyawan antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan, dan peran moderator keadilan organisasi. Sebanyak 180 peserta dari 36 tim kerja yang bekerja di 7 perusahaan manufaktur otomotif besar di China disurvei menggunakan kuesioner yang dirancang oleh penulis. Regresi linier berganda digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan.</p> <p>Variabel pada penelitian ini adalah dukungan organisasi, kinerja karyawan, sikap karyawan, dan keadilan organisasi.</p>	Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa, POS memiliki pengaruh positif terhadap kinerja para karyawan <i>front-liners</i> dan terdapat empat indikator baru terhadap kinerja karyawan. Yaitu pembelajaran berkelanjutan, kerja tim, pemecahan masalah, dan kerja aktif.
4.	Tran, dkk (2020). <i>When Supportive Workplaces Positively Help Work Performance.</i>	Studi ini membahas keadaan ketika dukungan yang dirasakan membantu dan ketika itu merugikan	Hasil pada penelitian ini menyebutkan bahwa, otonomi

		<p>kinerja, tergantung pada efek mediasi dari otonomi pekerjaan, motivasi intrinsik dan kepuasan kerja. Penelitian ini mengumpulkan data menggunakan protokol kuesioner yang diadaptasi dan disempurnakan dari skala asli dalam penelitian yang ada. Sampel terdiri dari 900 karyawan dari industri kesehatan publik di Vietnam. Untuk menguji hipotesis, digunakan teknik <i>partial least squares (PLS)</i>.</p> <p>Variabel yang digunakan adalah <i>POS</i>, <i>job autonomy</i>, motivasi instrinsik, <i>perceived helpfulness</i>, dan stres.</p>	<p>pekerjaan, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja penting untuk dukungan yang dirasakan dan hubungan kinerja serta mempengaruhi prestasi dan kinerja karyawan.</p>
5.	<p>Kumar, A. & Ansari, T (2020). <i>Role of Perceived Organizational Support and Its Impact on Employee Performance Outcomes in Women Education in The Universities</i></p>	<p>Penelitian ini berkonsentrasi pada <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> dan hasil kinerja karyawan fakultas wanita di <i>Jamia Hamdard</i> dan <i>University of Delhi</i>, India. Sebanyak kuesioner yang disiapkan dan didistribusikan ke seluruh departemen Manajemen. Dari 106 kuesioner yang diisi lengkap oleh responden digunakan untuk kompilasi (97% dari tingkat respon).</p> <p>Variabel yang digunakan adalah <i>POS</i> dan kinerja karyawan.</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan ada korelasi positif antara <i>Perceived Organizational Support</i> dan hasil kinerja karyawan di tempat kerja.</p>

2.2.4 Pengaruh OV dan Kinerja

Cameron (2004) menjelaskan bagaimana hubungan *organizational virtuousness* dengan kinerja karyawan. Menghubungkan *organizational virtuousness* dengan organisasi atau perusahaan artinya organisasi tersebut memungkinkan dan mendukung segala aktifitas yang berkaitan dengan kebajikan dan mengharang kepada tindakan berbudi luhur kepada orang-orang di dalamnya. Kebajikan memberikan efek penguatan karena berhubungan dengan emosi positif, modal sosial, dan perilaku prososial. Dimana emosi positif akan lebih banyak memunculkan fungsi kognitif yang lebih baik, sehingga membantu karyawan dapat berpikir secara logis untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Modal sosial dapat digunakan karyawan untuk menjaga hubungan yang baik dengan pekerja lain, meningkatkan komitmen kerja, serta dapat memfasilitasi komunikasi searah dengan seluruh anggota organisasi atau perusahaan. Terakhir, perilaku prososial terjadi ketika individu berperilaku dengan cara yang menguntungkan orang lain. Mengamati dan mengalami kebajikan membantu membuka kecenderungan manusia untuk berperilaku dengan cara yang bermanfaat bagi orang lain.

Chun, R (2016) melakukan penelitian empirik melalui karyawan dan pelanggan terkait dengan *organizational virtuousness* dan kinerja karyawan. Penelitian ini menyajikan studi empirik berskala besar tentang OV yang dirasakan dari dua belah pihak eksternal maupun internal (karyawan dan pelanggan). Serta untuk mengetahui bagaimana hubungan antara kebajikan dengan *outcomes* dari organisasi tersebut. Data dikumpulkan dari tujuh organisasi Inggris yang

menghasilkan total 2.548 kuesioner yang dapat digunakan: 1207 dari karyawan dan 1341 dari pelanggan. Tujuh organisasi yang disurvei bergerak di sektor jasa: ada dua universitas, satu produsen, satu pengecer makanan, satu distributor jasa keuangan, satu bank, dan satu konsultan. Semuanya memiliki elemen layanan sebagai bagian dari bisnis inti mereka. Kuisisioner diberikan kepada karyawan *front-liner* yang dipilih secara acak yang memiliki kontak langsung dengan pelanggan, dan kemudian dikumpulkan secara tatap muka di tempat kerja untuk meminimalkan nilai yang hilang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, kebajikan organisasi mengarah pada kepuasan di antara karyawan dan pelanggan, yang kemudian mengarah pada kekhasan. Implikasi signifikan yang ditarik dari temuan ini adalah bahwa hanya ketika kebajikan organisasi mengarah pada kepuasan pemangku kepentingan, maka kebajikan tersebut dapat digunakan secara strategis, sebagai variabel pembeda di pasar. Ketika karyawan merasa kebajikan di dalam organisasi tinggi dalam integritas dan empati karena menciptakan ikatan emosional yang positif dengan organisasi. Semakin karyawan melihat perusahaan itu jujur, bertanggung jawab, dan tulus (integritas kebajikan), semakin mereka merasa perusahaan itu berbeda dari yang lain. Sehingga mereka dengan sukarela memberikan kinerja terbaiknya, dan semakin pelanggan merasa perusahaan peduli dan meyakinkan (empati kebajikan), semakin mereka merasa perusahaan berbeda dari yang lain.

Ahmed, dkk (2018) melakukan penelitian bagaimana *organizational virtuousness* bisa memprediksi adanya kinerja karyawan yang dimediasi oleh kesejahteraan dan keterikatan kerja karyawan. Data diperoleh dari kuisisioner yang

didistribusikan ke 487 karyawan bank dari 60 cabang dari 10 bank yang dipilih secara acak. Hasil pada penelitian ini menyatakan bahwa, kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh adanya OV. Temuan ini memiliki nilai dari dua perspektif. Pertama, hasil mengungkapkan bahwa OV dapat mendorong hasil sikap (keterlibatan dan kesejahteraan) dan perilaku (kinerja) karyawan. Sedangkan dari sudut pandang kedua, kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kebajikan di tempat kerja.

Dubey (2019) menjelaskan *organizational virtuousness* berkontribusi pada lingkungan kerja yang suportif bersamaan dengan adanya modal psikologis dari tiap-tiap pekerjanya sehingga memunculkan kinerja yang baik. Pernyataan ini diambil berdasarkan dari penelitian yang sudah dilakukan pada karyawan bank di India. Sampel penelitian terdiri dari 122 karyawan bank di India. Bank public sebanyak 51% dan bank swasta sebanyak 49% yang terdiri dari manajer junior, menengah, dan senior. Selain itu, peneliti juga menyatakan bahwa pemberdayaan pekerja, tempat kerja yang mendukung yang dipenuhi dengan dasar kebajikan memiliki kecenderungan untuk memiliki pekerja dengan kinerja yang bermanfaat khususnya untuk meningkatkan efisiensi kinerja perusahaan.

Penelitian terkait adalah penelitian yang dilakukan oleh Uysal (2021) dimana penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana OV dapat mempengaruhi kinerja seperti produktifitas kerja yang dimediasi oleh keadilan organisasi atau *organizational justice* (OJ). Sampel pada penelitian ini terdiri dari karyawan sektor swasta di Karabük dan Zonguldak, dan beberapa karyawan peserta yang bekerja di sektor publik. Dalam penelitian ini, *convenience-based sampling* digunakan dari

metode *non-probabilistic sampling*, dan data diperoleh dari 212 karyawan. Namun hanya sebanyak 197 yang diterima. Hasil penelitian menyatakan bahwa, OV menjadi prediktor penting untuk melihat adanya hasil kinerja seperti produktifitas kerja dan merupakan hal vital bagi organisasi untuk memiliki karyawan yang berbudi luhur.

H4: *Organizational Virtuousness* berpengaruh positif pada kinerja

Tabel 2.5 Review Jurnal Pengaruh OV dengan Kinerja

NO	Peneliti/Judul	Metode	Hasil
1.	Cameron, dkk (2004). <i>Exploring The Relationship between Organizational Virtuousness and Performance.</i>	Survei mencakup item yang menilai efek perampangan dan indikator tertentu dari kinerja organisasi. Ukuran kinerja organisasi yang objektif diperoleh dari catatan organisasi, dan hubungan antara kebajikan organisasi yang dirasakan dan kinerja dieksplorasi secara statistik. Data dikumpulkan dari 52 organisasi tetapi hanya 18 organisasi di Amerika Serikat bagian barat daya yang setuju berpartisipasi. Variabel pada penelitian ini adalah <i>organizational virtuousness</i> dan <i>employee performance</i> .	Ada hubungan positif antara kebajikan dan kinerja organisasi. Ketika perilaku berbudi luhur ditampilkan oleh anggota organisasi dan dimungkinkan oleh sistem dan proses organisasi, organisasi mencapai tingkat yang lebih tinggi dari hasil yang diinginkan.
2.	Chun, R (2016). <i>Organizational Virtue and Performance: An Empirical Study of Customers and Employees.</i>	Data dikumpulkan dari tujuh organisasi Inggris yang menghasilkan total 2.548 kuesioner yang dapat digunakan: 1207	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, kebajikan organisasi mengarah pada kepuasan di

		<p>dari karyawan dan 1341 dari pelanggan. Tujuh organisasi yang disurvei bergerak di sektor jasa: ada dua universitas, satu produsen, satu pengecer makanan, satu distributor jasa keuangan, satu bank, dan satu konsultan. Pengumpulan data menggunakan kuisisioner yang dibuat berdasarkan dimensi-dimensi dari OV</p> <p>Variabel yang terkait pada penelitian ini adalah OV dan kinerja.</p>	<p>antara karyawan dan pelanggan, yang kemudian mengarah pada kekhasan. OV juga memberikan peran positif terhadap kinerja karyawan.</p>
3.	<p>Ahamed, dkk (2018). <i>Predicting Employee Performance through Organizational Virtuousness. Mediation by Affective Well-Being and Work Engagement.</i></p>	<p>Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 487 karyawan perbankan dari 60 cabang dari sepuluh bank. Data dianalisis menggunakan teknik <i>structural equation modelling</i> .</p> <p>Variabel pada penelitian ini adalah OV, kinerja karyawan, <i>affective well-being</i>, keterikatan kerja.</p>	<p>Analisis melalui pemodelan persamaan struktural membuktikan bahwa kebajikan secara positif memprediksi kesejahteraan dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja mereka. Selanjutnya, baik kesejahteraan dan keterlibatan terbukti menjadi mediasi parsial dalam hubungan, di mana kesejahteraan memiliki peran penjelas yang lebih kuat.</p>
4.	<p>Dubey, dkk (2019). <i>Does Organizational Virtuousness and Psychological Capital Impact Employee</i></p>	<p>Data yang dikumpulkan menggunakan metode bola salju (<i>snowballing sample</i>) untuk pemilihan subjek</p>	<p>Adanya <i>organizational virtuousness</i> berkontribusi pada lingkungan kerja yang</p>

	<i>Performance: Evidence from The Banking Sector</i>	<p>penelitian. Peserta terdiri dari 122 karyawan bank di India. Bank public sebanyak 51% dan bank swasta sebanyak 49% yang terdiri dari manajer junior, menengah, dan senior.</p> <p>Variabel pada penelitian ini adalah <i>organizational virtuousness</i>, <i>psychology capital</i>, dan kinerja karyawan.</p>	<p>suportif bersamaan dengan adanya modal psikologis dari tiap-tiap pekerjaannya sehingga memunculkan kinerja yang baik.</p>
5.	Uysal (2021). <i>The Mediation Role of Organizational Justice in The Effect of Organizational Virtuousness on Work Productivity.</i>	<p>Data telah diperoleh dari 212 orang yang bekerja di sektor publik dan swasta dengan menggunakan metode survei. Data ini dianalisis menggunakan analisis faktor, korelasi, regresi, uji <i>Mann-Whitney U</i> dan <i>Kruskal-Wallis H</i> menggunakan program paket SPSS dan AMOS.</p> <p>Variabel pada penelitian ini adalah OV, produktifitas kerja, dan keadilan organisasi.</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan bahwa, OV menjadi prediktor penting untuk melihat adanya hasil kinerja seperti produktifitas kerja dan merupakan hal vital bagi organisasi untuk memiliki karyawan yang berbudi luhur.</p>

2.2.5 Pengaruh EWB terhadap Kinerja

Magloire dan Timothe (2019) melakukan penelitian kualitatif yang berkaitan dengan pengaruh kesejahteraan dengan kinerja. Dimana kedua variabel tersebut dikaitkan dengan *human relations skill*, gaji, dan iklim dan kebudayaan. Penelitian ini dilakukan pada lingkup usaha kecil dan menengah di Kamerun Utara.

Temuan dari penelitian ini menyebutkan bahwa sebanyak 60% partisipan menyatakan mereka akan bekerja lebih baik dengan seorang manajer yang memiliki perasaan yang baik terhadap para pekerja, menghadiri acara-acara mereka, memperhatikan mereka ketika mereka bersama, melihat berbagai kesulitan mereka dan menempatkan mereka di atas aspek lainnya. Selain itu, sekitar 57% partisipan setuju bahwa iklim yang kondusif dan budaya damai akan meningkatkan kinerja. Mereka menerima bahwa perdamaian adalah unsur penting untuk meningkatkan produktivitas. Menurut mereka dengan iklim yang baik pekerja tidak akan memberikan yang terbaik di tempat kerja. Berdasarkan penelitian ini, kesejahteraan karyawan didapatkan dari cara atasan memperlakukan karyawannya dan adanya kebudayaan dan iklim kerja yang dapat memunculkan kinerja maksimal dari karyawan.

Krekel, dkk (2019) melakukan penelitian yang berkaitan dengan kesejahteraan pekerja, produktifitas, dan kinerja serta manfaatnya di dunia bisnis. Peneliti melakukan survey 339 studi penelitian independen, termasuk kesejahteraan 1.882.131 karyawan dan kinerja 82.248 unit bisnis, yang berasal dari 230 organisasi independen di 49 industri dalam database klien Gallup. Temuan pada penelitian ini menyebutkan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan dan kuat antara kepuasan karyawan dengan perusahaan mereka dan produktivitas karyawan dan loyalitas pelanggan, dan korelasi negatif yang kuat dengan pergantian staf. Sehingga, kesejahteraan yang lebih tinggi di tempat kerja berkorelasi positif dengan profitabilitas tingkat unit bisnis yang lebih banyak.

Penelitian lain yang sejalan adalah penelitian yang dilakukan oleh Peiro, dkk (2019). Dimana dalam penelitian ini bertujuan untuk untuk mengeksplorasi perbedaan pola hubungan antara kinerja dan kesejahteraan Sinergis (yaitu, tidak bahagia-tidak produktif dan bahagia-produktif) dan antagonis (yaitu, bahagia-tidak produktif dan tidak bahagia-produktif). Dengan mempertimbangkan operasionalisasi kesejahteraan yang berbeda yaitu, kebahagiaan-tidak produktif dan kesejahteraan-produktif, hedonis dengan eudaimonic dan kinerja (penilaian diri sendiri dengan penilaian supervisor. Dari 1.647 karyawan yang menjadi responden, ditemukan empat pola yang berbeda. Yaitu bahagia-produktif, tidak bahagia-tidak produktif, bahagia-tidak produktif, dan tidak bahagia-produktif. Rata-rata, lebih dari separuh responden tidak bahagia-produktif atau bahagia-tidak produktif.

L. Harshita dan Senthil (2021) melakukan penelitian untuk mengevaluasi kesejahteraan karyawan terhadap kinerja dalam organisasi dengan mengacu pada sektor manufaktur. Responden terdiri dari 100 pegawai manufaktur. Pengumpulan data dilakukan dengan pemberian kuisioner secara langsung. Temuan pada penelitian ini menunjukkan kegiatan kesejahteraan karyawan untuk memelihara kekuatan dan memberdayakan baik mental maupun fisik. Pengembangan lingkungan kerja disarankan untuk meningkatkan efektivitas upaya kesejahteraan karyawan seperti fasilitas kesehatan, kamar kecil, fasilitas pendidikan anak, fasilitas kantin, air minum, fasilitas perjalanan, fasilitas perumahan dan fasilitas rekreasi yang akan berubah menjadi bangunan. moral dan meningkatkan efisiensi karyawan. Kesejahteraan karyawan adalah substansi kepuasan yang lebih baik yang sebagian

besar responden mengamati bahwa ukuran kesejahteraan membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja.

Peeters, dkk (2021) menjelaskan kesejahteraan memiliki peran penting pada kinerja. Hasil penelitiannya ditemukan ketika kesejahteraan rendah, kinerja yang dihasilkan rendah atau sedang. Namun ketika kesejahteraannya tinggi, kinerja juga akan tinggi bahkan mendekati tingkat terbaik. Untuk penelitian, responden diambil dari sebuah perusahaan multinasional besar yang bergerak di bidang keuangan. Perusahaan keuangan ini berasal melalui serangkaian merger di Belanda kemudian berkembang pesat ke seluruh dunia. Jumlah responden sebanyak 18.230 karyawan. Namun respon yang kembali hanya sejumlah 8.839. Diterangkan lebih lanjut, karyawan dalam tingkat kesejahteraan dan kinerja tinggi memungkinkan untuk memiliki kejelasan peran, umpan balik kinerja, tekanan kerja, dan konflik peran yang lebih sedikit.

H5: *Employee Well-Being* berpengaruh positif dengan kinerja

Tabel 2.6 *Review* Jurnal EWB Berpengaruh pada Kinerja

No.	Peneliti/Judul	Metode	Hasil
1.	Magloire, B. O. S. & Timothe, B. (2019). <i>Well-Being at Work and Organizational Performance: Case of Small and Medium Enterprises of North Cameroon.</i>	Metode yang digunakan adalah kualitatif. Dari total 75 karyawan yang dijadikan sampel, hanya 70 orang yang diwawancarai dengan tingkat respon sebesar 93,3%. Hasil wawancara dianalisis menggunakan metode analisis isi oleh Paton (1990). Variabel pada penelitian ini adalah <i>well-being at work, company</i>	Kesejahteraan karyawan didapatkan dari cara atasan memperlakukan karyawannya dan adanya kebudayaan dan iklim kerja yang dapat memunculkan kinerja maksimal dari karyawan.

		<i>performance, working conditions, human resource management practices.</i>	
2.	Krekel, dkk (2019). <i>Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance.</i>	<p>Peneliti melakukan survey 339 studi penelitian independen, termasuk kesejahteraan 1.882.131 karyawan dan kinerja 82.248 unit bisnis, yang berasal dari 230 organisasi independen di 49 industri dalam database klien Gallup.</p> <p>Variabel penelitian ini adalah <i>employee well-being</i>, produktifitas, kinerja perusahaan.</p>	<p>Temuan pada penelitian ini menyebutkan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan dan kuat antara kepuasan karyawan dengan perusahaan mereka dan produktivitas karyawan dan loyalitas pelanggan, dan korelasi negatif yang kuat dengan pergantian staf. Sehingga, kesejahteraan yang lebih tinggi di tempat kerja berkorelasi positif dengan profitabilitas tingkat unit bisnis yang lebih banyak.</p>
3.	Peiro, J. M., dkk (2019). <i>The Happy-Productive Worker Model and Beyond: Patterns of Wellbeing and Performance at Work.</i>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk untuk mengeksplorasi perbedaan pola hubungan antara kinerja dan kesejahteraan Sinergis (yaitu, tidak bahagia-tidak produktif dan bahagia-produktif) dan antagonis (yaitu, bahagia-tidak produktif dan tidak bahagia-produktif). Responden pada penelitian ini adalah sebanyak 1.647 karyawan.</p> <p>Variabel penelitian ini adalah <i>occupational</i></p>	<p>Dari 1.647 karyawan yang menjadi responden, ditemukan empat pola yang berbeda. Yaitu bahagia-produktif, tidak bahagia-tidak produktif, bahagia-tidak produktif, dan tidak bahagia-produktif. Rata-rata, lebih dari separuh responden tidak bahagia-produktif atau bahagia-tidak produktif.</p>

		<i>wellbeing, performance, happy-productive worker.</i>	
4.	L. Harshita & Senthil (2021). <i>Impact of Employee Well Being on Organizational Performance in Workplace.</i>	<p>Penelitian dilakukan untuk mengevaluasi pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kinerja dalam organisasi dengan mengacu pada sektor manufaktur. Dalam penelitian ini digunakan metode penelitian empiris. Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner langsung. Sampel terdiri dari 100 karyawan dari sektor manufaktur.</p> <p>Variabel penelitian ini adalah <i>well-being measures, employee well-being, well-being on performance, workplace well-being.</i></p>	<p>Temuan pada penelitian ini menunjukkan kegiatan kesejahteraan karyawan untuk memelihara kekuatan dan memberdayakan baik mental maupun fisik. Kesejahteraan karyawan adalah substansi kepuasan yang lebih baik yang sebagian besar responden mengamati bahwa ukuran kesejahteraan membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja.</p>
5.	Peeters, T., dkk (2021). <i>Exploring the Nature and Antecedents of Employee Energetic Well-Being at Work and Job Performance Profiles.</i>	<p>Responden diambil dari sebuah perusahaan multinasional besar yang bergerak di bidang keuangan. Perusahaan keuangan ini berasal melalui serangkaian merger di Belanda kemudian berkembang pesat ke seluruh dunia. Jumlah responden sebanyak 18.230 karyawan. Namun respon yang kembali hanya sejumlah 8.839.</p> <p>Variabel pada penelitian ini adalah <i>well-being</i></p>	<p>Kesejahteraan memiliki peran penting pada kinerja. Hasil penelitiannya ditemukan ketika kesejahteraan rendah, kinerja yang dihasilkan rendah atau sedang. Namun ketika kesejahteraannya tinggi, kinerja juga akan tinggi bahkan mendekati tingkat terbaik. Karyawan dalam tingkat kesejahteraan dan kinerja tinggi</p>

		<i>profiles, job demands, job resources, person-centered approach, sustainable work</i>	memungkinkan untuk memiliki kejelasan peran, umpan balik kinerja, tekanan kerja, dan konflik peran yang lebih sedikit.
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.2.6 *Employee Well-Being* Sebagai Mediator

Beberapa penelitian menyebutkan ketika karyawan mendapatkan pekerjaan yang dapat memotivasi diri individu juga dapat meningkatkan kesejahteraannya. Seperti organisasi memberikan kondisi saat bekerja sangat mendukung maka akan meningkatkan *well-being* pada karyawan dan memicu mereka untuk berperilaku positif terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Pemenuhan kebutuhan karyawan menjadi penting bagi kesejahteraan individu karena dapat menuntun kepada kinerja karyawan (Aggarwal-Gupta dkk, 2010). Bentley, dkk (2015) melakukan penelitian terkait dengan *employee well-being* dan kinerja pada pekerja jarak jauh atau *teleworker*. Penelitiannya menyatakan bahwa, dukungan organisasi yang dirasakan dapat digambarkan sebagai sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka, sementara dukungan sosial di dalam organisasi yang dirasakan mengacu pada seberapa banyak karyawan merasa bahwa mereka didukung oleh rekan kerja dan atasan mereka. Kedua hal ini menjadi komponen penting untuk memicu timbulnya kesejahteraan di tempat kerja dan karena itu dianggap penting untuk hasil kerja pada karyawan yang bekerja jarak jauh.

Kowalski dan Swanson (Bentley dkk, 2015) melaporkan bahwa, dukungan manajemen, komunikasi, dan kepercayaan merupakan faktor penentu keberhasilan

untuk kerja jarak jauh. Kepercayaan dan dukungan yang memicu *well-being* pada karyawan dapat menjadi penentu utama efektivitas kerja jarak jauh, yang berdampak pada sikap dan kinerja. Ada beberapa hubungan positif yang telah ditemukan antara kesejahteraan karyawan dan kinerja dan produktivitas organisasi.

Penemuan Olaiya & Falebita (2019) mengungkapkan bahwa, kesejahteraan karyawan menjadi sangat penting bagi organisasi karena ketika karyawan tidak dapat menunjukkan kinerjanya karena pengaruh kesejahteraan individu yang buruk hal itu akan mempengaruhi kinerja organisasi keseluruhan. Maka dari itu, kesejahteraan karyawan di tempat kerja tidak hanya berpengaruh pada kesehatan karyawan. Namun juga dapat lebih mengikatkan hubungan antara perusahaan dengan karyawan di dalamnya. Ada juga cara-cara positif di mana pemberi kerja dapat memberdayakan staf mereka untuk memelihara dan menjaga kesehatan, kesejahteraan, dan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi mereka sendiri dengan membekali mereka dengan keterampilan dan alat yang relevan, secara berkelanjutan. Hal ini dapat dilakukan melalui sesi *workshop* dan pendampingan *coaching* yang dilakukan secara berkala (Haddon, 2018).

Khoreva & Wechtler (2017) menjelaskan kesejahteraan karyawan secara psikologis dan fisik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan bekerja di lingkungan yang ramah, bebas stres dan aman secara fisik, mereka melakukan tugas mereka dengan lebih baik. Pada penelitiannya, peran *well-being* ditemukan untuk memperkuat hubungan antara penggunaan praktik SDM yang meningkatkan keterampilan dan peluang dan kinerja pekerjaan dalam peran, serta untuk memperkuat hubungan antara persepsi yang dirasakan. Hati & Pradhan

(2020) mengungkapkan bahwa, *employee well-being* menstimulasi munculnya kepuasan kerja, praktik kerja yang positif, mengurangi stress dan *burn out*, mengembangkan iklim tempat kerja yang suportif, mengurangi *turnover* dan ketidakhadiran, serta meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja yang lebih baik dari kedua belah pihak yaitu organisasi maupun karyawan.

Magnier-Watanabe, dkk (2017) melakukan penelitian dengan melibatkan manajer dan staff dari perusahaan di Jepang berskala besar. Penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana pengaruh *organizational virtuousness* dengan kinerja karyawan yang dimediasi oleh kesejahteraan karyawan. Hasil dari penelitiannya menjelaskan bahwa, *well-being* sebagai mediator memperkuat hubungan antara OV dengan kinerja karyawan. Dalam hal ini OV atau kebajikan organisasi tidak memiliki pengaruh yang kuat secara langsung pada kinerja. Namun dengan adanya peran *well-being* sebagai mediator, hubungan OV dan kinerja karyawan semakin positif.

H5: Employee Well-Being memediasi pengaruh POS dengan kinerja

H6: Employee Well-Being memediasi pengaruh OV dengan kinerja

Tabel 2.7 Employee Well-Being sebagai Mediator

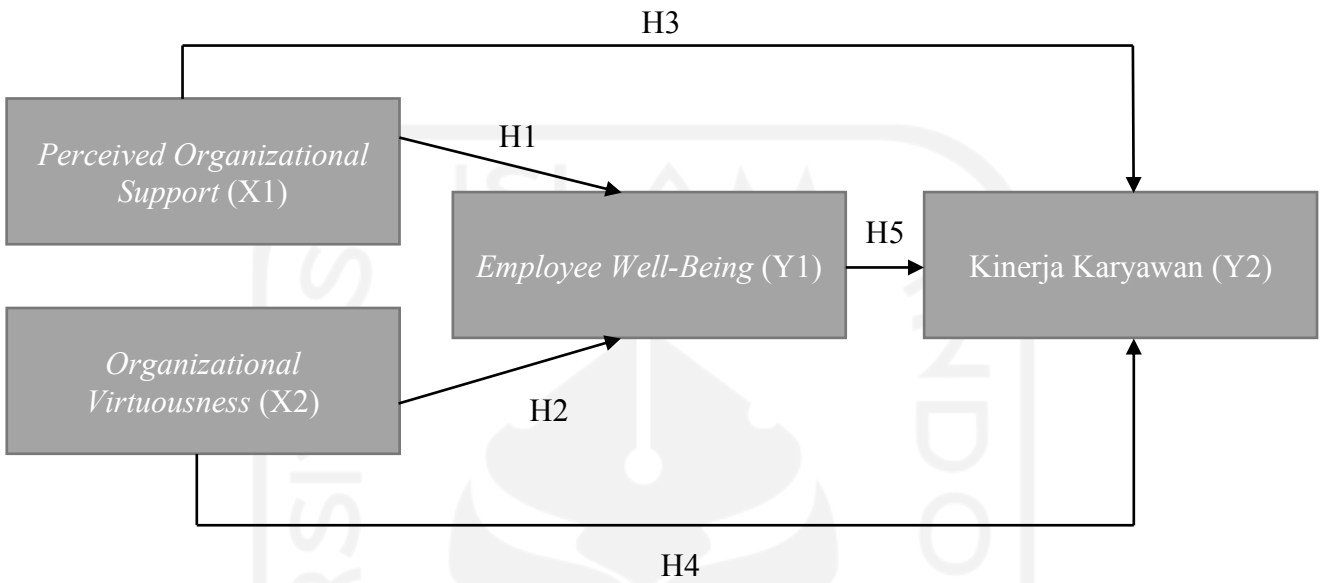
No	Peneliti/Judul	Metode	Hasil
1.	Bentley, dkk (2015). <i>The Role of Organisational Support in Teleworker Wellbeing: A Socio- Technical Systems Approach.</i>	Total keseluruhan responden pada penelitian ini adalah sebanyak 804 karyawan dari 28 perusahaan di New Zealand. Survey dilakukan dengan mendistribusikan kuisioner secara <i>online</i> .	Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa, dukungan sosial organisasi dan dukungan pekerja jarak jauh dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja dan <i>well-being</i> dapat mengurangi ketegangan

		Variablel yang digunakan pada penelitian ini adalah POS dan <i>employee well-being</i> .	psikologis. Selain itu <i>well-being</i> memperkuat hubungan positif dengan kinerja karyawan.
2.	Olaia, T. & Falebita, O. A (2019). <i>Interactions or Dynamics between Employee Well-Being and Organizational Performance.</i>	Data diperoleh dari 137 responden di salah satu cabang perusahaan telekomunikasi di Nigeria melalui penggunaan kuesioner. Data dianalisis menggunakan <i>Statistical Package for Social Sciences Software</i> (SPSS). Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah EWB dan kinerja organisasi.	Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa beban kerja yang berlebihan mempengaruhi kesejahteraan karyawan yang juga mempengaruhi kinerja organisasi. Studi menunjukkan bahwa ketika karyawan terlalu terbebani dengan pekerjaan mereka mengalami kesehatan yang buruk dan jika berlebihan mengakibatkan stres.
3.	Haddon, J (2018). <i>The Impact of Employees' Well-Being on Performance in The Workplace.</i>	Ditulis sebagai sudut pandang, penelitian ini menguraikan cara-cara di mana organisasi secara tradisional menawarkan insentif kepada karyawan untuk menjaga kesejahteraan fisik dan psikologis mereka. Selanjutnya melihat dampak kesehatan mental pada produktivitas karyawan. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah <i>well-being</i> dan kinerja.	Kesehatan mental adalah salah satu kontributor utama produktivitas, dan pengusaha harus berbuat lebih banyak untuk memastikan kesejahteraan mental staf mereka.
4.	Hati, L. & Pradhan, R. K (2021). <i>Antecedents and Consequences of</i>	Penelitian ini menguji anteseden dan konsekuensi dari EWB dengan mengusulkan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa EWB adalah komponen penting

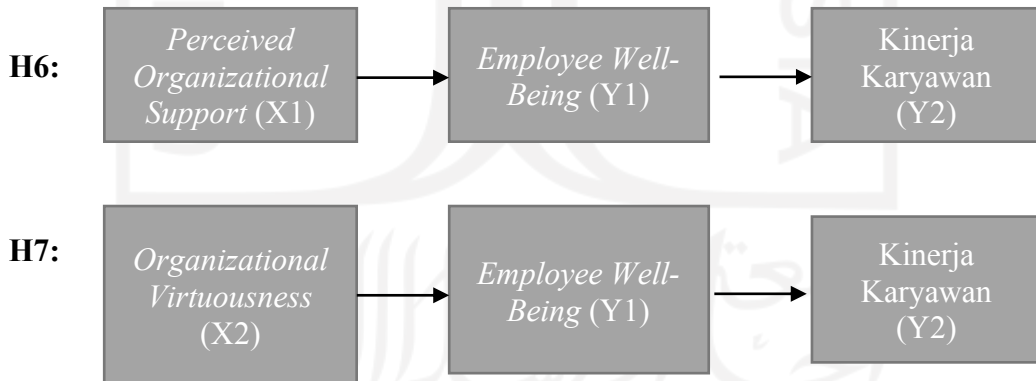
	<i>Employee Well-Being: A Theoretical Framework.</i>	kerangka teoritis untuk organisasi India. Ini juga mengeksplorasi berbagai faktor di tingkat individu, interpersonal, dan organisasi yang berkontribusi pada EWB. Studi ini mencoba membangun hubungan yang kuat antara EWB dan kinerjanya. Variabel pada penelitian ini adalah EWB dan kinerja.	yang dapat meningkatkan produktifitas organisasi dan kinerja karyawan di dalamnya. Didukung oleh faktor-faktor internal maupun eksternal organisasi.
5.	Khoreva, V. & Wechtler, H (2018). <i>HR Practices and Employee Performance: The Mediating Role of Well-Being.</i>	<i>Structural Equation Modeling</i> digunakan pada penelitian ini untuk menganalisis data survei multi-sumber dari sampel 300 karyawan dan 34 <i>supervisor</i> langsung di sebuah perusahaan jasa profesional di Finlandia. Variabel pada penelitian ini adalah praktik HR, kinerja karyawan, dan <i>well-being</i> .	Hasil penelitian menunjukkan, kesejahteraan fisik dan kesejahteraan sosial karyawan sebagian memediasi hubungan antar praktik SDM yang meningkatkan keterampilan dan peluang dan kinerja pekerjaan dalam peran, kesejahteraan psikologis karyawan sebagian memediasi hubungan antara praktik SDM yang meningkatkan motivasi dan pekerjaan yang inovatif.

2.3 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1 Pengaruh Langsung



Gambar 2.2 Pengaruh Tidak Langsung/Pengaruh Total



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Dimana jenisnya adalah eksplanatori karena menjelaskan hubungan sebab dan akibat yang terjadi antara variabel. Berawal dari teori selanjutnya diturunkan menjadi hipotesis penelitian.

3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.2.1 Variabel Penelitian

Penelitian ini menguji tiga variabel. Yaitu variabel independent, variabel dependen, dan variabel mediasi.

- 1) Variabel Independen (X_1 dan X_2)
- 2) Variabel Dependen (Y_1)
- 3) Variabel Mediasi (Y_2)

3.2.2 Definisi Operasional Variabel

3.2.2.1 *Perceived Organizational Support (X1)*

Perceived Organizational Support (POS) didefinisikan adalah persepsi yang dirasakan karyawan terhadap organisasi atau perusahaan tentang sejauh mana organisasi atau perusahaan tersebut peduli dan menghargai kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Pada penelitian ini *perceived organizational support (POS)* dinotasikan sebagai X_1 . Pengukuran *Perceived Organizational*

Support ini menggunakan indikator-indikator dari Rhoades dan Eisenberger (2002) yaitu adalah sebagai berikut:

- 1) Ketersediaan waktu beribadah.
- 2) Pemberian bonus.
- 3) Kebebasan berpendapat.
- 4) Pengembangan karier.
- 5) Pemberian bantuan sosial.

3.2.2.2 *Organizational Virtuousness (X2)*

Organizational Virtuousness (OV) adalah perilaku kebajikan di organisasi yang dapat memberikan dampak positif bagi karyawan di dalamnya dan di mana kebajikan berarti menciptakan, mempromosikan, mendukung, dan memelihara perilaku, kebiasaan, praktik, dan keinginan transenden seperti kemanusiaan, kejujuran, pengampunan, kepercayaan, dan kesetiaan pada tingkat individu maupun banyak orang. Pada penelitian ini *organizational virtuousness (OV)* dinotasikan sebagai X2. Pengukuran *organizational virtuousness* berdasarkan pada indikator-indikator OV menurut Cameron (2004). Yaitu adalah sebagai berikut:

- 1) Keterikatan dengan tujuan organisasi.
- 2) Kepercayaan satu sama lain.
- 3) Kepedulian terhadap pekerja.
- 4) Kejujuran.
- 5) *Reward* dan *punishment*.

3.2.2.3 Employee Well-Being

Employee Well-Being (EWB) adalah kondisi setiap individu karyawan untuk memahami kemampuannya sendiri, untuk mengelola dengan tekanan kehidupan yang normal, untuk bekerja secara produktif dan mampu memberikan kontribusi kepada komunitasnya. Pada penelitian ini *employee well-being* (EWB) dinotasikan sebagai Y1. *Employee Well-Being* (EWB) diukur dengan menggunakan alat ukur EWB dari Pradhan dan Hati (2019). Yaitu adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan membuat keputusan.
- 2) Hubungan harmonis dengan rekan kerja.
- 3) Makna kerja.
- 4) Lingkungan kerja yang kondusif.
- 5) Percaya diri.

3.2.2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata job performance atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi nyata yang dicapai seseorang. Pengertian kinerja adalah kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai seorang pegawai dalam menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penelitian menotasikan kinerja karyawan sebagai Y2. Pengukuran untuk kinerja karyawan berdasarkan indikator-indikator kinerja karyawan dari Na-Nan, dkk (2019). Yaitu adalah sebagai berikut:

- 1) Ketepatan waktu.
- 2) Kesesuaian dengan SOP.

- 3) Kedisiplinan kerja.
- 4) Penyelesaian target kerja.
- 5) Intensitas hadir.

Pada pengukuran kinerja, digunakan dua metode. Pertama, *self-assessment* dimana Abdi Dalem menilai berdasarkan kinerja diri sendiri. Kedua, pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Kepala Abdi Dalem. Besarnya nilai yang diperoleh diambil dari total rata-rata setelah nilai keduanya dijumlahkan.

3.3 Populasi Penelitian

Populasi penelitian ini adalah Abdi Dalem Kraton Yogyakarta Hadiningrat. Karakteristik untuk populasi penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Merupakan Abdi Dalem Kraton Yogyakarta.
2. Minimal telah mengabdikan satu tahun di Kraton Yogyakarta Hadiningrat.
3. Abdi Dalem dengan rentang usia 20 – 65 tahun karena merupakan usia yang produktif.

Total populasi yang digunakan adalah sebanyak 150 Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta. Pada penelitian ini, peneliti memutuskan untuk menggunakan seluruh populasi atau disebut dengan sensus.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini data yang digunakan oleh peneliti adalah data primer dan data sekunder. Untuk data primer variabel terkait yang digunakan adalah *Perceived Organizational Support*, *Organizational Virtuousness*, *Employee Well-Being*, dan

kinerja karyawan. Sedangkan untuk data sekunder berupa nama responden, jenis kelamin, umur, posisi atau jabatan pekerjaan, dan lama bekerja. Adapun teknik pengumpulan data untuk penelitian ini. Yaitu adalah sebagai berikut:

3.4.1 Kuisisioner

Metode pengumpulan data penelitian ini adalah dengan menggunakan kuisisioner atau metode angket. Sugiyono (2019) mengatakan bahwa, angket atau kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan secara tertulis kepada responden untuk dijawab. Pertanyaan yang disajikan akan disertai dengan alternatif jawaban yang dapat diisi oleh responden dan diukur dengan menggunakan skala *Likert*. *Skala Likert* dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau sekelompok individu tentang fenomena sosial yang terjadi.

Terdapat enam alternatif jawaban pada skala Likert ini yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Cukup Setuju (CS), Cukup Tidak Setuju (CTS), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Alasan menggunakan enam alternatif jawaban dikarenakan tidak adanya jawaban netral (N) agar jawaban yang diberikan dapat memperlihatkan sikap responden secara jelas dan menghindari jawaban bias.

Tabel 3.1 Skala Kuisisioner Penelitian

Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Cukup Setuju	Agak Tidak Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Skala	6	5	4	3	2	1

Pengambilan data dilakukan dengan cara mendistribusikan kuisioner pada Abdi Dalem Kraton Yogyakarta. Abdi Dalem diinstruksikan untuk mengisi kuisioner tersebut sesuai dengan kondisi sebenarnya atau yang paling mendekati. Kuisioner yang dibuat terdiri dari satu pertanyaan dari setiap indikator variabel.

3.4.2 Wawancara

Wawancara dilakukan oleh peneliti secara langsung pada beberapa karyawan untuk mengetahui secara jelas permasalahan yang terjadi di tempat kerja atau organisasi. Data dari wawancara ini digunakan oleh peneliti hanya sebagai data pendukung dan digunakan sesuai dengan kebutuhan.

3.5 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul (Sugiyono, 2019). Selanjutnya akan diperoleh nilai rata-rata yang akan dikategorikan dalam beberapa kelompok. Dimana, nilai rata-rata yang diperoleh akan digunakan untuk mendeskripsikan persepsi responden terhadap variabel yang diukur dalam penelitian ini.

3.6 Analisis Inferensial

3.6.1 Uji Asumsi

Menurut Ghozali (2014) apabila uji asumsi SEM dilakukan untuk melihat apakah data penelitian telah memenuhi syarat untuk dilakukannya analisis terhadap konstruk dengan menggunakan SEM. Adapun data penelitian yang harus dipenuhi untuk dapat diolah menggunakan SEM. Yaitu adalah sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data terdistribusi normal atau tidak. Ghozali (2014) menjelaskan bahwa, uji normalitas dapat dilihat dari nilai *critical ratio* (*cr*) dari *multivariate*. Data dapat dikatakan normal apabila data berada pada tingkat signifikansi sebesar 0,01 jika nilai *cr* atau *multivariate* berada pada rentang $\pm 2,58$.

b. Outliers

Outliers adalah kondisi observasi suatu data yang memiliki karakteristik unik sangat berbeda jauh dari observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi. Data dikatakan sebagai *outlier* jika nilai $p^2 < 0,05$.

3.6.2 Structural Equation Modelling (SEM)

Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). SEM merupakan pengembangan lebih lanjut dari *path analysis*. Penggunaan SEM tidak hanya untuk mengetahui hubungan kausalitas (hubungan

langsung dan tidak langsung) variabel atau konstruk yang diamati. Tetapi, juga komponen-komponen yang berkontribusi terhadap pembentukan konstruksi dapat ditentukan besarnya, sehingga hubungan kausalitas diantara variabel atau konstruk menjadi lebih informatif, lengkap, dan akurat. Penggunaan SEM dijalankan dengan program AMOS (*Analysis of Moment Structure*). AMOS adalah program khusus yang digunakan untuk analisis persamaan struktural (*Structural Equation Model*). Perhitungan SEM akan lebih mudah menggunakan AMOS karena mudah untuk membuat spesifikasi, melihat, dan dapat melakukan modifikasi grafik menggunakan *tool* yang sederhana.

a. Uji Kecocokan Model

Menurut Ghozali (2013) uji kecocokan model (*Goodness of Fit Index*) terbagi menjadi 2 bagian, yaitu:

1. Uji kecocokan absolut (*absolute fit measure*) yaitu, ukuran kecocokan model secara keseluruhan (model struktural dan model pengukuran) terhadap matriks korelasi dan matriks kovarians.
2. Uji kecocokan incremental (*incremental or relative fit measure*). yaitu ukuran kecocokan model secara relatif, digunakan untuk perbandingan model yang diusulkan dengan model dasar yang digunakan oleh peneliti. (*Goodnes of Fit Index*) yang digunakan pada penelitian ini:

Tabel 3.2 Indikator Uji Kecocokan

Jenis Ukuran	Ukuran	Kategori
<i>Absolute Fit Measure</i>	<i>Sig. / Probabilitas</i>	> 0,05
	<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	< 0,08
<i>Incremental Fit Measure</i>	<i>Tucker Lewis Index (TLI)</i>	>0,90
	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	>0,95

b. Uji Model Pengukuran

1. Uji Validitas

Validitas adalah ketepatan dan kecermatan skala dalam menjalankan fungsinya pada pengukuran. Artinya, sejauh mana skala tersebut dapat mengukur atribut yang dirancang untuk menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan ukurnya (Azwar, 2010). Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Berdasarkan cara estimasi yang disesuaikan dengan seifat dan fungsi setiap tes, tipe validitas umumnya digolongkan menjadi tiga kategori, diantaranya adalah validitas isi, validitas konstruk, dan validitas berdasarkan kriteria. Pada penelitian ini yang digunakan adalah validitas konstruk.

Menurut Awar (2010), validitas konstruk adalah sebuah gambaran yang menunjukkan sejauh mana alat ukur mampu menunjukkan hasil yang sesuai dengan teori. Alat ukur dihubungkan dengan alat ukur lainnya yang memiliki kesamaan konsep atau dengan alat ukur lain yang berkaitan dengannya secara

teoritis. Dalam aplikasinya, menurut Ghozali (2013) indikator dari variabel dapat disebut valid apabila nilai sig. sebesar $\leq 0,05$.

2. Uji Reliabilitas

Realibilitas adalah sejauh mana hasil dari pengukuran dapat dipercaya dan konsisten yang mengandung makna kecermatan pengukuran. Azwar (2010) mengatakan, realibilitas berarti sejauh mana hasil suatu pengukuran memiliki keterpercayaan, kejelasan, konsistensi, kestabilan yang dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapakali pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relative sama atau konsisten dari waktu ke waktu. Realibilitas akan dihitung dan dinyatakan dalam koefisien *alpha*. Dalam aplikasinya, Ghozali (2013) menjelaskan bahwa indikator dari variabel disebut reliabel jika nilai *Variance Extracted* atau $AVE \geq 0,50$ atau *Construct Reliability* (CR) $\geq 0,70$.

c. Uji Model Struktural

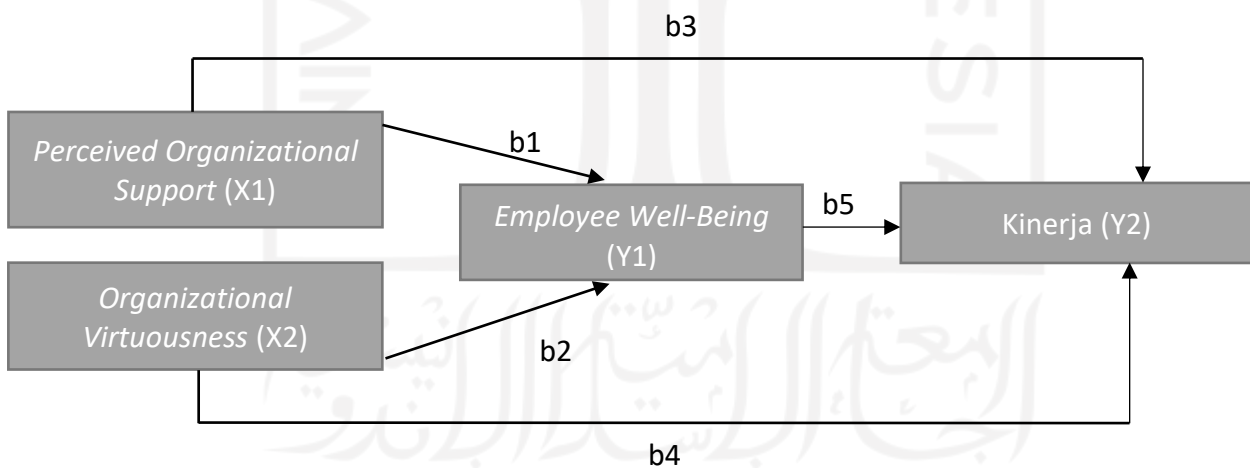
1. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji pengaruh variabel mediasi dalam memediasi variabel independen terhadap variabel dependen. Pada pengujian hipotesis ini, penulis memutuskan untuk menggunakan probabilitas 0,05 (tingkat keyakinan 95%). Untuk mengetahui pengambilan keputusan uji hipotesis, maka dilakukan dengan cara membandingkan tingkat signifikan (0,05), dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Apabila signifikan $\leq 0,05$ berarti hipotesis peneliti diterima, jadi variabel independen memiliki pengaruh nyata terhadap variabel dependen.
2. Apabila signifikan $> 0,05$ berarti hipotesis peneliti ditolak, jadi variabel independen tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel dependen.

3.6.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Penelitian ini menggunakan analisis jalur atau *path analysis*. Dimana merupakan teknik pengembangan dari regresi linier berganda. Analisis ini menggunakan korelasi dan regresi sehingga dapat mengetahui untuk sampai pada variabel dependen harus melewati jalur langsung atau melalui variabel intervening (Sugiyono, 2017). Analisis jalur digunakan pada penelitian ini karena terdapat variabel yang memediasi. Yaitu *employee well-being*.



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui bahwa, *perceived organizational support* sebagai variabel independen (X_1) dan *organizational virtuousness* sebagai variabel independent (X_2) dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y_2) melalui *employee well-being* sebagai variabel mediasi (Y_1).

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y_2 = b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1$$

Dari kedua persamaan tersebut, terdapat persamaan pengaruh tidak langsung dan persamaan pengaruh total. Persamaan pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut:

$$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = b_1 \times b_5$$

$$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = b_2 \times b_5$$

Pengaruh total:

$$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 + (b_1 \times b_5) + b_3$$

$$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 + (b_2 \times b_5) + b_4$$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di Karaton Yogyakarta Hadiningrat dengan jumlah sampel sebanyak 150 responden yang terdiri dari Abdi Dalem yang telah mengabdikan lebih dari satu tahun. Sebanyak 150 kuisioner kembali dan terisi.

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Karakteristik Responden

Terdapat 150 Abdi Dalem dari Kraton Yogyakarta sebagai responden di penelitian ini. Berikut merupakan data karakteristik responden berdasarkan umur dan jenis kelamin.

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-laki	88	58,7%
2.	Perempuan	62	41,3%
	Total	150	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2022) (Lampiran 9, Hal. 173)

Pada tabel 4.2, peneliti mengkategorikan umur untuk responden penelitian berdasarkan pengelompokan umur menurut Depkes RI (2009).

Tabel 4.2 Umur Responden

No.	Kategori Umur	Umur	Frekuensi	Persentase
1.	Dewasa Awal	26 – 35 tahun	37	19,9%
2.	Dewasa Akhir	36 – 45 tahun	52	28%
3.	Lansia Awal	46 – 55 tahun	46	24,7%
4.	Lansia Akhir	56 – 65 tahun	15	8,1%
		Total	150	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2022) (Lampiran 9, Hal. 173)

Tabel 4.3 Lama Kerja Responden

No.	Lama Kerja	Frekuensi	Persentase
1.	2 tahun	17	9,1%
2.	3 tahun	44	23,7%
3.	4 tahun	45	24,2%
4.	5 tahun	33	17,7%
5.	6 tahun	10	5,4%
6.	7 tahun	1	0,5%
	Total	150	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2022) (Lampiran 9, Hal. 173)

Pada tabel 4.1 dijelaskan bahwa dari 150 Abdi Dalem terdapat (58,7%) Abdi Dalem laki – laki dan sebanyak (41,3%) Abdi Dalem perempuan yang menjadi responden dalam penelitian ini. Tabel 4.2 merupakan umur Abdi Dalem yang dikategorisasikan berdasarkan pengelompokan umur menurut Depkes RI. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar (28%) Abdi Dalem yang menjadi responden di penelitian ini berada di masa dewasa akhir dan sebagian lainnya (24,7%) berada di masa lansia awal. Artinya, sebagian besar Abdi Dalem yang terlibat pada penelitian ini sudah memasuki usia yang cukup matang, sudah memahami baik dan buruk dari aspek kehidupan, hingga mampu membuat keputusan. Sehingga, kondisi fisik maupun mental dari Abdi Dalem yang ada pada kategori dewasa awal ini tergolong lebih aktif dari pada Abdi Dalem yang berada di kategori lansia awal. Karena pada masa lansia awal kondisi fisik dan mental mulai menurun, sehingga produktifitas bisa berkurang. Aktifitas yang dilakukan di Kraton Yogyakarta juga semakin ringan. Pada tabel 4.3 adalah lama kerja atau lama pengabdian Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa mayoritas (24,2%) Abdi Dalem yang menjadi responden penelitian ini sudah mengabdikan selama 4 tahun.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Skala distribusi yang digunakan untuk mengkategorikan pendapat dari responden pada variabel *Perceived Organizational Support* (POS), *Organizational Virtuousness* (OV), *Employee Well-Being* (EWB), dan kinerja diukur dengan rumus rata-rata sebagai berikut:

$$\text{Rata-rata} = \frac{\text{Nilai max} - \text{Nilai min}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Rata-rata} = \frac{6 - 1}{6}$$

$$\text{Rata-rata} = 0,83$$

Dari rumus tersebut, maka didapat kategorisasi sebagai berikut.

Tabel 4.4 Kategorisasi Rata-rata

No.	Kategori	Rata-rata
1.	Sangat Buruk	1 – 1,83
2.	Buruk	1,84 – 2,66
3.	Cukup Buruk	2,67 – 3,5
4.	Cukup Baik	3,6 – 4,33
5.	Baik	4,34 – 5,16
6.	Sangat Baik	5,17 - 6

Sumber: Data Primer Diolah (2022).

a. *Perceived Organizational Support* (POS)

Berdasarkan hasil analisis dan mengacu pada tabel 4.4, hasil keseluruhan menunjukkan bahwa Abdi Dalem yang menjadi responden pada penelitian ini merasa bahwa dukungan organisasi yang diberikan masih tergolong cukup baik meskipun belum optimal.

Tabel 4.5 Tabel Rekap Kuisioner *Perceived Organizational Support*

No.	Indikator	1	2	3	4	5	6	Rata-rata	Kategori
1.	Pemberian waktu ibadah.	0	1	52	63	34	0	3,8	Cukup Baik
2.	Pemberian bonus untuk pekerjaan yang dilakukan.	0	7	57	60	26	0	3,65	Cukup Baik
3.	Mempertimbangkan pendapat yang berhubungan dengan pekerjaan.	0	12	46	70	22	0	3,65	Cukup Baik
4.	Kesempatan naik jabatan.	0	15	47	66	22	0	3,60	Cukup Baik
5.	Pemberian bantuan sosial.	0	13	59	58	20	0	3,5	Cukup Buruk
		Rata- Rata X_1						3,6	Cukup Baik

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Tabel 4.5 menunjukkan total rata-rata penilaian responden terhadap *perceived organizational support*. Nilai rata-rata keseluruhan yang diperoleh untuk variabel POS ini adalah 3,6 atau termasuk dalam kategori yang cukup baik. Penilaian ‘cukup buruk’ adalah pada indikator “Pemberian bantuan sosial” dengan rata-rata sebesar 3,5. Penilaian ‘cukup baik’ dengan frekuensi terbanyak berada di dua indikator. Yaitu indikator yang berkaitan dengan pemberian bonus dan kebebasan berpendapat dari Abdi Dalem. Nilai kedua adalah sebesar 3,65.

b. *Organizational Virtuosity (OV)*

Berdasarkan hasil analisis dan mengacu pada tabel 4.4, hasil rata-rata kebijakan secara keseluruhan menunjukkan bahwa Abdi Dalem yang menjadi responden pada penelitian ini tergolong pada kategori cukup baik. Meskipun tergolong cukup baik, ada sebagian kecil yang berada di kategori cukup buruk. Berikut adalah penjelasan secara *detail* dari variabel OV berdasarkan hasil analisis pertanyaan.

Tabel 4.6 Tabel Rekap Kuisiner *Organizational Virtuosity*

No.	Indikator	1	2	3	4	5	6	Rata-rata	Kategori
1.	Keterikatan dengan tujuan organisasi.	0	5	51	63	31	0	3,75	Cukup Baik
2.	Pekerja saling mempercayai satu sama lain.	0	8	50	70	22	0	3,69	Cukup Baik
3.	Organisasi peduli dengan pekerja yang membutuhkan bantuan moral.	0	13	51	56	30	0	3,65	Cukup Baik
4.	Kejujuran dan dapat dipercaya menjadi 'kekhasan' di organisasi.	0	11	55	67	17	0	3,57	Cukup Baik
5.	Sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> .	0	14	55	65	18	0	3,5	Cukup Buruk
		Rata- Rata X_2						3,64	Cukup Baik

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Tabel 4.6 menunjukkan total rata-rata penilaian responden terhadap OV. Secara keseluruhan nilai rata-rata yang diperoleh untuk variabel OV ini adalah

3,64 atau termasuk dalam kategori yang cukup baik. Nilai rata-rata tertinggi yang diperoleh adalah sebesar 3,75 terdapat pada indikator yang berkaitan dengan keterikatan terhadap tujuan organisasi. Artinya, sebagian besar Abdi Dalem merasa memiliki tujuan yang cukup sama dan cukup terikat dengan tujuan yang ada di Kraton Yogyakarta.

Namun, masih ada sebagian kecil Abdi Dalem yang belum cukup merasa memiliki kesamaan prinsip kebijakan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya nilai rata-rata terendah sebesar 3,5 pada indikator *reward* dan *punishment*. Sehingga bisa dikatakan bahwa, kebijakan yang berkaitan dengan *reward* dan *punishment* masih dirasa belum sepenuhnya dijalankan dengan baik.

c. *Employee Well-Being (EWB)*

Berdasarkan hasil perhitungan rumus rata-rata dan mengacu pada tabel 4.4, hasil rata-rata kesejahteraan Abdi Dalem secara keseluruhan menunjukkan bahwa Abdi Dalem yang menjadi responden pada penelitian ini memiliki kesejahteraan yang cukup baik. Tabel 4.7 menjelaskan secara *detail* dari variabel EWB berdasarkan hasil analisis pertanyaan.

Tabel 4.7 Tabel Rekap Kuisisioner *Employee Well-Being*

No.	Indikator	1	2	3	4	5	6	Rata-rata	Kategori
1.	Membuat keputusan untuk diri sendiri.	0	8	46	57	39	0	3,8	Cukup Baik
2.	Hubungan yang baik dengan tim.	0	10	43	65	32	0	3,7	Cukup Baik

3.	Memaknai pekerjaan.	0	11	56	68	15	0	3,6	Cukup Baik	
4.	Tempat kerja kondusif.	0	8	56	67	19	0	3,6	Cukup Baik	
5.	Merasa baik-baik saja pada diri sendiri.	0	21	52	56	21	0	3,5	Cukup Buruk	
								Rata- Rata Y_1	3,64	Cukup Baik

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Nilai rata-rata keseluruhan yang diperoleh untuk variabel EWB ini adalah 3,64 atau termasuk dalam kategori yang cukup baik. Adanya nilai rata-rata sebesar 3,8 pada indikator yang berkaitan dengan membuat keputusan untuk diri sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa, mayoritas Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta memiliki kemampuan cukup baik dalam membuat keputusan untuk diri sendiri khususnya yang berkaitan dengan kesejahteraan diri secara langsung. Rata-rata terendah sebesar 3,5 pada indikator yang berkaitan dengan keadaan baik diri sendiri. Hal ini menunjukkan masih ada Abdi Dalem yang belum cukup merasa sejahtera sehingga terkadang hal itu membuat diri mereka tidak merasa baik-baik saja.

d. Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan rumus rata-rata, dapat dikatakan bahwa Abdi Dalem yang menjadi responden penelitian ini memiliki kinerja yang cukup baik. Pada variabel kinerja, nilai diperoleh dari total rata-rata *self-assessment* dan penilaian dari atasan.

Berikut ini adalah tabel total rata-rata kinerja berdasarkan *self-assessment* dan penilaian dari atasan.

Tabel 4.8 Tabel Perolehan Rata-rata Penilaian Kinerja

No.	Indikator	Rata-rata	Kategori
1.	Menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal.	3,8	Cukup Baik
2.	Tugas yang dilakukan sesuai dengan standar.	3,7	Cukup Baik
3.	Memperhatikan tugas dengan benar.	3,55	Cukup Buruk
4.	Memenuhi jumlah tugas.	3,6	Cukup Baik
5.	Kehadiran.	3,6	Cukup Baik
	Rata-rata Y_2	3,65	Cukup Baik

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Tabel 4.8 menunjukkan total rata-rata penilaian responden terhadap kinerja. Secara keseluruhan nilai rata-rata yang diperoleh untuk variabel kinerja ini adalah 3,65 atau termasuk dalam kategori yang cukup baik. Rata-rata tertinggi adalah sebesar 3,8 dimana indikator kinerja tersebut berkaitan dengan penyelesaian tugas sesuai jadwal. Artinya mayoritas Abdi Dalem pada penelitian ini cukup baik untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan jadwal yang ditetapkan. Perolehan rata-rata terendah pada kinerja ada pada indikator ‘memperhatikan tugas dengan baik dan benar’ dengan perolehan nilai rata-rata sebesar 3,5. Artinya, masih ada Abdi Dalem yang belum cukup memperhatikan tugas dengan baik dan benar.

4.2 Analisis Inferensial

4.2.1 Uji Asumsi

a. Hasil Uji Normalitas

Pengujian normalitas pada penelitian ini menggunakan program AMOS versi 26. Uji normalitas dapat dilihat dari nilai *critical ratio* (*cr*) dari *multivariate*. Dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas ini adalah apabila data berada pada tingkat signifikansi sebesar 0,01 jika nilai *cr* atau *multivariate* berada pada rentang $\pm 2,58$ maka data terdistribusi normal. Berikut adalah tabel hasil uji normalitas data penelitian ini.

Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas

Variable	Item	<i>c.r.</i>
<i>Perceived Organizational Support</i>	POS1	0,697
	POS2	0,305
	POS3	-1,120
	POS4	-0,965
	POS5	0,170
<i>Employee Well-Being</i>	EWB1	-0,925
	EWB2	-1,209
	EWB3	-0,465
	EWB4	-0,060
	EWB5	-0,199
<i>Organizational Virtuousness</i>	OV1	-0,078
	OV2	-0,567
	OV3	-0,438
	OV4	-0,416
	OV5	-0,559
Kinerja	KINERJA1	-0,652
	KINERJA2	-0,418
	KINERJA3	0,421
	KINERJA3	0,421
	KINERJA5	-0,557
Multivariate		-0,927

Sumber: Data Primer Diolah (2022) (Lampiran 10, Hal. 174)

Hasil uji normalitas pada tabel diatas menunjukkan bahwa setiap item dari variabel-variabel penelitian ini $<2,58$ dimana nilai pada *critical ratio (c.r)* ini masih berkisar di $2,58$. Artinya, data pada penelitian ini berdistribusi normal.

b. Outliers

Outliers adalah kondisi observasi suatu data yang memiliki karakteristik unik sangat berbeda jauh dari observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi. Untuk mengetahui *outliers* pada suatu data, maka dapat dilihat dari *Mahalanobis Distance* yang memiliki nilai $p1$ dan $p2$. Evaluasi *outlier* sendiri adalah dengan melihat *Mahalanobis D²* atau pada nilai signifikansi $p2$. Berikut adalah tabel hasil uji *outliers* yang diambil dari beberapa data dengan *Mahalanobis Distance* tertinggi.

Tabel 4.10 Hasil Uji Outliers

<i>Observation Number</i>	<i>Mahalanobis D²</i>	<i>p2</i>
138	33,559	0,988
41	32,017	0,99
142	31,960	0,962
29	31,069	0,966
43	30,651	0,950

Sumber: Data Primer Diolah (2022). (Lampiran 10, Hal. 175)

Sebuah data dikatakan *outliers* apabila nilai $p2$ memiliki signifikansi $>0,05$. Dari tabel hasil uji *outliers* di atas dapat dilihat bahwa responden penelitian memiliki nilai $p2$ yang memiliki signifikansi $>0,05$. Artinya secara keseluruhan, dapat dikatakan bahwa data pada penelitian ini tidak mengandung *outliers*.

4.2.2 Structural Equation Model (SEM)

a. Uji Kecocokan Model

Uji kecocokan model dilakukan untuk menguji kesesuaian model hipotesis yang berdasarkan teori dengan data penelitian yang berdasarkan empiris (data yang dikumpulkan dari lapangan). Tabel 4.11 dibawah menunjukkan hasil uji kecocokan model pada penelitian ini.

Tabel 4.11 Goodness of Fit Full Model

Ukuran	Kategori	Nilai	Keterangan
<i>P Sig.</i>	> 0,05	0,000	Tidak <i>Fit</i>
CMIN/DF	< 2,00	1,712	<i>Fit</i>
RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	≤ 0,08	0,069	<i>Fit</i>
TLI (<i>Tucker Lewis Index</i>)	≥ 0,90	0,958	<i>Fit</i>
CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	≥ 0,95	0,964	<i>Fit</i>

Sumber: Data primer diolah (2022) (Lampiran 10, Hal. 177)

Pada penelitian ini, untuk uji kecocokan model yang digunakan adalah uji kecocokan absolut (*Absolute Fit Measure*) dan uji kecocokan incremental (*Incremental Fit Measure*). Uji kecocokan absolut menguji kecocokan model secara keseluruhan (model struktural dan model pengukuran) terhadap matriks korelasi dan matriks kovarians. Pada penelitian ini ukuran yang digunakan adalah nilai dari CMIN/DF dan RMSEA. Sedangkan untuk uji incremental sendiri merupakan uji untuk mengetahui ukuran kecocokan model secara relatif, digunakan untuk perbandingan model yang diusulkan dengan model dasar yang digunakan oleh peneliti. Penelitian ini menggunakan ukuran pada TLI dan CFI.

Berdasarkan dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai yang diperoleh pada CMIN/DF, RMSEA, TLI, dan CFI berada pada rentang yang diharapkan. Karena populasi dalam jumlah besar, maka uji kecocokan model mengacu pada indikator RMSEA. Hair, dkk (Ghazali, 2016) mengatakn bahwa sebuah penelitian harus melaporkan setidaknya tiga indeks kecocokan dengan setidaknya satu dari setiap kategori. Sehingga, dapat dikatakan bahwa model pada penelitian ini secara umum tidak buruk dan masih bisa digunakan.

b. Uji Model Pengukuran

Uji model pengukuran pada penelitian ini adalah dengan menguji validitas data dan menguji realibilitas instrumen pertanyaan yang digunakan. Berikut adalah hasil uji model pengukuran dengan validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar dan kecermatan suatu alat ukur berfungsi. Suatu alat ukur dapat dikatakan valid apabila memberikan hasil ukuran yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran. Uji validitas dilakukan dengan menguji validitas konstruk (*construct validity*) pada sampel sebanyak 150 Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta. Pengujian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yang dijalankan melalui program IBM AMOS versi 26. Suatu instrument bisa dikatakan valid apabila signifikansi $P < 0,05$. Berikut adalah hasil uji validitas pada penelitian ini.

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Konstruk (*Construct Validity*)

Indikator		Variabel Laten	<i>Factor Loading</i>	<i>P</i>	Keterangan
POS1	←	Org_support	0,79		
POS2	←	Org_support	0,82	0,000	Valid
POS3	←	Org_support	0,78	0,000	Valid
POS4	←	Org_support	0,80	0,000	Valid
POS5	←	Org_support	0,75	0,000	Valid
EWB5	←	Wellbeing	0,81		
EWB4	←	Wellbeing	0,78	0,000	Valid
EWB3	←	Wellbeing	0,78	0,000	Valid
EWB2	←	Wellbeing	0,84	0,000	Valid
EWB1	←	Wellbeing	0,83	0,000	Valid
OV1	←	Virtuousness	0,80		
OV2	←	Virtuousness	0,70	0,000	Valid
OV3	←	Virtuousness	0,80	0,000	Valid
OV4	←	Virtuousness	0,79	0,000	Valid
OV5	←	Virtuousness	0,79	0,000	Valid
Kinerja1	←	Kinerja	0,81		
Kinerja2	←	Kinerja	0,80	0,000	Valid
Kinerja3	←	Kinerja	0,81	0,000	Valid
Kinerja4	←	Kinerja	0,70	0,000	Valid
Kinerja5	←	Kinerja	0,78	0,000	Valid

Sumber: Data Primer Diolah (2022). (Lampiran 10, Hal. 178)

Berdasarkan tabel hasil uji validitas, setiap variabel penelitian ini memiliki nilai signifikansi $P < 0,05$. Sehingga, alat ukur yang digunakan oleh penelitian ini dapat dinyatakan sebagai alat ukur yang valid.

2. Uji Reliabilitas

Realibilitas adalah sejauh mana hasil dari pengukuran dapat dipercaya dan konsisten yang mengandung makna kecermatan pengukuran. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap

kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama atau konsisten dari waktu ke waktu. Suatu alat ukur dapat dikatakan reliabel apabila indikator dari variabel tersebut memiliki nilai *Variance Extracted* atau $AVE \geq 0,50$ dan *Construct Reliability* atau $c.r \geq 0,70$. Berikut adalah tabel dari hasil uji reliabilitas pada penelitian ini. Untuk mendapatkan nilai dari *Construct Reliability*, penelitian ini mengacu pada rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standardized loading})^2}{(\sum \text{Standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *Standardized Loading* untuk setiap indikator yang didapat dari perhitungan komputer. Pada penelitian ini, peneliti menghitung dengan program Microsoft Excel.
- $\sum \epsilon_j$ merupakan *measurement error* setiap indikator. Perhitungan untuk *measurement error* adalah 1-reliabilitas indikator. Tingkat indikator yang diterima adalah $\geq 0,70$.

Tabel 4.13 Hasil Uji *Construct Reliability*

Indikator		Variabel Laten	Factor Loading	Jumlah Loading	(Jumlah ² Loading)	Jumlah Variansi	c.r
POS1	←	Org_support	0,79	3,95	15,59	1,25	0,93
POS2	←	Org_support	0,82				
POS3	←	Org_support	0,78				
POS4	←	Org_support	0,80				
POS5	←	Org_support	0,75				
EWB5	←	Wellbeing	0,81	4,04	16,35	1,19	0,93
EWB4	←	Wellbeing	0,78				
EWB3	←	Wellbeing	0,78				
EWB2	←	Wellbeing	0,84				
EWB1	←	Wellbeing	0,83				
OV1	←	Virtuousness	0,80	3,97	15,74	1,23	0,93
OV2	←	Virtuousness	0,77				
OV3	←	Virtuousness	0,80				
OV4	←	Virtuousness	0,79				
OV5	←	Virtuousness	0,70				
Kinerja1	←	Kinerja	0,81	3,97	15,74	1,28	0,93
Kinerja2	←	Kinerja	0,80				
Kinerja3	←	Kinerja	0,81				
Kinerja4	←	Kinerja	0,78				
Kinerja5	←	Kinerja	0,78				

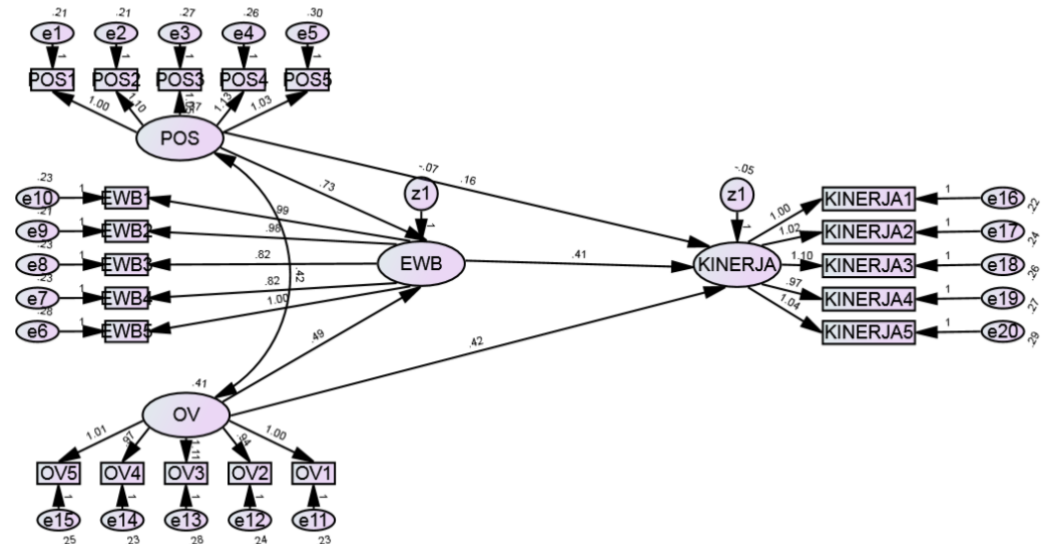
Sumber: Data Primer Diolah (2022) (Lampiran 10, Hal. 179)

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan nilai pada *Construct Reliability* (*c.r*) tidak ada ada yang dibawah dari 0,70. Artinya semua indikator pada penelitian ini bersifat reliabel. Sehingga, indikator pada variabel yang digunakan sebagai *observed variable* mampu menjelaskan variabel yang dibentuknya.

c. Uji Model Struktural

1. Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis pada penelitian ini, disajikan pada diagram berikut



Gambar 4.1 Hasil Uji Model Penelitian

Hasil uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Penelitian ini mengajukan sebanyak tujuh hipotesis. Dimana hipotesis ini dilihat dari pengaruh dua variabel independen yaitu *perceived organizational support* dan *organizational virtuousness* pada *employee well-being* (variabel mediator) dan kinerja (variabel dependen). Hipotesis penelitian ini diuji pada tingkat probabilitas 0,05 (tingkat keyakinan 95%). Pengambilan keputusan uji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan tingkat signifikan atau probabilitas (0,05). Jika pada nilai menunjukkan signifikansi $P \leq 0,05$ berarti hipotesis peneliti diterima, dimana variabel independen memiliki pengaruh

nyata terhadap variabel dependen. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis penelitian.

Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis

Variabel			<i>Estimate</i>	<i>c.r</i>	P	Keterangan
POS	→	EWB	0,608	9,714	0,000	Terbukti
OV	→	EWB	0,432	7,779	0,000	Terbukti
OV	→	Kinerja	0,422	8,682	0,000	Terbukti
POS	→	Kinerja	0,147	2,857	0,004	Terbukti
EWB	→	Kinerja	0,462	8,993	0,000	Terbukti

Sumber: Data Primer Diolah (2022) (Lampiran 10, Hal. 180)

Hipotesis penelitian ini diuji dengan menganalisis angka pada estimasi pengaruh antar variabel dalam model. Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai pada tabel probabilitas adalah $P \leq 0,05$. Sehingga, dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diajukan pada penelitian ini sepenuhnya terbukti.

4.3 Hasil dan Pembahasan

4.3.1 Terdapat hubungan positif pada *Perceived Organizational Support* dengan *Employee Well-Being* pada Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta.

Berdasarkan tabel 4.14, dapat dilihat bahwa hasil pengujian variabel POS dengan EWB menghasilkan nilai estimasi sebesar 0,608 dengan nilai *c.r* sebesar 9,714 dan $P < 0,05$. Sehingga, dari hasil ini dapat dikatakan bahwa H_1 pada penelitian ini terbukti secara empirik. Artinya semakin tinggi POS yang dirasakan oleh Abdi Dalem Kraton Yogyakarta maka semakin tinggi pula kesejahteraan diri. Secara keseluruhan, hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan positif POS dengan EWB pada Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta didukung secara statistik hasil empirik.

Hasil pengujian menunjukkan POS berpengaruh positif pada kesejahteraan pekerja. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Roemer & Harris (2018) mengatakan bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi lebih tinggi cenderung mengalami kesejahteraan yang lebih tinggi. Dukungan menyebabkan perasaan aman dan dapat memenuhi kebutuhan sosio-emosional pekerja. Rahman, dkk (2020) pada penelitiannya menjelaskan POS mencerminkan keyakinan pekerja tentang upaya dari organisasi untuk kesejahteraan mereka. POS memiliki hubungan dengan reaksi afektif seperti kepuasan dan suasana hati. Reaksi afektif ini merupakan bentuk respon dari kesejahteraan.

Beberapa hal yang diungkapkan oleh Rhoades & Eisenberger (2002), POS harus menimbulkan rasa kewajiban untuk peduli akan adanya kesejahteraan dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Kedua, POS harus dapat memenuhi kebutuhan sosioemosional, mengarahkan pekerja untuk memasukkan keanggotaan organisasi dan status peran ke dalam identitas sosial mereka. Ketiga, POS harus dapat memperkuat keyakinan pekerja bahwa organisasi mengakui dan menghargai peningkatan kinerja. Adanya hasil analisis deskriptif dapat mendukung teori tersebut. Sebanyak 35,3% Abdi Dalem merasakan dukungan dari Kraton Yogyakarta. Artinya, selama bekerja menjadi Abdi Dalem upaya Kraton Yogyakarta dalam memberikan dukungan baik berupa materi dan non-materi demi kesejahteraan dapat diterima dengan cukup baik bagi sebagian besar Abdi Dalem.

Ketulusan masyarakat yang rela mengabdikan dirinya menjadi Abdi Dalem dalam jangka waktu lama menjadi salah satu pertimbangan bagi Kraton Yogyakarta untuk dapat memberikan timbal balik yang setimpal untuk menunjang kesejahteraan mereka baik dari sisi kenyamanan saat bekerja dan sisi kehidupan. Ogbonnaya, dkk (2018) pada penelitiannya menjelaskan, kepedulian organisasi dengan memberikan banyak sumber dukungan menyebabkan pekerja merasa nyaman dan muncul perasaan untuk tetap bekerja di organisasi tersebut dalam waktu lama. Meskipun masih belum memenuhi kategori baik dan belum semua Abdi Dalem merasakan langsung dukungan tersebut, perasaan didukung tersebut cukup untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

4.3.2 Terdapat hubungan positif pada *Organizational Virtuousness* dengan *Employee Well-Being* pada Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta.

Pada tabel 4.14 hasil uji hipotesis di atas, dapat dilihat bahwa variabel OV dengan variabel EWB menghasilkan nilai estimasi sebesar 0,432 dengan nilai $c.r$ 7,779 dan probabilitas 0,000 $P < 0,05$. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa H_2 pada penelitian secara empirik terbukti adanya. Artinya, semakin tinggi kebajikan yang diterapkan maka kesejahteraan pada Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta.

Penjelasan di atas membuktikan adanya hubungan yang signifikan dari prinsip-prinsip kebajikan di Kraton Yogyakarta dengan kesejahteraan Abdi Dalem. Pada hasil analisis deskriptif menunjukkan sebanyak 32,7% Abdi

Dalem memiliki keselarasan prinsip kebajikan dengan Kraton Yogyakarta. Yang artinya sebagian besar dari Abdi Dalem pada penelitian ini merasa memiliki kesesuaian prinsip dengan Kraton Yogyakarta yang kemudian dipahami dan dijalankan untuk memperoleh kesejahteraan dan kenyamanan saat bekerja. Hasil ini selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Magnier-Watanabe, dkk (2020) bahwa semakin kuat suatu organisasi menerapkan kebajikan di tempat kerja akan meningkatkan munculnya lingkungan yang melindungi harga diri, meningkatkan modal untuk menjadi ‘manusia’, dan meningkatkan kesejahteraan pekerja. Kebajikan memiliki hubungan dengan tujuan hidup yang bermakna, pengembangan pribadi, kebahagiaan, serta menjadi pertahanan pekerja saat berada di kondisi yang menderita.

Menjadi Abdi Dalem tidak hanya berpegang teguh dengan prinsip “*Sendika Dawuh*” saja. Namun, ada prinsip kerja yang berhubungan dengan kebajikan demi mendapatkan kesejahteraan dan kenyamanan saat mengabdikan di Kraton Yogyakarta. Prinsip-prinsip itu disebut dengan *Watak Satriya* yang dicetuskan oleh Sri Sultan Hamengkubuwono I. Ini merupakan prinsip wajib untuk dipahami dan dilakukan untuk menjalani peran sebagai Abdi Dalem. Pertama adalah *Nyawiji*, berkaitan dengan cara kerja yang fokus, totalitas, dan selalu berserah diri dengan Tuhan YME. Kedua adalah *Greget* yaitu penuh penghayatan dan penjiwaan. Ketiga, *Sungguh* yaitu percaya diri. Terakhir adalah *Ora Mingkuh* artinya tidak gentar menghadapi ujian dan hambatan.

Kebajikan Kraton Yogyakarta diterapkan dengan tujuan untuk memunculkan rasa dimana Abdi Dalem bukan hanya sumber daya manusia

yang bekerja untuk Kraton Yogyakarta saja tetapi juga makhluk intelektual dan emosional. Melalui prinsip ini, diharapkan dapat mengarahkan Abdi Dalem untuk bertindak secara konsisten dan sebagai panutan bagi orang lain. Menurut teori, kebajikan organisasi mengatur cara berpikir, perasaan, dan tindakan yang tepat seperti hubungan afektif antara individu dan organisasi dan kecenderungan untuk bertindak demi organisasi. Tingkat kebajikan yang lebih tinggi menimbulkan emosi positif yang memunculkan kesejahteraan dan kemauan untuk bertindak positif terhadap organisasi (Pires & Nunes, 2018).

4.3.3 Terdapat hubungan positif pada *Organizational Virtuousness* dengan Kinerja pada Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta.

Pada hasil uji hipotesis, variabel OV dan variabel kinerja menghasilkan nilai estimasi sebesar 0,422. Dengan nilai *c.r* sebesar 8,682 pada probabilitas 0,000 $P < 0,05$. Penjelasan ini membuktikan bahwa H_3 pada penelitian ini terbukti secara empirik. Sehingga, apabila tingkat kebajikan yang diterapkan dan dilakukan diorganisasi semakin tinggi maka kinerja pada Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta juga akan semakin tinggi.

Hasil temuan ini selaras dengan teori Cameron (2004) yang menyatakan bahwa kebajikan yang diterapkan dan dilakukan keseluruhan bagian organisasi meningkatkan kinerja para pekerjanya. Artinya, organisasi dengan skor kebajikan yang lebih tinggi juga memiliki produktivitas yang lebih tinggi secara signifikan, kualitas keluaran, dan perputaran pekerja yang lebih rendah. Hal ini juga dapat dikaitkan dengan hubungan interpersonal yang produktif,

kerja tim, pengambilan keputusan yang efektif, partisipasi, dan iklim positif dalam organisasi.

Artinya kebajikan memiliki peran yang cukup besar untuk meningkatkan kinerja. Kinerja yang baik mengarah pada kepuasan di antara pekerja, yang kemudian mengarah pada kekhasan dan mengarah pada keunggulan kompetitif (Chun, 2017). Ketika pekerja menunjukkan kinerja yang lebih tinggi artinya mereka merasa bahwa perusahaan atau organisasi mereka dapat dipercaya, peduli dan bercirikan integritas dan kehormatan. Dengan kata lain, pekerja cenderung untuk lebih berusaha dalam pekerjaan mereka jika mereka menghormati dan merasa baik tentang organisasi mereka (Magnier-Wattanbe dkk, 2017). Sama halnya dengan Abdi Dalem, keputusan mereka untuk mengabdikan di Kraton Yogyakarta dengan tulus karena menganggap menjadi bagian dari Kraton Yogyakarta merupakan suatu kehormatan karena secara tidak langsung mereka dipercaya oleh Kraton Yogyakarta untuk menjaga dan melestarikan moral dan kebudayaan Jawa.

4.3.4 Terdapat hubungan positif pada *Perceived Organizational Support* dengan kinerja pada Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta.

Hasil uji hipotesis pada variabel POS dan variabel kinerja menghasilkan nilai estimasi sebesar 0,147. Nilai *c.r* sebesar 2,857 dengan tingkat probabilitas sebesar 0,004 $P < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H_4 yang diajukan pada penelitian ini terbukti sesuai dengan hasil empirik. Dengan kata lain, POS dan kinerja memiliki hubungan positif dimana ketika perasaan didukung oleh

organisasi meningkat maka hal tersebut akan meningkatkan kinerja pada Abdi Dalem Kraton Yogyakarta.

Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulistyani (2022) pada penelitiannya menjelaskan dimana POS dapat meningkatkan kinerja. Ketika kebutuhan sosio-emosional terpenuhi dan ketika organisasi menunjukkan kesiapan untuk memberikan penghargaan, jaminan kesejahteraan, dan memberikan iklim kerja yang harmonis membuat karyawan ingin tetap berada di organisasi dan merasa bangga dengan identitas mereka. Selain itu, memunculkan dedikasi yang terhadap organisasi dan bersama-sama dengan organisasi mewujudkan program kerja, menyukseskan visi dan misi, serta menjaga kepercayaan masyarakat terhadap organisasi.

Pires (2018) menjelaskan, POS memberikan kontribusi yang signifikan untuk kepuasan dan kinerja. Ketika pekerja memiliki persepsi positif terhadap perlakuan yang mereka terima dari organisasi maupun atasannya, maka akan menghasilkan perasaan pengalaman kerja yang lebih memuaskan dan memunculkan perilaku timbal balik pekerja terhadap organisasi ke arah yang lebih baik. Eisenberger, dkk (2019) juga menjelaskan bahwa dengan meningkatkan POS akan mengurangi hal-hal yang tidak diinginkan oleh organisasi. Seperti ketidakhadiran, niat untuk berpindah, dan lain sebagainya. Untuk itu mengembangkan POS pada organisasi akan berguna.

Sama halnya dengan upaya Kraton Yogyakarta dalam memberikan dukungan kepada para Abdi Dalemnya dalam bentuk materi maupun non-materi. Mulai dari penempatan jabatan yang disesuaikan dengan latar belakang

pendidikan, kenaikan jabatan, pemberian kecuah (upah) hingga pemberian bantuan sosial. Hal ini semata-mata dilakukan agar Abdi Dalem merasa didukung dan terdorong untuk menjalankan tugas dan tanggungjawabnya mengabdikan di Kraton Yogyakarta dan sebagai pengabdian budaya.

4.3.5 Terdapat hubungan positif pada *Employee Well-Being* dengan kinerja pada Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, variabel EWB dan variabel kinerja menghasilkan nilai estimasi sebesar 0,462. Perolehan nilai *c.r* adalah sebesar 8,993 dengan tingkat probabilitas 0,000 dimana $P < 0,005$. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis adanya hubungan positif pada EWB dengan kinerja Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta terbukti. Dalam artian, jika kesejahteraan Abdi Dalem Kraton Yogyakarta ditingkan maka kinerja yang dihasilkan oleh Abdi Dalem Kraton Yogyakarta juga akan meningkat. Sehingga, H_5 yang diajukan pada penelitian ini terbukti secara perhitungan statistik dari hasil empirik.

Artinya, semakin tinggi kesejahteraan yang dirasakan Abdi Dalem maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Sebaliknya, semakin rendah kesejahteraan maka rendah pula kinerja yang dihasilkan. Penemuan ini sejalan dengan penelitian Pradhan dan Hati (2021) ketika pekerja merasakan kesejahteraan yang meningkat ditemukan sebagai pengambil keputusan yang baik, memiliki hubungan sosial yang baik, dan memiliki tingkat produktivitas

yang tinggi. Status kesejahteraan pekerja memiliki pengaruh langsung terhadap prestasi kerja, perilaku kerja karyawan, dan kehadiran kerja.

Fogaca (2021) mengatakan kesejahteraan menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja. Individu dan kelompok dengan kesejahteraan tinggi berkinerja lebih baik dalam pekerjaan mereka daripada mereka yang memiliki kesejahteraan lebih rendah. Jika pekerja sangat puas dengan kesejahteraan yang diberikan organisasi kepada pekerja mereka, mereka tidak akan memiliki gangguan lain dan dapat bekerja dengan baik di tempat kerja mereka (Senthil & L, 2021). Pada penelitian ini, sebagian besar Abdi Dalem menunjukkan bentuk kesejahteraan mereka dengan kemauan mereka untuk mengabdikan diri di Kraton Yogyakarta dengan jangka waktu yang lama meskipun tugas dan tanggung jawab Abdi Dalem sebagai penjaga dan pelestari kebudayaan Jawa tidak mudah. Bagi mereka menjadi Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta membawa keberkahan tersendiri pada hidupnya. Hal tersebut selaras dengan pernyataan Aryanti (2020) dimana kesejahteraan telah berkontribusi pada munculnya sikap positif seseorang, yaitu keterikatan pekerja dan dapat membentuk pikiran seseorang untuk memaksimalkan kinerja dan mencapai potensi diri.

4.4 Hasil Analisis Jalur

Pada penelitian ini, dilakukan juga analisis jalur untuk mengetahui pengaruh variabel *perceived organizational support* dan *organizational virtuousness* terhadap kinerja melalui *employee well-being*. Besarnya nilai pengaruh ini diambil dari nilai *standardized direct effect*, *standardized indirect effect* dan *standardized total effect*. Berikut adalah tabel rekapitulasi hasil pengujian.

Tabel 4.15 Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

Variabel	Langsung	Tidak Langsung	Total
OV → EWB	0,432		
POS → EWB	0,608		
EWB → Kinerja	0,462		
OV → Kinerja	0,422		
POS → Kinerja	0,147		
OV → EWB → Kinerja		0,200	0,622
POS → EWB → Kinerja		0,281	0,428

Sumber: Data Primer Diolah (2022) (Lampiran 10, Hal. 182-185)

Berdasarkan tabel 4.15, maka analisis jalur dari setiap variabel adalah pada gambar berikut ini.



Gambar 4.2 Hasil Analisis Jalur

4.5 Hasil Uji Mediasi dengan *Sobel Test*

Uji mediasi pada penelitian ini menggunakan *Sobel Test*. Pada uji sobel, bisa dilakukan perhitungan secara manual atau dengan menggunakan *Sobel Test Calculator*. Pada penelitian ini, penulis memutuskan untuk melakukan pengujian dengan kalkulator uji sobel yang diakses dari *website easycalculation.com*. Tabel 4.16 di bawah ini adalah hasil perhitungan uji sobel.

Tabel 4.16 Hasil Uji Sobel

Variabel	A	B	S_a	S_b	<i>Test Statistic</i>	P
POS → EWB → Kinerja	0,731	0,408	0,075	0,045	6,638	,000
OV → EWB → Kinerja	0,490	0,408	0,063	0,045	5,903	,000

Sumber: Data Primer Diolah (2022) (Lampiran 11, Hal. 187)

Keterangan:

A : Nilai *unstandardized* koefisien antara variabel independen dengan mediator.

B : Nilai *unstandardized* koefisien antara variabel mediator dengan dependen.

S_a : *Standard error* dari A.

S_B : *Standard error* dari B.

Berdasarkan hasil uji sobel pada tabel 4.16, nilai signifikansi $P ,000 < 0,05$.

Sehingga, variabel *employee well-being* memiliki peran sebagai variabel mediator.

4.5.1 Pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja melalui *employee well-being*

Berdasarkan hasil analisis di tabel 4.15, pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja melalui *employee well-being* didapatkan nilai pengaruh langsung $0,147 < 0,281$ dari nilai pengaruh tidak langsung. Jadi, jika meningkatkan *perceived organizational support* untuk meningkatkan kinerja, maka didapat peningkatan pada *employee well-being* sebesar 0,281. Pada hasil uji sobel juga didapatkan nilai signifikansi $P < 0,05$. Artinya, kesejahteraan memediasi POS dan kinerja. Sehingga, H_6 yang diajukan pada penelitian ini terbukti secara perhitungan statistik dari hasil empirik.

Temuan ini didukung oleh penelitian Wong (2018) bahwa ditemukan dukungan dapat meningkatkan kinerja dan dapat semakin baik ketika kesejahteraan juga ditingkatkan. Sehingga kesejahteraan dapat memainkan peran penting dalam menjembatani dukungan dari organisasi dalam meningkatkan kinerja. Kim, dkk (2018) pada salah satu temuannya mengungkapkan bahwa ketika individu memiliki POS yang tinggi dan diperkuat dengan peningkatan kesejahteraan maka menghasilkan kinerja yang baik. Kesejahteraan sendiri timbul karena organisasi memperlakukan pekerja dengan baik. Pekerja yang bahagia dan sejahtera adalah mereka yang berbagi emosi positif dan produktif karena tampil lebih baik di tempat kerja. Tempat kerja, kondisi kerja, pendekatan yang memotivasi atau pendekatan yang berfokus pada sistem penghargaan yang dirasakan menjadi faktor pendorongnya (Fogaca dkk, 2020).

Hasil penelitian yang lain mengungkapkan jika POS meningkatkan kesejahteraan pekerja adalah dengan memenuhi kebutuhan sosio-emosional pekerja (Stinglhamber & Ohana, 2019). Pemenuhan kebutuhan kesejahteraan menurut Sirgy (Pradhan & Hati, 2020) dapat dilakukan dengan menyediakan sumber daya kerja yang sesuai kebutuhan pekerja, mengurangi konflik peran baik dalam kehidupan kerja maupun di luar pekerjaan, mengurangi tuntutan peran, meningkatkan identitas peran yang berbeda, mengurangi stres, dan meningkatkan nilai identitas peran. Kesejahteraan juga menghindarkan pekerja meliputi stres kerja, penindasan dan pelecehan, konflik, serta kehilangan, kesedihan, dan trauma di tempat kerja. Karena adanya penguatan kesejahteraan di tempat kerja dapat membentuk pikiran seseorang untuk memaksimalkan kinerja dan mencapai potensi diri (Aryanti dkk, 2020).

Temuan lain yang mendukung hasil penelitian ini adalah penelitian Zhao, dkk (2022) dijelaskan bahwa, dukungan organisasi yang dirasakan oleh pekerja mempengaruhi kinerja melalui mekanisme mediasi kesejahteraan. Ketika karyawan merasa sejahtera, mereka akan mencapai prestasi kerja yang baik. Ketika emosi positif karyawan di tempat kerja lebih banyak daripada emosi negatif, semangat kerja mereka akan meningkat, sehingga pada akhirnya mengarah pada kinerja yang tinggi.

Eisenberger mengatakan terdapat delapan cara untuk mengoptimalkan POS pada pekerja. Pertama, menyediakan layanan untuk tenaga kerja yang mendukung. Kedua, berlaku adil dan merata dalam membuat, memantau, dan menjalankan semua praktik kerja di organisasi atau perusahaan. Ketiga,

menetapkan tujuan yang dapat dicapai serta memberikan *reward* sesuai dengan porsinya. Keempat, menawarkan keuntungan individual. Kelima, mendukung *supervisor* sehingga dapat menjaga POS pada anggotanya. Keenam, melatih bawahan untuk bersikap suportif. Ketujuh, mempromosikan jaringan yang kuat. Terakhir, memulai dukungan organisasi sebelum adanya pengerjaan (Sun, 2019).

Li, dkk (2022) pada penelitiannya menjelaskan ketika pekerja melihat organisasi atau perusahaan mereka memperhatikan kondisi kesejahteraan mereka, mereka bereaksi dengan cara yang lebih positif. Seperti memunculkan kesediaannya untuk menghadapi tantangan baru, lebih berani mengambil resiko, dan memunculkan inisiatif baru untuk organisasi atau perusahaan.

4.5.2 Pengaruh *organizational virtuousness* terhadap kinerja melalui *employee well-being*

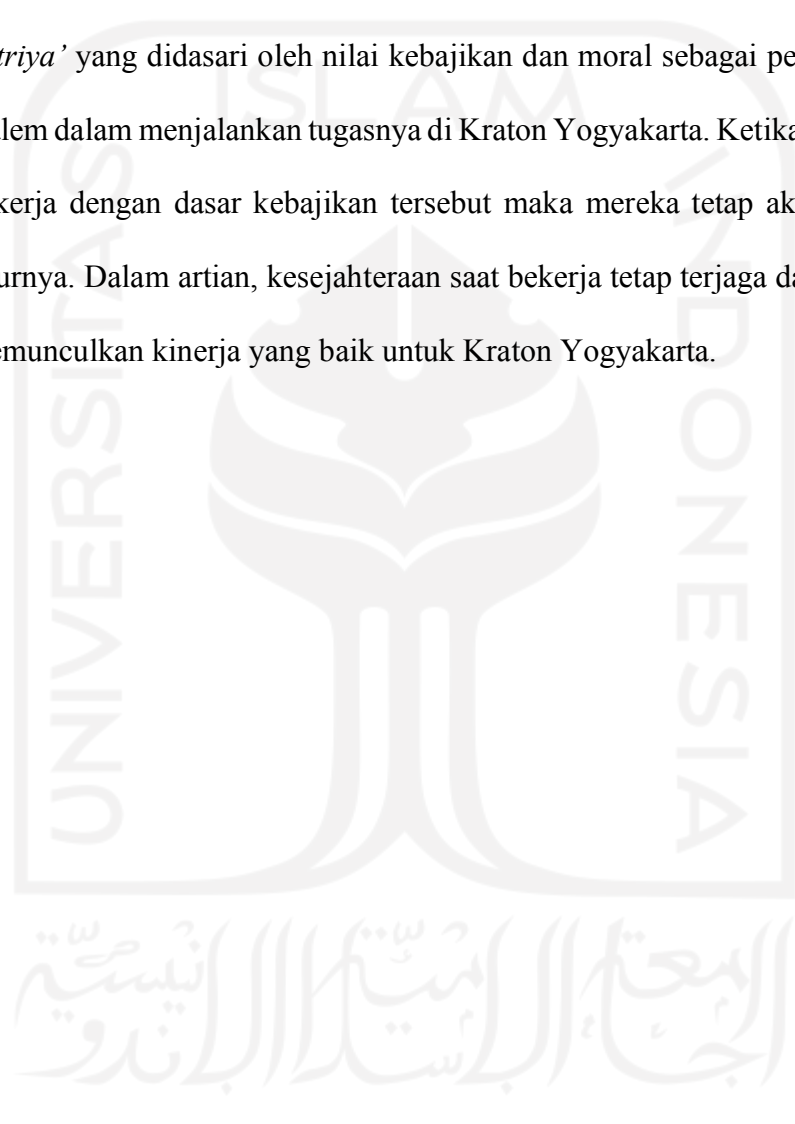
Hasil analisis menunjukkan pengaruh *organizational virtuousness* terhadap kinerja melalui *employee well-being* secara tidak langsung sebesar $0,200 < 0,422$ dari pengaruh langsung. Dimana nilai pada *standardized direct effect* > nilai *standardized indirect effect*. Sehingga, *employee well-being* memediasi hubungan ini secara parsial. Adapun penelitian yang mendukung hasil ini, Ahmed, dkk (2018) pada penelitiannya menemukan bahwa *employee well-being* memediasi hubungan antara OV dengan kinerja secara parsial. Dijelaskan lebih lanjut, temuan mengungkapkan bahwa ketika karyawan merasakan kehadiran OV di tempat kerja, mereka menganggapnya sebagai

'hutang' kepada mereka untuk membalas secara positif. Perasaan seperti itu menumbuhkan kesejahteraan yang dirasakan dan mempengaruhi kinerja.

Magnier- Watanabe, dkk (2020) pada penelitiannya menyatakan, kebajikan organisasi dapat menjadi sumber kesejahteraan dan kinerja pekerja. Kesejahteraan lebih penting karena bertindak sebagai pelengkap kebajikan organisasi untuk secara positif mempengaruhi kinerja pekerjaan. Penelitian lain juga menyebutkan, kebajikan sebagai sumber pembelajaran secara positif mempengaruhi persepsi karyawan dan meningkatkan keterikatan emosional dan psikologis mereka dengan organisasi yang kemudian membentuk kesejahteraan sebagai konsekuensi dari adanya kebajikan di organisasi, yang efeknya disalurkan untuk menghasilkan kinerja yang positif (Ahmed dkk, 2018).

Selain itu, pengaruh total antara *organizational virtuousness*, *employee well-being*, dan kinerja pada Abdi Dalem memiliki nilai yang lebih besar yaitu sebesar 0,622 dimana nilai tersebut lebih besar variabel *perceived organizational support*. Sehingga dapat dikatakan kebajikan organisasi memiliki pengaruh yang lebih dominan. Hal ini juga didukung oleh pernyataan beberapa Abdi Dalem yang didapatkan melalui wawancara. Mereka mengatakan bahwa prinsip kebajikan yang ditanamkan oleh Kraton Yogyakarta pada seluruh anggota-anggota di dalamnya sulit dilepaskan. Adanya prinsip kebajikan dapat membantu mereka untuk tetap berperilaku dan berpikir bijak. Baik saat bekerja maupun diluar waktu kerja.

Suatu organisasi dapat menimbulkan kebajikan melalui pemberlakuan praktik kebajikan ke dalam keseluruhan rencana strategis mereka yang membuat mereka menjadi berkarakter baik (Gukiina, 2017). Seperti yang sudah dibahas sebelumnya, selain prinsip ‘*Sendika Dawuh*’ ada prinsip ‘*Watak Satriya*’ yang didasari oleh nilai kebajikan dan moral sebagai pegangan Abdi Dalem dalam menjalankan tugasnya di Kraton Yogyakarta. Ketika Abdi Dalem bekerja dengan dasar kebajikan tersebut maka mereka tetap akan terjaga di jalurnya. Dalam artian, kesejahteraan saat bekerja tetap terjaga dan cenderung memunculkan kinerja yang baik untuk Kraton Yogyakarta.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian pada *perceived organizational support* terhadap *employee well-being* menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan. Sehingga, hipotesis 1 yang diajukan pada penelitian ini terbukti.
2. Hasil pengujian *organizational virtuousness* atau kebajikan organisasi terhadap *employee well-being* menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan. Sehingga hipotesis 2 yang diajukan pada penelitian ini terbukti.
3. Hasil pengujian *organizational virtuousness* terhadap kinerja menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan. Sehingga hipotesis 3 yang diajukan pada penelitian ini terbukti.
4. Hasil pengujian *perceived organizational support* terhadap kinerja menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan. Sehingga hipotesis 4 yang diajukan pada penelitian ini terbukti.
5. Hasil pengujian *employee well-being* terhadap kinerja menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan. Sehingga hipotesis 5 yang diajukan pada penelitian ini terbukti.

6. Hasil pengujian menunjukkan *employee well-being* mampu memediasi secara parsial variabel *perceived organizational support* terhadap kinerja. Maka hipotesis 6 yang diajukan pada penelitian ini terbukti.
7. Hasil pengujian menunjukkan *employee well-being* juga mampu memediasi hubungan *organizational virtuousness* terhadap kinerja. Sehingga hipotesis 7 pada penelitian ini terbukti.
8. Hasil pengaruh total dari variabel *perceived organizational support* dan *organizational virtuousness*, peran paling dominan adalah variabel *organizational virtuousness*.

5.2. Saran

Berdasarkan dari hasil pengujian dan kesimpulan, berikut adalah beberapa saran peneliti untuk pengembangan dan perbaikan penelitian selanjutnya. Khususnya dalam bidang akademik dan manajerial:

2. Bagi Kraton Yogyakarta

Berdasarkan hasil pengujian *perceived organizational support*, *organizational virtuousness*, *employee well-being*, dan kinerja Abdi Dalem keseluruhan menunjukkan kategori yang cukup baik, namun terdapat juga Abdi Dalem yang masih ada di kategori cukup buruk. Melihat hal ini, ada baiknya jika Kraton Yogyakarta lebih memaksimalkan dan meratakan pemberian dukungan baik berupa materi dan non-materi kepada Abdi Dalem serta lebih menekankan pemahaman pentingnya prinsip kebajikan yang dianut sebagai dasar untuk

menjalankan tugas dan tanggungjawab sebagai Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta.

Adapun beberapa cara yang dapat dilakukan oleh manajemen Kraton Yogyakarta seperti pemberian upah tambahan berupa bonus untuk Abdi Dalem dengan kinerja terbaik, pemerataan bantuan sosial untuk Abdi Dalem, pemenuhan fasilitas kerja untuk Abdi Dalem, pengadaan berbagai pelatihan yang berkaitan dengan kinerja, dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut dapat dilakukan dengan tujuan agar kesejahteraan lebih terpenuhi dan kinerja yang dihasilkan menjadi lebih optimal.

2. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi acuan atau sebagai referensi tambahan untuk penelitian selanjutnya sebagai dasar pengembangan ilmu pada konsentrasi manajemen sumber daya manusia. Khususnya pada pengaruh *perceived organizational support*, *organizational virtuousness*, *employee well-being*, dan kinerja karyawan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk menambahkan variabel-variabel lain yang berkesinambungan dengan penelitian ini, menambah responden penelitian, dan membuat model penelitian yang lebih baik.

5.3 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti mengemukakan beberapa implikasi sebagai berikut:

1. Implikasi Teoritis

- a. *Perceived organizational support* memberikan pengaruh positif yang signifikan pada kesejahteraan Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta. Pemberian dukungan dengan optimal dan dapat memenuhi kebutuhan sosio-emosional pada Abdi Dalem dapat meningkatkan kepercayaan Abdi Dalem bahwa organisasi tempat mereka bekerja memperdulikan kesejahteraan orang-orang di dalamnya.
- b. *Organizational Virtuousness* memberikan pengaruh positif yang signifikan pada kesejahteraan Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta. Kebajikan yang ditanamkan di organisasi dan dipahami serta diaplikasikan secara menyeluruh kepada pekerja dapat meningkatkan kenyamanan dan kesejahteraan para pekerja karena dapat menimbulkan pemikiran positif yang dapat menghindarkan pekerja dari hal-hal negatif yang kemungkinan dapat terjadi di tempat kerja.
- c. *Perceived organizational support* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta. Perasaan didukung sepenuhnya oleh organisasi dapat membuat pekerja untuk memberikan hasil kinerja yang optimal dan menguntungkan bagi organisasi. Oleh karena itu, pemberian dukungan materi dan non-materi dapat mendorong munculnya kinerja yang lebih baik.

- d. *Organizational virtuousness* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pada Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta. Pemahaman akan pentingnya kebajikan di organisasi menjadi landasan untuk seseorang dalam bekerja. Kebajikan dapat menjaga perilaku pekerja dari hal-hal menyimpang atau negatif dan pekerja cenderung menghasilkan kinerja yang baik untuk mencapai kesamaan tujuan antara pekerja dan organisasi.
- e. *Employee well-being* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja Abdi Dalem di Kraton Yogyakarta. Kesejahteraan yang terpenuhi pada pekerja dapat menjauhkan gangguan saat bekerja dan membuat pekerja untuk bekerja lebih baik lagi.
- f. *Employee well-being* dapat memediasi hubungan *perceived organizational support* dengan kinerja Abdi Dalem Kraton Yogyakarta. Perasaan terdukung yang dikuatkan dengan adanya kesejahteraan diri pekerja dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi karyawan.
- g. *Employee well-being* memediasi hubungan *organizational virtuousness* dengan kinerja Abdi Dalem Kraton Yogyakarta. Kebajikan yang ditanamkan dan diaplikasikan ke seluruh anggota organisasi dapat menimbulkan kesejahteraan diri pada masing-masing pekerja. Sehingga kesejahteraan ini menjadi jembatan untuk pekerja menghasilkan kinerja yang optimal.

2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi Kraton Yogyakarta untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja Abdi Dalem dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun upaya-upaya yang dapat dilakukan Kraton Yogyakarta agar Abdi Dalem menghasilkan kinerja yang diharapkan, yaitu:

- a. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa *perceived organizational support* pada Abdi Dalem masih berada dalam kategori cukup baik. Dari hal ini Kraton Yogyakarta bisa memaksimalkan dukungan untuk para Abdi Dalem dengan meningkatkan dan menyamaratakan fasilitas yang dapat mendukung kinerja. Seperti adanya pemberian bonus atau pemberian penghargaan bagi Abdi Dalem dengan kinerja terbaik, pemberian bantuan sosial yang lebih menyeluruh, dan lain sebagainya.
- b. Pada *organizational virtuousness* pada penelitian ini masih berada di kategori cukup baik. Agar para Abdi Dalem dapat memahami arti pentingnya moral dan perilaku berbudi luhur sesuai nilai-nilai yang dianut oleh Kraton Yogyakarta, maka prinsip kebajikan harus terimplementasi dengan baik. Kraton Yogyakarta sebagai pemberi amanah Abdi Dalem untuk menjaga dan melestarikan kebudayaan Jawa harus bisa memberikan pemahaman pentingnya prinsip kebajikan sebagai panduan dalam bekerja dan menyelesaikan tanggung jawab.
- c. Kesejahteraan Abdi Dalem juga berada di kategori cukup baik. Untuk memiliki Abdi Dalem dengan kinerja yang maksimal, Kraton Yogyakarta

harus lebih peduli dan berupaya untuk memenuhi kebutuhan para Abdi Dalemnya. Bisa dilakukan dengan membentuk lingkungan kerja yang positif dan kondusif, menjalin hubungan harmonis antara atasan dan bawahan, membangun komunikasi yang baik dari pihak Kraton maupun Abdi Dalem, tidak membeda-bedakan pangkat, dan lain sebagainya.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Pada saat penyusunan penelitian, adapun beberapa keterbatasan di penelitian ini. Yaitu sebagai berikut:

1. Pada penelitian ini, peneliti tidak mengikut sertakan karakteristik responden penelitian seperti usia dan lama kerja responden ke dalam analisis jalur.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal-Gupta, M., Vohra, N. & Bhatnagar, D. (2010). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediatonal Influence of Psychological Well-Being. *Journal of Business Management*. 16 (2). 105-124.
- Ahmed, I., Rahmen, W., Ali, F., Ali, G. & Anwar, F. (2018). Predicting Employee Performance trough Organizational Virtuoussness: Mediation by Affective Well-Being and Work Engagement. *Journal of Management*. 37 (6). 493-502. doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0115
- Alkasim, M. A. & Prahara, S. A. (2019). Perceived Organizational Support dan Employee Engagement pada Karyawan. *Psikoislamedia Jurnal Psikologi*. 4 (2). 185-194.
- Aryanti, R. D., Sari, E. Y. D. & Widiana, S. H. (2020). A Literature Review of Workplace Well-Being. *Proceedings of the International Conference on Community Development*. 477. 605-609.
- Aubouin-Bonnaventure, J., Fouquereau, E., Coillot, H., Lahiani, F. J. & Chevalier, S. (2021). Virtuous Organizational Practices: A New Construct and a New Inventory. *Frontiers in Psychology*. 12. 4458-4475. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.724956
- Azwar, S. 2010. Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bahagia, R. & Putri, L. P (2020). Factors Affecting Employee Performance During the Covid Pandemic 19. *Journal of International Conference Proceeding*. 3 (4). <https://doi.org/10.32535/jicp.v3i4.1007>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. & Gloet, M. (2015). The Role of Organizational Support in Teleworker Wellbeing: A Socio-Technical Systems Approach. *Applied Ergonomics*. 52. 207-2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Cameron, K., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Organizational Virtuoussness and Performance. *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Cameron, K., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships Between Organizational Virtuoussness and Performance. *American Behavioural Scientist*. 47 (6). 766-790. DOI: 10.1177/0002764203260209

- Cameron, K. S. & Caza, A. (2013). Virtuousness as a source of happiness in organizations. In S. David, I. Boniwell & A.C. Ayers (Eds.) *Oxford Handbook of Happiness* (pp. 676-692). Oxford, UK: Oxford University Press. <http://www.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199557257.001.0001>
- Celik, A. & Esen, E. (2017). The Moderating Role of Psychological Wellbeing: Organizational Virtuousness and Work Engagement. *The Journal of International Research*. 10 (50). 668-674.
- Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G. & Liang, X. (2019). The Impact of Organizational Support on Employee Performance. *Employee Relations: The International Journal*. 42 (1). 166-179. DOI 10.1108/ER-01-2019-0079
- Chun, R. (2016). Organizational Virtue and Performance: An Empirical Study of Customers and Employees. *Journal Business Ethics*. 146. 869-881. DOI 10.1007/s10551-016-3262-z
- Constantinescu, M. & Kaptein, M. (2021). Virtue and Virtuousness in Organizations: Guidelines for Ascribing Individual and Organizational Moral Responsibility. *Business Ethics An European Review*. 30 (4). 801-817. <https://doi.org/10.1111/beer.12373>
- Delam, H., Ghasemi, F., Kavi, E., Masmouie, B., Jokar, M. & Bazrafshan, M. (2019). The Relationship between Spiritual Well-being and Organizational Virtuousness with Performance of Secondary School Teachers in Bandar Lengeh City, 2017. *International Journal Scholl Health*. 6 (4). 34-40.
- Dien, N. X. & Duyen, D. T. T. (2021). Factors Affecting Employee's Performance: An Empirical Study in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 8 (7). 295-302. DOI: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no7.0295
- Dubey, S., Ruparel, N., & Choubisa, N. (2019). Does Organizational Virtuousness and Psychological Capital Impact Employee Performance: Evidence from The Banking Sector. *Development and Learning Organizations*. 34 (5). 17-19. <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2019-0190>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R. & Wen, X. (2019). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 14 (30). 1-24. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119->

- Fogaca, N., Junior, F. A. C., Paschoal, T., Ferreira, M. C. & Torres, C. C. (2021). Relationship Between Job Performance, Well-Being, Justice, and Organizational Support: A Multilevel Perspective. *Human and Social Management*. 22 (4). 1-27. DOI:10.1590/1678-6971/eRAMG210108
- Ghazali, N. H. C. M. (2016). Confirmatory Factor Analysis of the School-Based Assessment Evaluation Scale Among Teachers. *Ta'dib: Journal of Islamic Education*. 21 (1). 73-86. <https://doi.org/10.19109/td.v21i1.349>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling*. Metode Alternatif dengan *Partial Least Square* (PLS). Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gukiina, J., Balunywa, W., Ntayi, J. P. & Ahiauzu, A. (2017). Organizational Virtuousness: The Customers' Perspective. *International Journal and Customer Relations*. 5 (2). 18-35.
- Haddon, J. (2018). The Impact of Employees' Wellbeing on Performance in The Workplace. *Strategic HR Review*. 17 (2). 72-75. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2018-0009>
- Harju, L. K., Rokka, J., Lopes, M. M., Airoldi, M. & Raies, K. (2021). Employee Well-Being Profiles during COVID-19 Lockdown: A Latent Profile Analysis of French and UK Employees. *Brief Research Report*. 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.645300>
- Hati, L., & Pradhan, R. K. (2021). Antecedents and Consequences of Employee Well-Being: A Theoretical Framework. In *Emotion, Well-Being, and Resilience*. 379-394. Apple Academic Press.
- Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E. & Commandeur, H. (2019). Virtuous Leadership: A Source of Employee Well-Being and Trust. *Management Research Review*. 43 (8). 951-970. DOI: 10.1108/MRR-07-2019-0326
- Hermina, U. N. & Yosepha, S. Y. (2019). The Model of Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*. 9 (3). 69-73. <https://doi.org/10.32479/irmm.8025>
- Ikon, M. A. & Ogochukwu, N. C. (2019). Perceived Organizational Support and Employee Performance in Selected Commercial Banks in South-East Nigeria. *International Journal of Business and Management Review*. 7 (5). 85-108.

- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F. & Ilyas, S. (2020). Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Mediating Mechanism of Thriving and Flourishing. *Journal of Open Innovation*. 6 (82). 2-18. DOI:10.3390/joitmc6030082
- Jaya, M. R., Prakoso, H. & Putra, V. S. (2020). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement Pada Karyawan Marketing di PT. Len Industri. *Prosiding Psikologi*. 6 (2). 883-888. <http://dx.doi.org/10.29313/v6i2.24480>
- Juchnowicz, M. & Kinowska, H (2021). Employee Well-Being and Digital Work during the COVID-19 Pandemic. *Information*. 12 (8). 293. <https://doi.org/10.3390/info12080293>
- Keraton.perpusnas.go.id. (2016, 31 Maret). Keraton Kasultanan Ngayogyakarta Hadiningrat. Diakses pada tanggal 24 September 2021, dari <http://keraton.perpusnas.go.id/node/30>
- Khasawneh, S., Al-Jaradat, M., Hailat, S. & Bataineh, O. (2020). The Perception of Faculty Members to Organizational Virtuousness in The University Setting: The Case for Jordan. *International Journal Management in Education*. 14 (1). 18-35.
- Khoreva, V. & Wechtler, H. (2018). HR Practices and Employee Performance: The Mediating Role of Well-Being. *Employee Relations*. 40 (2). 227-243. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191>
- Kratonjogja.id. (2015, Agustus). Pangkat dan Kedudukan Abdi Dalem. Diakses pada tanggal 24 September 2021, dari <https://www.kratonjogja.id/abdi-dalem/2-pangkat-dan-kedudukan-abdi-dalem/>
- Krekel, Christian and Ward, George and De Neve, Jan-Emmanuel, Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance (March 3, 2019). Saïd Business School WP 2019-04, Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3356581>
- Kumar, A. & Ansari, T. (2020). Role Of Perceived Organizational Support and Its Impact on Employee Performance Outcomes in Women Education in The Universities. *Journal of Critical Reviews*. 7 (19). 2341-2347.
- Kumari, B. & Bansal, G. (2020). Impact of Perceived Organizational Support Virtuousness on Workplace Happiness: A Comparative Study of Visual Impaired and Sighted Government Employees of Haryana. *A Glimpse of Contemporary Business and Management*. ISBN-978-93-87034-87-7

- Kundi, M. Y., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I. & Shahid, S. (2020). Employee Psychological Well-Being and Job Performance: Exploring Mediating and Moderating Mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*. 29 (3). 736-754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Kurniawan, I. S. & Harsono, M. (2021). Perceived Organizational Support: Antecedents, Processes, Outcomes. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. 12 (1). 67-80.
- Li, M., Jameel, A., Ma, Z., Sun, H., Hussain, A. & Mubeen, H. (2022). Prism of Employee Performance Through The Means of Organizational Support: A Study of Perceived Organizational Support. *Psychology Research and Behaviour Management*. 2022 (15). 965-976. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S346697>
- Magloire, B. O. S. & Timothe, B. (2021). Well-Being at Work and Organizational Performance: Case of Small and Medium Enterprises of North Cameroon. *International Journal of Innovative Analyses and Emerging Technology*. 2 (4). 109-117. e-ISSN: 2792-4025
- Magnier-Watanabe, R., Uchido, T., Orsini, P. & Benton, C. F. (2017). Organizational Virtuousness and Job Performance in Japan: Does Happiness Matter? *International Journal of Organizational Analysis*. 25 (4). 628-646. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2016-1074>
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P. & Benton, C. F. (2020). Organizational Virtuousness, Subjective Well-Being, and Job Performance: Comparing Employees in France and Japan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 12 (2). 115-138. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0210>
- Malinen, S., Hatton, T., Naswall, K. & Kunts, J. (2018). Strategies to Enhance Employee Well-Being and Organizational Performance in A Postcrisis Environment: A Case Study. *Journal Contingencies and Crisis Management*. 27 (1). 1-8. DOI: 10.1111/1468-5973.12227
- Meyers, M. C., Adams, B. G., Sekaja, L., Buzea, C., Cazan, A., Gotea, M., Stefenel, D. & Van Woerkom, M. (2018). Perceived Organizational Support for the Use of Employees' Strengths and Employee Well-Being: A Cross-Country Comparison. *Journal of Happiness Study*. 20. 1825-1841. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-0026-8>

- Mihalache, M. & Mihalache, O. R. (2021). How Workplace Support for The COVID-19 Pandemic and Personality Traits Affect Changes in Employees' Affective Commitment to The Organization and Job-Related Well-Being. *Human Resource Management*. DOI: 10.1002/hrm.22082
- Na-Nan, K. & Chaiprasit, K. (2017). Factor Analysis-Validated Comprehensive Employee Job Performance Scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 35 (10). 2436-2449. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2017-0117>
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K. and Pukkeeree, P. (2018). Factor Analysis-Validated Comprehensive Employee Job Performance Scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 35 (10). 2436-2449. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2017-0117>
- Na-Nan, K., Joungrakul, J. & Dhienhirun, A. (2018). The Influence of Perceived Organizational Support and Work Adjustment on the Employee Performance of Expatriate Teachers in Thailand. *Modern Applied Science*. 12 (3). 105-116. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n3p105>
- Nguyen, M. H., Luan, N. V. & Khoa, T. B. (2021). Employer Attractiveness and Employee Performance: An Exploratory Study. *System and Management Sciences*. 11 (1). 97-123. DOI:10.33168/JSMS.2021.0107
- Ogbonnaya, C., Tillman, C. J. & Gonzalez, J. (2018). Perceived Organizational Support in Health Care: The Importance of Teamwork and Training for Employee Well-Being and Patient Satisfaction. *Group & Organization Management*. 43 (3). 1-29. <https://doi.org/10.1177%2F1059601118767244>
- Olaiya, T. O. & Falebita, O. (2019). Interactions or Dynamics Between Employee Well-Being and Organizational Performance. *International Journal of Scientific & Engineering Research*. 10 (12). 1720-1732.
- Ozen, F. (2018). The Impact of the Perception of Organizational Virtue on the Perception of Organizational Happiness in Educational Organizations. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*. 13 (4). 124-140. <https://doi.org/10.29329/epasr.2018.178.7>
- Parmenas, N. H. (2021). Strategy to Maintain Employee Well-Being in The Covid-19 Pandemic Time. *Journal of Economics, Management, Entrepreneur, and Business*. 1 (1). 22-34. <https://abnusbjournal.com/jemeb>
- Pawar, B. S. (2012). A Proposed Model of Organizational Behavior Aspects for Employee Performance and Well-being. *Applied Research Quality Life*. 8. 339-359. DOI 10.1007/s11482-012-9193-7

- Peeters, T., Van De Voorde, K. & Paauwe, J. (2021). Exploring the Nature and Antecedents of Employee Energetic Well-Being at Work and Job Performance Profiles. *Sustainability*. 13 (13). 1-19. <https://doi.org/10.3390/su13137424>
- Peiro, J. M., Kozusznik, M. W., Rodriguez-Molina, I. & Tordera, N. (2019). The Happy-Productive Worker Model and Beyond: Patterns of Wellbeing and Performance at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 16 (3). 1-20. DOI: 10.3390/ijerph16030479
- Pires, M. L. (2018). Working Conditions and Organizational Support Influence on Satisfaction and Performance. *European Journal of Applied Business Management*. 126-186.
- Pires, M. L. & Nunes, F. (2018). The Mediating Role of Virtuousness in Human Resource Management and Job Outcomes. *Journal of Business Management*. 58 (4). 380-392. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180404>
- Pradhan, K. R. & Hati, L. (2019). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*. 23 (2). 1-23. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K., (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*. 5 (1) 1–17. DOI: 10.1177/2278533716671630
- Pradhan, R. K., & Kumar, U. (2021). Emotion, Well-Being, and Resilience: Theoretical Perspectives and Practical Applications (1st ed.). Apple Academic Press. <https://doi.org/10.1201/9781003057802>
- Rahman, A., Bjork, P. & Ravald, A. (2020). Exploring The Effects of Service Provider's Organizational Support and Empowerment on Employee Engagement and Well-Being. *Cogent Business and Management*. 7 (1). 1-19. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1767329>
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *Journal of Applied Psychology*. 87 (4). 698-714. DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.698
- Roemer, A. & Harris, C. (2018). Perceived Organizational Support and Well-Being: The Role of Psychological Capital as Mediator. 44. 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1539>

- Senthil, B. A. & L, Harshita. (2021). Impact of Employee Well Being on Organizational Performance in Workplace. *Wesleyan Journal of Research*. 14 (30). 27-38. ISSN – 0975-1386.
- Sriekarningsih, A., Darto, M. & Subekti, A. (2018). The Determinant Factors Affecting the Employee Performance Improvement of Educational Institution, State Institution and State-owned Enterprise. *International Journal of Multi Discipline Science*. 1 (2). 116-120. <http://dx.doi.org/10.26737/ij-mds.v1i1.428>
- Sulistiyani, E. (2022). Perceived Organizational Support and Performance: The Mediating Effect of Affective Values. *Jurnal Manajemen Bisnis*. 13 (1). 62-75. <https://doi.org/10.18196/mb.v13i1.13555>
- Stinglhamber, F., Ohana, M. & Meyer, M. (2019). Perceived Organizational Support: The Interactive Role of Coworkers' Perceptions and Employees' Voice. *Employee Relations: The International Journal*. 42 (1). 107-124. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2018-0137>
- Sugiyono (2019). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sun, H. J. & Yoon, H. H. (2019). Linking Organizational Virtuousness, Engagement, And Organizational Citizenship Behaviour: The Moderating Role Of Individual And Organizational Factors. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 20 (9). 1-26. DOI: 10.1177/1096348020963701
- Sun, Li. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Study*. 9 (3). 155-175. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>
- Tanzeh, A. & Suyitno. (2006). *Dasar-dasar Penelitian*. Surabaya: Elkaf
- Tran, L. T. T., Hien, H. T. V. & Baker, J. (2020). When Supportive Workplaces Positively Help Work Performance. *Baltic Journal of Management*. 16 (2). 208-227. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2020-0220>
- Tuffaha, M. (2020). The Determinants of Employee's Performance: A Literature Review. *Journal of Economic and Management Science*. 3 (3). 14-24. <https://doi.org/10.30560/jems.v3n3p14>
- Uyzal, H. T. (2021). The Mediation Role of Organizational Justice in The Effect of Organizational Virtuousness on Work Productivity. *Journal of Research in Business*. 6 (1). 26-53. DOI: 10.29228/JRB.2

- Viswesvaran, C. & Ones, D. S (2000). Perspective Model of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*. 8 (4). 216-226. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/1468-2389.00151>
- Wattoo, M. A., Zhao, S. & Xi, M. (2018). Perceived Organizational Support and Employee Well-Being: Testing the Mediatory Role of Work–Family Facilitation and Work–Family Conflict. *Chinese Management Studies*. 13 (18). <https://doi.org/10.1108/CMS-07-2017-0211>
- Winarno, A., Prasetyo, A. P., Dudija, N., Pratami, N. C. & Liu, R. (2021). The Impact of Perceived Organizational Support on Knowledge Sharing: A Mediation Analysis Through A SEM Approach. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 8 (14). 570-584. DOI: <http://dx.doi.org/10.15549/jeecar.v8i4.723>
- Wong, K. C. K. (2018). Work Support, Psychological Well-Being and Safety Performance Among Nurses in Hong Kong. *Psychology, Health, and Medicine*. 23 (8). 958-963. DOI: 10.1080/13548506.2018.1437275
- Zamahani, M., Ahmadi, A., Sarlak, M. A. & Shekari, H. (2012). Moving Towards Virtuousness in Organization: An Analysis of Factors Affecting Virtuous Organizations. *Management Science Letters* 2. 2 (8). 2889-2902. DOI: 10.5267/j.msl.2012.09.021
- Zhao, W., Shao, L., Zhan, M. & Yao-Ping Peng, M. (2022). How Do Determiners of Job Performance Matter During COVID-19? The Conservation of Resource Theory. *Frontiers in Psychology*. 12 (77). 1-11. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.774552



LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. KUISIONER PENELITIAN

KUISIONER PENELITIAN

ABDI DALEM KRATON YOGYAKARTA HADININGRAT

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Dalam rangka memenuhi keperluan penelitian untuk menyelesaikan tugas akhir tesis di program pascasarjana Manajemen SDM Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, maka dengan ini saya mohon kesediaan Anda untuk dapat ikut serta berpartisipasi dengan cara mengisi angket yang terdiri dari **BAGIAN I, BAGIAN II, BAGIAN III, BAGIAN IV, BAGIAN V** dan **BAGIAN VI**. Diharapkan Anda dapat memberikan pilihan jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Anda sesungguhnya. Selain itu, informasi yang akan Anda berikan juga kami jamin kerahasiaannya. Tidak ada jawaban yang salah, semua jawaban adalah benar. Atas kesediaan Anda saya ucapkan banyak terimakasih.

Wassalamu'alaikum Warrohmatullahi Wabarrokaturuh

Hormat kami,

Peneliti

BAGIAN I (IDENTITAS DIRI)

Nama (atau Inisial) :
Jenis kelamin : Laki-laki / Perempuan*
Umur :
Suami/ istri : Bekerja/tidak bekerja * (* coret yang tidak perlu)
Lama kerja :

Dengan ini saya bersedia menjadi responden dengan menjawab semua pertanyaan penelitian dan studi sesuai dengan keadaan saya yang sebenarnya.

Yogyakarta,

BAGIAN II

Pada bagian kedua ini, terdapat 6 kelompok daftar pernyataan. Pada setiap pernyataan disediakan alternatif jawaban Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Cukup Setuju (CS), Cukup Tidak Setuju (CTS), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). yang akan Anda pilih sesuai keadaan Anda yang sebenarnya saat ini.

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

CS : Cukup Setuju

CTS : Cukup Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Anda diharapkan dapat memberikan jawaban pada semua pernyataan dengan memberikan tanda centang (✓) pilihan jawaban yang telah disediakan di sebelah kanan pernyataan.

BAGIAN III

No.	Pernyataan	SS	S	CS	CTS	TS	STS
1.	Kraton Yogyakarta Hadiningrat memberikan waktu untuk beribadah sesuai dengan agama yang dianut masing-masing individu.						
2.	Kraton Yogyakarta Hadiningrat memberikan bonus atas pekerjaan yang dilakukan.						
3.	Kraton Yogyakarta Hadiningrat memberikan kesempatan untuk berpendapat pada Abdi Dalem.						
4.	Kraton Yogyakarta memberikan kesempatan untuk kenaikan jabatan Abdi Dalem.						
5.	Kraton Yogyakarta memberikan bantuan sosial pada Abdi Dalem.						

BAGIAN IV

No.	Pernyataan	SS	S	CS	CTS	TS	STS
1.	Pekerjaan dilakukan karena saya merasa terikat dengan tujuan yang berada di dalam Kraton Yogyakarta Hadiningrat.						
2.	Sesama Abdi Dalem saling mempercayai satu dengan yang lain.						
3.	Kraton Yogyakarta Hadiningrat peduli dengan Abdi Dalem yang membutuhkan bantuan moral maupun materi.						
4.	Kejujuran dan dapat dipercaya menjadi 'kekhasan' pada Kraton Yogyakarta Hadiningrat.						
5.	Terdapat sistem 'penghargaan' dan 'hukuman' pada Kraton Yogyakarta Hadiningrat.						

BAGIAN V

No.	Pernyataan	SS	S	CS	CTS	TS	STS
1.	Saya mampu membuat keputusan untuk diri sendiri.						
2.	Saya memiliki hubungan yang baik dengan Abdi Dalem lainnya.						
3.	Saya memaknai setiap pekerjaan yang saya lakukan.						
4.	Tempat kerja saya kodusif.						
5.	Saya merasa baik-baik saja terhadap diri sendiri.						

BAGIAN VI

No.	Pernyataan	SS	S	CS	CTS	TS	STS
1.	Saya menyelesaikan tugas Abdi Dalem sesuai jadwal.						
2.	Saya melakukan tugas sesuai ketentuan dan standar yang telah ditetapkan oleh Kraton Yogyakarta Hadiningrat.						
3.	Saya memperhatikan tugas yang dikerjakan dan dilakukan secara benar.						
4.	Saya selalu memenuhi jumlah tugas sebagai Abdi Dalem.						
5.	Kehadiran lebih banyak daripada ketidakhadiran saya di Kraton Yogyakarta Hadiningrat.						

LAMPIRAN 2. KUISIONER PENILAIAN KINERJA

KUISIONER KINERJA

ABDI DALEM KARATON YOGYAKARTA HADININGRAT

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Dalam rangka memenuhi keperluan penelitian untuk menyelesaikan tugas akhir tesis di program pascasarjana Manajemen SDM Fakultas Bisnis dan Ekonimika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, maka dengan ini saya mohon kesediaan Anda untuk dapat berpartisipasi dengan cara mengisi kuisisioner penilaian kinerja yang terdiri dari **BAGIAN I**, **BAGIAN II**, dan **PENILAIAN KINERJA**. Diharapkan Anda dapat memberikan pilihan jawaban yang paling sesuai dengan keadaan \sesungguhnya. Selain itu, informasi yang akan Anda berikan juga kami jamin kerahasiaannya. Tidak ada jawaban yang salah, semua jawaban adalah benar. Atas kesediaan Anda saya ucapkan banyak terimakasih.

Wassalamu'alaikum Warrohmatullahi Wabarrokaturuh

Hormat kami,

Peneliti

BAGIAN I (IDENTITAS DIRI)

Nama (atau Inisial) :
Jenis kelamin : Laki-laki / Perempuan*
Umur :
Suami/ istri : Bekerja/tidak bekerja * (* coret yang tidak perlu)
Lama kerja :

Dengan ini saya bersedia menjadi responden dengan menjawab semua pertanyaan penelitian dan studi sesuai dengan keadaan saya yang sebenarnya.

Yogyakarta,

BAGIAN II

Pada bagian kedua ini, terdapat 6 kelompok daftar pernyataan. Pada setiap pernyataan disediakan alternatif jawaban Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Cukup Setuju (CS), Cukup Tidak Setuju (CTS), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). yang akan Anda pilih sesuai keadaan Anda yang sebenarnya saat ini.

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

CS : Cukup Setuju

CTS : Cukup Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Anda diharapkan dapat memberikan jawaban pada semua pernyataan dengan memberikan tanda centang (✓) pilihan jawaban yang telah disediakan di sebelah kanan pernyataan.

PENILAIAN KINERJA

No.	Pernyataan	SS	S	CS	CTS	TS	STS
1.	Penyelesaian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan jadwal.						
2.	Penyelesaian tugas dilakukan sesuai dengan SOP di Kraton Yogyakarta.						
3.	Memperhatikan tugas yang dikerjakan dan dilakukan dengan benar.						
4.	Pemenuhan jumlah tugas sebagai Abdi Dalem.						
5.	Kehadiran lebih banyak daripada ketidakhadiran di Kraton Yogyakarta Hadiningrat.						

LAMPIRAN 3. DATA SUBJEK PENELITIAN

NO	NAMA RESPONDEN	USIA	JENIS KELAMIN	LAMA KERJA
1	L	42	L	2
2	B	40	L	3
3	AGUS S.	49	L	3
4	EDI S	40	L	3
5	BOEDI S.	45	L	4
6	RK	33	P	3
7	SRI S.	32	P	4
8	L	44	P	2
9	PRIHANDINI	36	P	2
10	M	43	P	2
11	SIGIT	41	L	2
12	SUBANDIO	32	L	4
13	JUMIDAN	48	L	4
14	Y	33	L	3
15	SUGIMAN	46	L	3
16	PRIHANDOKO	42	L	5
17	YOPI	42	L	5
18	JUMANTO	47	L	3
19	S	52	L	3
20	SULIS	55	L	5
21	RADJIMAN	52	L	4
22	SURAMIN	48	L	4
23	WARTOYO	57	L	3
24	WARIMIN	34	L	2
25	BAMBANG A.	46	L	6
26	WARTA	53	L	4
27	ATMAJA	57	L	4
28	SUPRAPTO	63	L	3
29	SUBAGYO	52	L	3
30	HJ	32	P	2
31	P	30	P	2
32	SW	29	P	2
33	LASTRI	40	P	4
34	HM	43	P	5
35	U	42	P	6

36	J	50	L	5
37	B	45	P	4
38	WARDANI	40	L	3
39	PT	39	P	4
40	ASR	55	P	4
41	L	39	P	5
42	NUR H.	38	P	3
43	KINANTHI	40	L	3
44	DM	42	P	4
45	A	40	P	6
46	NN	34	P	6
47	RGH	41	P	4
48	FITRIANA	52	P	3
49	PUDJI	55	P	5
50	AS	46	P	2
51	K	49	P	3
52	PS	43	P	4
53	-	55	P	5
54	-	56	P	6
55	-	44	P	7
56	MURTI	32	P	3
57	NURJANNAH	32	P	4
58	SETYANING	30	P	2
59	-	37	P	2
60	-	40	P	3
61	PJK	49	P	4
62	BUDIHARTO	32	L	3
63	ARDAN	35	L	3
64	-	55	L	5
65	-	50	L	5
66	-	59	L	3
67	-	62	L	3
68	DEWO	65	L	5
69	P	43	L	4
70	AD	45	L	4
71	HERU	44	L	5
72	-	45	L	5
73	TATIK	45	P	3
74	INDAH P.	39	P	3

75	HUTAMI	36	P	5
76	SARJUNI	40	P	4
77	KURNIA	33	P	4
78	MEGA	32	P	3
79	FAJAR	55	L	3
80	NANANG	32	L	5
81	SOLEHAN	31	L	2
82	-	46	L	3
83	-	47	L	4
84	-	55	L	5
85	-	50	L	4
86	TRI JOKO	59	L	3
87	HERI I.	60	L	5
88	SUJITO	52	L	4
89	ANTOK	52	L	4
90	BP	54	L	4
91	W	55	P	5
92	ENDAR	59	P	4
93	SUHENDRO	42	P	4
94	KJ	40	P	3
95	B	42	P	3
96	PUTRI	29	P	2
97	WIDYA H.	28	P	2
98	RV	33	P	3
99	EKA W.	30	P	3
100	-	32	L	5
101	-	35	L	4
102	ABC	37	L	4
103	NN	48	L	3
104	AD	46	L	5
105	P	42	L	5
106	ZR	41	L	5
107	NN	40	L	5
108	PU	42	L	5
109	ZUK	45	L	5
110	H	60	L	5
111	MBD	55	L	4
112	KRISTIANTO	58	L	4
113	SUDRAJAT	50	L	3

114	HENDRO	52	L	5
115	SIPONO	61	L	5
116	LS	44	L	5
117	G	47	L	4
118	E	50	L	4
119	F	52	L	6
120	M	33	L	3
121	XYZ	36	L	3
122	P	52	L	4
123	RL	42	L	4
124	RADEN	40	L	4
125	KURNIAWAN	30	L	4
126	WIRATAMA	33	L	4
127	CAHYONO	31	L	3
128	ANDRI	40	L	3
129	WAHYU	28	L	2
130	Y	29	L	2
131	BFR	44	L	3
132	G	36	L	3
133	WS	30	L	3
134	S	31	L	3
135	-	33	L	3
136	-	38	L	4
137	-	57	L	5
138	BTARI	54	P	4
139	INGGIT	53	P	6
140	RAHAJENG	40	P	4
141	NN	40	P	4
142	G	50	P	3
143	-	52	P	6
144	NURAINI	51	P	5
145	RISKY P.	53	P	6
146	MADI	55	P	6
147	H	60	P	5
148	C	34	P	4
149	LINTANG	30	P	5
150	R	35	P	4

LAMPIRAN 4. DATA VARIABEL *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*

No.	pos1	pos2	pos3	pos4	pos5	Total	Rata-rata
1	4	3	4	3	3	17	3,4
2	4	3	3	3	4	17	3,4
3	5	4	5	5	5	24	4,8
4	4	5	4	4	5	22	4,4
5	4	3	4	3	4	18	3,6
6	3	3	4	3	3	16	3,2
7	3	4	3	3	3	16	3,2
8	4	4	3	4	3	18	3,6
9	3	3	3	4	4	17	3,4
10	4	4	3	3	3	17	3,4
11	5	4	4	4	4	21	4,2
12	5	4	5	5	5	24	4,8
13	5	5	4	5	4	23	4,6
14	3	3	3	3	3	15	3,0
15	3	3	2	2	3	13	2,6
16	4	3	3	4	3	17	3,4
17	3	3	3	3	4	16	3,2
18	4	4	4	4	3	19	3,8
19	5	5	4	5	5	24	4,8
20	4	5	5	4	4	22	4,4
21	3	3	3	4	4	17	3,4
22	5	4	4	4	5	22	4,4
23	3	3	4	4	3	17	3,4
24	5	4	5	5	5	24	4,8
25	4	5	4	4	4	21	4,2
26	4	3	4	3	3	17	3,4
27	3	3	4	3	4	17	3,4
28	5	4	4	4	4	21	4,2
29	5	4	5	4	5	23	4,6
30	3	3	3	2	2	13	2,6
31	4	3	3	3	4	17	3,4
32	4	4	5	5	4	22	4,4
33	4	4	4	3	3	18	3,6
34	3	3	3	2	2	13	2,6
35	3	3	2	3	2	13	2,6

36	4	5	4	4	5	22	4,4
37	5	4	4	4	4	21	4,2
38	4	4	4	3	3	18	3,6
39	3	2	3	2	2	12	2,4
40	3	3	3	2	2	13	2,6
41	4	4	4	4	4	20	4,0
42	4	4	3	4	3	18	3,6
43	4	5	4	5	4	22	4,4
44	3	3	3	2	2	13	2,6
45	4	4	3	3	3	17	3,4
46	4	3	4	4	3	18	3,6
47	4	5	4	5	4	22	4,4
48	3	2	3	3	3	14	2,8
49	5	4	5	4	4	22	4,4
50	3	3	3	2	2	13	2,6
51	3	3	2	2	3	13	2,6
52	5	4	4	4	4	21	4,2
53	4	4	4	4	3	19	3,8
54	3	2	2	2	2	11	2,2
55	3	2	3	2	3	13	2,6
56	3	4	3	3	3	16	3,2
57	4	4	4	4	4	20	4,0
58	4	3	4	4	4	19	3,8
59	3	3	3	3	3	15	3,0
60	3	3	2	3	2	13	2,6
61	4	3	3	4	4	18	3,6
62	3	3	4	4	4	18	3,6
63	3	2	3	3	3	14	2,8
64	3	4	3	3	4	17	3,4
65	5	4	4	4	4	21	4,2
66	3	3	3	3	3	15	3,0
67	5	4	4	4	4	21	4,2
68	3	3	4	4	3	17	3,4
69	4	4	5	4	5	22	4,4
70	4	4	5	5	5	23	4,6
71	3	2	2	3	3	13	2,6
72	2	3	2	2	2	11	2,2
73	4	3	4	3	3	17	3,4

74	5	5	4	5	5	24	4,8
75	4	3	4	4	3	18	3,6
76	5	5	4	4	4	22	4,4
77	4	4	3	3	4	18	3,6
78	3	2	3	3	2	13	2,6
79	5	5	4	4	5	23	4,6
80	3	3	3	3	3	15	3,0
81	4	5	4	5	5	23	4,6
82	5	4	5	5	4	23	4,6
83	4	3	3	4	4	18	3,6
84	4	4	3	4	4	19	3,8
85	3	3	4	4	4	18	3,6
86	4	4	4	3	4	19	3,8
87	3	3	4	3	3	16	3,2
88	4	4	5	5	4	22	4,4
89	3	3	4	4	3	17	3,4
90	5	5	4	4	4	22	4,4
91	3	3	3	2	3	14	2,8
92	4	4	4	3	3	18	3,6
93	3	3	2	3	3	14	2,8
94	3	4	4	3	4	18	3,6
95	3	3	4	4	3	17	3,4
96	4	4	5	4	5	22	4,4
97	4	3	4	4	4	19	3,8
98	4	3	4	4	3	18	3,6
99	4	4	5	4	4	21	4,2
100	3	3	2	3	3	14	2,8
101	3	4	3	4	3	17	3,4
102	3	3	3	3	3	15	3,0
103	3	4	3	3	3	16	3,2
104	4	4	4	4	4	20	4,0
105	4	4	3	4	4	19	3,8
106	5	5	4	4	4	22	4,4
107	4	4	3	4	4	19	3,8
108	3	3	3	3	2	14	2,8
109	4	3	4	4	3	18	3,6
110	4	3	4	3	4	18	3,6
111	3	3	3	3	3	15	3,0

112	4	4	3	3	3	17	3,4
113	4	3	4	3	4	18	3,6
114	5	5	4	4	4	22	4,4
115	3	3	2	3	2	13	2,6
116	4	5	5	5	4	23	4,6
117	4	4	3	4	4	19	3,8
118	5	4	4	4	4	21	4,2
119	4	4	4	3	3	18	3,6
120	3	3	2	3	3	14	2,8
121	4	3	4	3	4	18	3,6
122	4	4	5	4	4	21	4,2
123	4	4	4	4	4	20	4,0
124	3	3	2	3	3	14	2,8
125	4	3	4	4	3	18	3,6
126	4	4	3	4	3	18	3,6
127	3	4	4	4	3	18	3,6
128	5	5	4	4	4	22	4,4
129	5	5	5	4	5	24	4,8
130	3	3	3	2	3	14	2,8
131	4	4	4	4	3	19	3,8
132	4	3	4	3	3	17	3,4
133	4	4	4	5	4	21	4,2
134	4	4	3	4	3	18	3,6
135	3	3	3	2	3	14	2,8
136	4	4	4	4	3	19	3,8
137	5	4	4	5	4	22	4,4
138	5	4	3	2	3	17	3,4
139	4	4	4	5	4	21	4,2
140	4	4	4	3	4	19	3,8
141	5	5	5	4	5	24	4,8
142	4	4	3	4	4	19	3,8
143	4	5	4	4	5	22	4,4
144	4	3	4	4	3	18	3,6
145	3	4	4	4	3	18	3,6
146	3	4	4	4	3	18	3,6
147	4	3	4	4	4	19	3,8
148	4	4	4	3	4	19	3,8
149	5	5	5	5	4	24	4,8

150	4	3	4	4	4	19	3,8
-----	---	---	---	---	---	----	-----

LAMPIRAN 5. DATA VARIABEL *ORGANIZATIONAL VIRTUOUSNESS*

No.	ov1	ov2	ov3	ov4	ov5	Total	Rata-rata
1	4	4	4	4	3	19	3,8
2	4	3	4	3	3	17	3,4
3	5	4	5	4	5	23	4,6
4	4	4	5	5	4	22	4,4
5	4	3	4	3	4	18	3,6
6	3	4	3	3	3	16	3,2
7	3	4	3	3	4	17	3,4
8	4	4	4	4	3	19	3,8
9	3	3	3	3	4	16	3,2
10	4	3	4	4	3	18	3,6
11	4	5	4	4	4	21	4,2
12	5	4	5	4	5	23	4,6
13	4	5	5	4	5	23	4,6
14	3	2	3	3	3	14	2,8
15	3	3	3	3	3	15	3,0
16	4	4	3	3	4	18	3,6
17	3	4	4	3	3	17	3,4
18	4	3	4	4	4	19	3,8
19	5	4	5	4	5	23	4,6
20	4	5	5	4	4	22	4,4
21	3	3	4	3	4	17	3,4
22	5	4	4	5	4	22	4,4
23	3	3	3	3	3	15	3,0
24	4	5	4	5	5	23	4,6
25	4	4	4	4	4	20	4,0
26	4	4	4	3	3	18	3,6
27	3	3	4	4	3	17	3,4
28	4	5	5	4	4	22	4,4
29	5	4	4	4	4	21	4,2
30	3	3	2	2	3	13	2,6
31	3	4	3	3	3	16	3,2
32	5	5	4	4	4	22	4,4

33	4	4	3	4	4	19	3,8
34	3	3	2	3	2	13	2,6
35	2	3	3	3	3	14	2,8
36	4	4	5	5	4	22	4,4
37	5	4	5	4	4	22	4,4
38	3	4	4	4	4	19	3,8
39	2	2	2	3	2	11	2,2
40	3	2	3	2	2	12	2,4
41	4	4	4	4	5	21	4,2
42	4	4	3	4	3	18	3,6
43	5	4	4	5	4	22	4,4
44	3	3	2	2	3	13	2,6
45	4	4	4	3	3	18	3,6
46	4	3	4	3	4	18	3,6
47	5	5	4	4	4	22	4,4
48	3	3	3	3	3	15	3,0
49	5	4	5	4	5	23	4,6
50	3	3	3	2	2	13	2,6
51	2	2	2	3	3	12	2,4
52	4	5	4	4	4	21	4,2
53	4	4	4	3	4	19	3,8
54	3	3	2	3	2	13	2,6
55	3	2	3	2	2	12	2,4
56	3	4	3	3	3	16	3,2
57	4	5	4	4	4	21	4,2
58	4	4	4	4	4	20	4,0
59	3	3	3	3	3	15	3,0
60	3	3	2	3	2	13	2,6
61	3	4	4	3	3	17	3,4
62	4	4	4	3	3	18	3,6
63	3	3	2	2	3	13	2,6
64	3	3	4	3	3	16	3,2
65	4	4	5	4	4	21	4,2
66	3	3	3	4	4	17	3,4
67	4	5	5	4	4	22	4,4
68	4	4	3	4	3	18	3,6
69	4	5	5	4	4	22	4,4
70	5	4	5	4	4	22	4,4

71	3	3	2	2	3	13	2,6
72	2	2	2	3	3	12	2,4
73	4	3	4	3	4	18	3,6
74	5	5	4	5	4	23	4,6
75	3	3	3	4	4	17	3,4
76	4	5	5	4	4	22	4,4
77	3	4	3	4	3	17	3,4
78	3	2	2	3	2	12	2,4
79	5	4	4	4	5	22	4,4
80	3	3	3	3	3	15	3,0
81	5	4	5	4	4	22	4,4
82	5	5	4	4	5	23	4,6
83	3	4	3	4	3	17	3,4
84	4	4	4	4	4	20	4,0
85	3	4	3	3	4	17	3,4
86	4	4	4	3	3	18	3,6
87	3	3	2	3	3	14	2,8
88	4	5	5	4	4	22	4,4
89	4	4	3	3	4	18	3,6
90	4	4	5	4	4	21	4,2
91	3	3	2	3	2	13	2,6
92	4	4	3	3	3	17	3,4
93	3	3	3	2	3	14	2,8
94	4	3	4	4	3	18	3,6
95	3	3	4	3	3	16	3,2
96	4	4	5	4	4	21	4,2
97	4	4	3	3	3	17	3,4
98	4	4	3	4	3	18	3,6
99	4	4	5	4	4	21	4,2
100	2	3	3	3	3	14	2,8
101	4	4	4	4	3	19	3,8
102	3	3	3	3	2	14	2,8
103	4	3	3	3	3	16	3,2
104	4	4	4	4	5	21	4,2
105	4	4	4	3	4	19	3,8
106	5	5	4	4	4	22	4,4
107	4	4	3	4	4	19	3,8
108	3	3	3	2	3	14	2,8

109	4	4	3	4	3	18	3,6
110	4	4	4	3	4	19	3,8
111	3	3	3	3	3	15	3,0
112	3	3	3	4	4	17	3,4
113	3	4	3	4	3	17	3,4
114	5	4	5	4	4	22	4,4
115	3	3	3	2	2	13	2,6
116	5	4	5	5	4	23	4,6
117	4	4	3	4	4	19	3,8
118	5	4	4	4	4	21	4,2
119	3	4	4	4	4	19	3,8
120	3	3	3	3	3	15	3,0
121	4	3	4	3	3	17	3,4
122	4	4	4	4	4	20	4,0
123	4	4	4	5	4	21	4,2
124	3	3	3	3	2	14	2,8
125	4	3	4	4	3	18	3,6
126	4	4	4	3	3	18	3,6
127	3	3	3	4	4	17	3,4
128	5	4	5	4	4	22	4,4
129	5	5	4	5	5	24	4,8
130	3	3	3	2	2	13	2,6
131	4	4	3	4	3	18	3,6
132	4	3	3	3	3	16	3,2
133	4	4	5	5	4	22	4,4
134	4	4	3	4	4	19	3,8
135	3	2	3	3	3	14	2,8
136	4	3	3	4	4	18	3,6
137	4	5	4	5	5	23	4,6
138	5	4	3	3	2	17	3,4
139	4	4	4	4	4	20	4,0
140	4	4	4	3	4	19	3,8
141	4	4	5	5	5	23	4,6
142	4	3	3	4	3	17	3,4
143	5	5	4	5	4	23	4,6
144	4	3	4	3	4	18	3,6
145	3	4	4	3	4	18	3,6
146	3	4	4	4	4	19	3,8

147	4	3	3	4	4	18	3,6
148	4	3	3	4	3	17	3,4
149	5	5	5	5	5	25	5,0
150	3	4	4	3	4	18	3,6

LAMPIRAN 6. DATA VARIABEL *EMPLOYEE WELL-BEING*

No.	ewb1	ewb2	ewb3	ewb4	ewb5	Total	Rata-rata
1	4	3	4	4	3	18	3,6
2	4	4	3	3	3	17	3,4
3	5	4	4	4	5	22	4,4
4	4	5	4	4	5	22	4,4
5	3	4	3	4	3	17	3,4
6	3	4	3	3	3	16	3,2
7	3	4	3	3	3	16	3,2
8	4	4	4	4	4	20	4,0
9	3	3	3	4	3	16	3,2
10	4	4	3	4	3	18	3,6
11	5	4	4	4	5	22	4,4
12	5	5	4	5	5	24	4,8
13	5	5	4	4	5	23	4,6
14	3	3	2	3	3	14	2,8
15	3	3	3	3	3	15	3,0
16	4	4	4	3	3	18	3,6
17	4	3	3	3	3	16	3,2
18	4	4	4	3	4	19	3,8
19	5	5	4	5	5	24	4,8
20	4	4	4	5	5	22	4,4
21	3	3	4	4	3	17	3,4
22	5	5	4	4	4	22	4,4
23	3	3	3	3	3	15	3,0
24	4	4	5	5	5	23	4,6
25	4	4	5	4	4	21	4,2
26	4	3	4	4	3	18	3,6
27	3	3	4	4	4	18	3,6
28	5	4	4	4	4	21	4,2
29	5	4	5	4	5	23	4,6

30	3	2	3	3	2	13	2,6
31	3	3	4	3	3	16	3,2
32	5	4	5	4	4	22	4,4
33	4	4	4	4	3	19	3,8
34	2	2	3	3	3	13	2,6
35	3	3	3	3	3	15	3,0
36	4	5	4	4	5	22	4,4
37	4	5	4	4	4	21	4,2
38	4	3	4	4	4	19	3,8
39	2	3	2	2	2	11	2,2
40	2	3	2	2	2	11	2,2
41	4	4	5	4	4	21	4,2
42	4	4	4	3	3	18	3,6
43	5	4	4	5	4	22	4,4
44	3	3	2	3	2	13	2,6
45	4	3	4	3	4	18	3,6
46	4	3	4	4	3	18	3,6
47	4	5	4	5	4	22	4,4
48	3	3	3	3	3	15	3,0
49	5	4	4	4	4	21	4,2
50	3	3	2	2	2	12	2,4
51	2	2	3	3	2	12	2,4
52	5	4	4	4	5	22	4,4
53	4	4	3	4	3	18	3,6
54	2	3	3	2	2	12	2,4
55	3	2	2	2	3	12	2,4
56	3	3	4	4	4	18	3,6
57	4	4	4	4	5	21	4,2
58	4	4	4	4	3	19	3,8
59	3	3	3	3	2	14	2,8
60	3	3	3	2	2	13	2,6
61	4	4	3	3	3	17	3,4
62	4	4	4	3	3	18	3,6
63	3	2	3	3	3	14	2,8
64	3	4	4	3	2	16	3,2
65	4	5	4	4	4	21	4,2
66	4	3	3	3	3	16	3,2
67	4	5	4	5	4	22	4,4

68	4	3	4	4	3	18	3,6
69	5	5	4	4	4	22	4,4
70	5	4	5	5	4	23	4,6
71	3	2	3	3	2	13	2,6
72	3	2	2	3	2	12	2,4
73	4	4	3	4	3	18	3,6
74	4	5	4	5	4	22	4,4
75	3	3	3	4	4	17	3,4
76	4	5	4	4	5	22	4,4
77	3	4	3	4	3	17	3,4
78	3	2	3	3	2	13	2,6
79	5	5	4	4	4	22	4,4
80	3	3	3	3	3	15	3,0
81	5	4	5	4	4	22	4,4
82	5	5	4	4	5	23	4,6
83	3	4	3	4	4	18	3,6
84	4	4	4	4	4	20	4,0
85	3	3	3	3	4	16	3,2
86	4	4	3	4	3	18	3,6
87	3	2	3	3	3	14	2,8
88	5	4	5	4	4	22	4,4
89	3	4	3	4	4	18	3,6
90	5	4	4	4	4	21	4,2
91	3	3	2	3	2	13	2,6
92	4	4	3	3	3	17	3,4
93	2	3	3	3	2	13	2,6
94	4	4	4	3	3	18	3,6
95	3	3	4	4	3	17	3,4
96	4	5	4	4	5	22	4,4
97	4	3	4	4	3	18	3,6
98	4	4	4	3	4	19	3,8
99	5	4	4	4	4	21	4,2
100	3	3	2	3	3	14	2,8
101	4	3	4	3	4	18	3,6
102	3	3	2	3	3	14	2,8
103	4	3	3	3	3	16	3,2
104	4	4	4	5	4	21	4,2
105	3	4	4	4	3	18	3,6

106	4	5	4	4	4	21	4,2
107	4	4	3	4	4	19	3,8
108	3	3	3	2	2	13	2,6
109	4	4	4	3	3	18	3,6
110	4	3	4	3	4	18	3,6
111	2	3	3	3	3	14	2,8
112	4	4	4	3	3	18	3,6
113	3	4	3	3	4	17	3,4
114	5	5	4	4	4	22	4,4
115	3	2	2	3	2	12	2,4
116	5	5	4	4	4	22	4,4
117	4	4	4	4	4	20	4,0
118	5	4	4	4	4	21	4,2
119	4	4	4	4	3	19	3,8
120	3	3	3	3	2	14	2,8
121	4	4	3	3	3	17	3,4
122	5	4	4	4	4	21	4,2
123	4	5	4	4	4	21	4,2
124	3	3	3	3	2	14	2,8
125	4	3	3	4	4	18	3,6
126	4	4	4	3	3	18	3,6
127	4	4	3	3	3	17	3,4
128	5	4	4	4	4	21	4,2
129	5	5	5	4	4	23	4,6
130	3	3	3	2	2	13	2,6
131	4	4	3	4	4	19	3,8
132	3	3	3	3	3	15	3,0
133	4	5	4	4	4	21	4,2
134	4	4	3	4	4	19	3,8
135	2	3	3	3	3	14	2,8
136	3	4	3	4	4	18	3,6
137	5	5	4	4	5	23	4,6
138	5	4	3	3	2	17	3,4
139	4	5	4	4	4	21	4,2
140	4	4	3	4	4	19	3,8
141	5	5	5	5	4	24	4,8
142	3	4	3	3	4	17	3,4
143	5	4	4	5	4	22	4,4

144	4	4	4	3	3	18	3,6
145	4	4	3	4	4	19	3,8
146	3	4	4	3	3	17	3,4
147	4	4	3	4	3	18	3,6
148	4	4	3	3	4	18	3,6
149	5	5	5	5	5	25	5,0
150	3	4	4	4	3	18	3,6

LAMPIRAN 7. DATA VARIABEL KINERJA (*SELF-ASSESSMENT*)

No.	kn1	kn2	kn3	kn4	kn5	Total	Rata-rata
1	4	3	3	3	4	17	3,4
2	4	4	3	3	3	17	3,4
3	4	5	5	5	5	24	4,8
4	5	4	5	4	4	22	4,4
5	4	4	3	3	3	17	3,4
6	3	4	3	3	3	16	3,2
7	3	4	3	3	3	16	3,2
8	4	4	3	4	4	19	3,8
9	3	3	3	4	4	17	3,4
10	4	3	4	3	3	17	3,4
11	5	4	4	4	4	21	4,2
12	5	5	5	4	5	24	4,8
13	5	5	4	4	5	23	4,6
14	3	3	3	3	3	15	3,0
15	3	2	3	3	2	13	2,6
16	4	3	3	4	3	17	3,4
17	3	3	3	3	4	16	3,2
18	4	4	3	4	4	19	3,8
19	5	5	4	5	5	24	4,8
20	4	5	5	5	4	23	4,6
21	3	3	3	4	4	17	3,4
22	5	4	4	4	5	22	4,4
23	3	4	3	4	4	18	3,6
24	4	5	5	4	5	23	4,6
25	5	4	4	4	4	21	4,2
26	3	4	3	3	4	17	3,4
27	3	3	4	4	3	17	3,4

28	4	5	4	4	4	21	4,2
29	4	5	5	4	4	22	4,4
30	3	2	3	2	3	13	2,6
31	4	3	3	3	4	17	3,4
32	5	4	5	4	4	22	4,4
33	4	4	4	3	3	18	3,6
34	3	2	3	2	2	12	2,4
35	3	2	3	3	3	14	2,8
36	4	4	4	4	5	21	4,2
37	5	4	4	5	4	22	4,4
38	4	4	3	4	4	19	3,8
39	2	2	3	2	3	12	2,4
40	3	3	3	2	2	13	2,6
41	4	5	4	4	4	21	4,2
42	4	4	3	4	3	18	3,6
43	4	5	4	4	5	22	4,4
44	3	3	2	2	3	13	2,6
45	4	4	3	4	3	18	3,6
46	4	4	4	3	3	18	3,6
47	4	4	4	5	4	21	4,2
48	3	3	2	3	3	14	2,8
49	5	4	5	4	4	22	4,4
50	3	3	2	2	2	12	2,4
51	2	3	3	3	2	13	2,6
52	5	5	4	4	4	22	4,4
53	4	4	4	3	4	19	3,8
54	2	3	2	2	2	11	2,2
55	3	2	2	2	2	11	2,2
56	3	3	4	3	3	16	3,2
57	4	4	4	4	4	20	4,0
58	4	4	4	4	4	20	4,0
59	3	3	3	3	2	14	2,8
60	3	2	3	3	2	13	2,6
61	4	4	3	3	3	17	3,4
62	4	3	3	4	4	18	3,6
63	3	3	2	3	3	14	2,8
64	4	3	3	4	3	17	3,4
65	4	4	4	5	4	21	4,2

66	3	3	3	3	3	15	3,0
67	4	5	4	4	3	20	4,0
68	4	3	3	3	4	17	3,4
69	4	4	4	5	4	21	4,2
70	5	4	5	4	4	22	4,4
71	3	3	2	2	2	12	2,4
72	3	2	2	3	2	12	2,4
73	4	3	4	3	3	17	3,4
74	5	4	4	5	5	23	4,6
75	3	3	3	3	4	16	3,2
76	4	5	5	4	4	22	4,4
77	4	3	4	3	3	17	3,4
78	3	3	2	2	3	13	2,6
79	5	5	4	4	5	23	4,6
80	2	3	3	3	3	14	2,8
81	5	4	5	5	4	23	4,6
82	5	4	5	4	5	23	4,6
83	3	4	4	3	3	17	3,4
84	4	4	3	4	4	19	3,8
85	3	3	3	4	4	17	3,4
86	4	3	3	4	4	18	3,6
87	3	3	3	4	3	16	3,2
88	5	4	4	4	5	22	4,4
89	3	4	3	4	4	18	3,6
90	5	4	4	4	5	22	4,4
91	3	3	2	3	2	13	2,6
92	4	4	3	4	3	18	3,6
93	3	3	2	2	2	12	2,4
94	4	3	4	4	3	18	3,6
95	3	3	4	3	3	16	3,2
96	4	4	5	4	4	21	4,2
97	4	3	4	3	3	17	3,4
98	4	4	4	3	3	18	3,6
99	4	4	4	4	4	20	4,0
100	2	3	3	3	3	14	2,8
101	4	3	4	4	4	19	3,8
102	3	3	3	3	3	15	3,0
103	4	3	3	3	3	16	3,2

104	4	4	4	4	5	21	4,2
105	4	3	4	4	4	19	3,8
106	5	4	5	4	4	22	4,4
107	4	4	3	4	4	19	3,8
108	3	3	3	2	2	13	2,6
109	4	4	3	4	3	18	3,6
110	4	4	4	3	4	19	3,8
111	3	3	2	3	3	14	2,8
112	4	3	3	4	4	18	3,6
113	4	3	4	3	3	17	3,4
114	5	4	5	4	4	22	4,4
115	3	3	3	2	2	13	2,6
116	5	4	4	4	5	22	4,4
117	4	4	4	4	3	19	3,8
118	5	4	4	4	4	21	4,2
119	4	5	4	3	3	19	3,8
120	3	3	3	2	3	14	2,8
121	4	4	3	4	3	18	3,6
122	4	4	5	4	4	21	4,2
123	4	4	4	5	4	21	4,2
124	3	3	3	2	3	14	2,8
125	4	4	3	4	3	18	3,6
126	4	4	3	4	3	18	3,6
127	3	4	3	4	3	17	3,4
128	4	4	4	5	4	21	4,2
129	5	5	5	4	5	24	4,8
130	3	3	2	3	3	14	2,8
131	4	4	2	4	4	18	3,6
132	4	3	3	3	4	17	3,4
133	5	4	4	4	4	21	4,2
134	4	4	3	4	4	19	3,8
135	3	2	3	3	3	14	2,8
136	4	4	4	4	4	20	4,0
137	4	5	5	4	4	22	4,4
138	5	4	3	3	2	17	3,4
139	4	5	4	4	4	21	4,2
140	4	4	4	4	4	20	4,0
141	5	5	5	4	5	24	4,8

142	4	3	3	4	4	18	3,6
143	5	5	4	4	4	22	4,4
144	4	4	3	3	4	18	3,6
145	4	3	4	4	4	19	3,8
146	3	4	4	4	3	18	3,6
147	4	3	4	4	4	19	3,8
148	4	4	3	4	3	18	3,6
149	5	5	5	5	5	25	5,0
150	3	4	4	3	4	18	3,6

LAMPIRAN 8. DATA VARIABEL KINERJA (PENILAIAN ATASAN)

No.	kn ₁	kn ₂	kn ₃	kn ₄	kn ₅	Total	Rata-rata
1	3	3	3	3	4	16	3,2
2	4	5	5	4	4	22	4,4
3	4	3	4	3	3	17	3,4
4	3	3	2	2	3	13	2,6
5	5	5	4	4	5	23	4,6
6	2	3	3	3	3	14	2,8
7	5	4	5	5	4	23	4,6
8	5	4	5	4	5	23	4,6
9	3	4	4	3	3	17	3,4
10	4	4	3	4	4	19	3,8
11	3	3	3	4	4	17	3,4
12	4	3	3	4	4	18	3,6
13	3	3	3	4	3	16	3,2
14	5	4	4	4	5	22	4,4
15	3	4	3	4	4	18	3,6
16	5	4	4	4	5	22	4,4
17	3	3	2	3	2	13	2,6
18	4	4	3	4	3	18	3,6
19	3	3	2	2	2	12	2,4
20	4	3	4	4	3	18	3,6
21	3	3	4	3	3	16	3,2
22	4	4	5	4	4	21	4,2
23	4	3	4	3	3	17	3,4
24	4	4	4	3	3	18	3,6
25	4	4	4	4	4	20	4

26	2	3	3	3	3	14	2,8
27	4	3	4	4	4	19	3,8
28	3	3	3	3	3	15	3
29	4	3	3	3	3	16	3,2
30	4	4	4	4	5	21	4,2
31	4	3	4	4	4	19	3,8
32	5	4	5	4	4	22	4,4
33	4	4	3	4	4	19	3,8
34	3	3	3	2	2	13	2,6
35	4	4	3	4	3	18	3,6
36	4	4	4	3	4	19	3,8
37	3	3	2	3	3	14	2,8
38	4	3	3	4	4	18	3,6
39	4	3	4	3	3	17	3,4
40	5	4	5	4	4	22	4,4
41	3	3	3	2	2	13	2,6
42	5	4	4	4	5	22	4,4
43	4	4	4	4	3	19	3,8
44	5	4	4	4	4	21	4,2
45	4	5	4	3	3	19	3,8
46	3	3	3	2	3	14	2,8
47	4	4	3	4	3	18	3,6
48	4	4	5	4	4	21	4,2
49	4	4	4	5	4	21	4,2
50	3	3	3	2	3	14	2,8
51	4	4	3	4	3	18	3,6
52	4	4	3	4	3	18	3,6
53	3	4	3	4	3	17	3,4
54	4	4	4	5	4	21	4,2
55	5	5	5	4	5	24	4,8
56	3	3	2	3	3	14	2,8
57	4	4	2	4	4	18	3,6
58	4	3	3	3	4	17	3,4
59	5	4	4	4	4	21	4,2
60	4	4	3	4	4	19	3,8
61	3	2	3	3	3	14	2,8
62	4	4	4	4	4	20	4
63	4	5	5	4	4	22	4,4

64	5	4	3	3	2	17	3,4
65	4	5	4	4	4	21	4,2
66	4	4	4	4	4	20	4
67	5	5	5	4	5	24	4,8
68	4	3	3	4	4	18	3,6
69	5	5	4	4	4	22	4,4
70	4	4	3	3	4	18	3,6
71	4	3	4	4	4	19	3,8
72	3	4	4	4	3	18	3,6
73	4	3	4	4	4	19	3,8
74	4	4	3	4	3	18	3,6
75	5	5	5	5	5	25	5
76	3	4	4	3	4	18	3,6
77	4	3	3	3	4	17	3,4
78	4	4	3	3	3	17	3,4
79	4	5	5	5	5	24	4,8
80	5	4	5	4	4	22	4,4
81	4	4	3	3	3	17	3,4
82	3	4	3	3	3	16	3,2
83	3	4	3	3	3	16	3,2
84	4	4	3	4	4	19	3,8
85	3	3	3	4	4	17	3,4
86	4	3	4	3	3	17	3,4
87	5	4	4	4	4	21	4,2
88	5	5	5	4	5	24	4,8
89	5	5	4	4	5	23	4,6
90	3	3	3	3	3	15	3
91	3	2	3	3	2	13	2,6
92	4	3	3	4	3	17	3,4
93	3	3	3	3	4	16	3,2
94	4	4	3	4	4	19	3,8
95	5	5	4	5	5	24	4,8
96	4	5	5	5	4	23	4,6
97	3	3	3	4	4	17	3,4
98	5	4	4	4	5	22	4,4
99	3	4	3	4	4	18	3,6
100	4	5	5	4	5	23	4,6
101	5	4	4	4	4	21	4,2

102	3	4	3	3	4	17	3,4
103	3	3	4	4	3	17	3,4
104	4	5	4	4	4	21	4,2
105	4	5	5	4	4	22	4,4
106	3	2	3	2	3	13	2,6
107	4	3	3	3	4	17	3,4
108	5	4	5	4	4	22	4,4
109	4	4	4	3	3	18	3,6
110	3	2	3	2	2	12	2,4
111	3	2	3	3	3	14	2,8
112	4	4	4	4	5	21	4,2
113	5	4	4	5	4	22	4,4
114	4	4	3	4	4	19	3,8
115	2	2	3	2	3	12	2,4
116	3	3	3	2	2	13	2,6
117	4	5	4	4	4	21	4,2
118	4	4	3	4	3	18	3,6
119	4	5	4	4	5	22	4,4
120	3	3	2	2	3	13	2,6
121	4	4	3	4	3	18	3,6
122	4	4	4	3	3	18	3,6
123	4	4	4	5	4	21	4,2
124	3	3	2	3	3	14	2,8
125	5	4	5	4	4	22	4,4
126	3	3	2	2	2	12	2,4
127	2	3	3	3	2	13	2,6
128	5	5	4	4	4	22	4,4
129	4	4	4	3	4	19	3,8
130	2	3	2	2	2	11	2,2
131	3	2	2	2	2	11	2,2
132	3	3	4	3	3	16	3,2
133	4	4	4	4	4	20	4
134	4	4	4	4	4	20	4
135	3	3	3	3	2	14	2,8
136	3	2	3	3	2	13	2,6
137	4	4	3	3	3	17	3,4
138	4	3	3	4	4	18	3,6
139	3	3	4	3	3	14	3,2

140	4	3	3	4	3	17	3,4
141	4	4	4	5	4	21	4,2
142	3	3	3	3	3	15	3
143	4	5	4	4	3	20	4
144	4	3	3	3	4	17	3,4
145	4	4	4	5	4	21	4,2
146	5	4	5	4	4	22	4,4
147	3	3	2	2	2	12	2,4
148	3	2	2	3	2	12	2,4
149	4	3	4	3	3	17	3,4
150	5	4	4	5	5	23	4,6



LAMPIRAN 9. HASIL ANALISIS DESKRIPTIF

DESKRIPTIF RESPONDEN PENELITIAN (TABEL FREKUENSI)

USIA RESPONDEN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dewasa Awal	3	1.6	2.0	2.0
	Dewasa Akhir	45	24.2	30.0	32.0
	Lansia Awal	61	32.8	40.7	72.7
	Lansia Akhir	38	20.4	25.3	98.0
	Manula	3	1.6	2.0	100.0
	Total	150	80.6	100.0	
Missing	System	36	19.4		
Total		186	100.0		

GENDER RESPONDEN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	88	47.3	58.7	58.7
	Perempuan	62	33.3	41.3	100.0
	Total	150	80.6	100.0	
Missing	System	36	19.4		
Total		186	100.0		

LAMA KERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	17	9.1	11.3	11.3
	3.00	44	23.7	29.3	40.7
	4.00	45	24.2	30.0	70.7
	5.00	33	17.7	22.0	92.7
	6.00	10	5.4	6.7	99.3
	7.00	1	.5	.7	100.0
	Total	150	80.6	100.0	
Missing	System	36	19.4		
Total		186	100.0		

LAMPIRAN 10. HASIL *OUTPUT* SEM AMOS

HASIL UJI NORMALITAS

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KINERJA5	2.000	5.000	-.111	-.557	-.623	-1.558
KINERJA4	2.000	5.000	-.310	-1.550	-.363	-.908
KINERJA3	2.000	5.000	.084	.421	-.745	-1.861
KINERJA2	2.000	5.000	-.084	-.418	-.596	-1.489
KINERJA1	2.000	5.000	-.130	-.652	-.663	-1.658
OV5	2.000	5.000	-.112	-.559	-.500	-1.251
OV4	2.000	5.000	-.083	-.416	-.408	-1.021
OV3	2.000	5.000	-.088	-.438	-.787	-1.968
OV2	2.000	5.000	-.113	-.567	-.426	-1.064
OV1	2.000	5.000	-.016	-.078	-.758	-1.895
EWB1	2.000	5.000	-.185	-.925	-.837	-2.091
EWB2	2.000	5.000	-.242	-1.209	-.603	-1.508
EWB3	2.000	5.000	-.093	-.465	-.360	-.899
EWB4	2.000	5.000	-.012	-.060	-.432	-1.081
EWB5	2.000	5.000	-.040	-.199	-.769	-1.922
POS5	2.000	5.000	.034	.170	-.576	-1.441
POS4	2.000	5.000	-.193	-.965	-.565	-1.413
POS3	2.000	5.000	-.224	-1.120	-.439	-1.097
POS2	2.000	5.000	.061	.305	-.682	-1.705
POS1	2.000	5.000	.139	.697	-1.081	-2.702
Multivariate					-4.489	-.927

HASIL MAHALANOBIS

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
138	33.559	.029	.988
41	32.017	.043	.990
143	31.960	.044	.962
29	31.059	.054	.966
43	30.651	.060	.950
101	29.065	.086	.991
75	28.774	.092	.988
127	28.626	.095	.978
55	28.091	.107	.984
39	27.958	.110	.974
51	27.951	.111	.950
74	27.625	.119	.950
116	27.486	.122	.933
128	27.399	.124	.903
72	27.337	.126	.863
47	27.122	.132	.850
20	27.023	.135	.810
89	26.916	.138	.768
36	26.716	.143	.754
69	26.406	.153	.778
104	26.403	.153	.703
3	26.110	.162	.729
56	25.887	.170	.734
131	25.594	.180	.765
54	25.541	.182	.713
58	25.427	.186	.682
146	25.172	.195	.709
145	25.087	.198	.669
119	25.042	.200	.611
112	25.005	.201	.548
93	24.914	.205	.509
85	24.629	.216	.564
125	24.575	.218	.510
67	24.575	.218	.432
113	24.284	.230	.496
76	24.245	.232	.438
110	24.024	.241	.471
34	24.017	.242	.400
133	23.927	.246	.371

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
23	23.634	.259	.443
17	23.496	.265	.440
141	23.419	.269	.408
78	23.354	.272	.370
31	23.230	.278	.363
64	23.113	.283	.354
1	23.063	.286	.313
115	22.882	.295	.336
70	22.414	.318	.515
16	22.400	.319	.453
38	22.374	.321	.399
99	22.368	.321	.336
81	22.269	.326	.323
129	22.260	.327	.268
24	22.085	.336	.293
26	21.969	.342	.290
40	21.905	.346	.264
142	21.759	.354	.277
71	21.744	.355	.229
137	21.729	.355	.188
136	21.549	.365	.213
4	21.402	.374	.227
27	21.380	.375	.188
35	21.280	.381	.183
62	21.272	.381	.145
88	21.127	.390	.156
83	21.065	.393	.139
68	21.062	.393	.106
87	20.982	.398	.098
5	20.753	.412	.132
82	20.666	.417	.125
57	20.388	.434	.186
30	20.368	.435	.153
61	20.344	.437	.124
66	20.214	.445	.132
105	19.996	.458	.172
13	19.867	.466	.181
90	19.722	.475	.198
52	19.581	.484	.214
77	19.464	.492	.220

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
44	19.459	.492	.177
65	19.439	.494	.145
15	19.409	.495	.120
79	19.287	.503	.126
148	19.279	.504	.097
96	19.232	.507	.083
45	19.225	.507	.062
97	19.159	.512	.055
73	19.003	.522	.065
95	18.780	.536	.093
49	18.700	.541	.087
147	18.566	.550	.095
150	18.532	.552	.078
60	18.107	.580	.184
100	18.078	.582	.154
46	17.886	.595	.191
106	17.873	.596	.154
94	17.818	.599	.136
22	17.514	.619	.221
124	17.463	.623	.196
11	17.365	.629	.194

HASIL GOODNESS OF FIT

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	46	280.746	164	.000	1.712
Saturated model	210	.000	0		
Independence model	20	3410.474	190	.000	17.950

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.069	.055	.083	.014
Independence model	.337	.327	.347	.000

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.918	.905	.964	.958	.964
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

UJI VALIDITAS

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Ket.
wellbeing	org_support	0,731	0,075	9,71	***	par_17	VALID
wellbeing	virtuousness	0,49	0,063	7,78	***	par_18	VALID
kinerja	virtuousness	0,421	0,049	8,68	***	par_19	VALID
kinerja	org_support	0,155	0,054	2,86	0,004	par_20	VALID
kinerja	wellbeing	0,408	0,045	8,99	***	par_21	VALID
POS1	org_support	1					VALID
POS2	org_support	1,097	0,087	12,64	***	par_1	VALID
POS3	org_support	1,049	0,09	11,68	***	par_2	VALID
POS4	org_support	1,128	0,092	12,24	***	par_3	VALID
POS5	org_support	1,027	0,092	11,18	***	par_4	VALID
EWB5	wellbeing	1					VALID
EWB4	wellbeing	0,824	0,069	11,91	***	par_5	VALID
EWB3	wellbeing	0,824	0,069	11,99	***	par_6	VALID
EWB2	wellbeing	0,983	0,074	13,25	***	par_7	VALID
EWB1	wellbeing	0,993	0,076	13,02	***	par_8	VALID
OV1	virtuousness	1					VALID
OV2	virtuousness	0,939	0,08	11,80	***	par_9	VALID
OV3	virtuousness	1,109	0,09	12,35	***	par_10	VALID
OV4	virtuousness	0,966	0,079	12,19	***	par_11	VALID
OV5	virtuousness	1,01	0,083	12,20	***	par_12	VALID
KINERJA1	kinerja	1					VALID
KINERJA2	kinerja	1,022	0,081	12,59	***	par_13	VALID
KINERJA3	kinerja	1,101	0,087	12,72	***	par_14	VALID
KINERJA4	kinerja	0,965	0,081	11,86	***	par_15	VALID
KINERJA5	kinerja	1,043	0,086	12,08	***	par_16	VALID

HASIL UJI RELIABILITAS KONSTRUK

			CR	NILAI EROR	
POS1	<---	org_support (x1)	0,79	e1	0,22
POS2	<---	org_support (x1)	0,82	e2	0,21
POS3	<---	org_support (x1)	0,78	e3	0,27
POS4	<---	org_support (x1)	0,80	e4	0,26
POS5	<---	org_support (x1)	0,75	e5	0,30
EWB5	<---	wellbeing (x2)	0,81	e6	0,28
EWB4	<---	wellbeing (x2)	0,78	e7	0,23
EWB3	<---	wellbeing (x2)	0,78	e8	0,23
EWB2	<---	wellbeing (x2)	0,84	e9	0,21
EWB1	<---	wellbeing (x2)	0,83	e10	0,23
OV1	<---	virtuousness (y1)	0,80	e11	0,23
OV2	<---	virtuousness (y1)	0,77	e12	0,24
OV3	<---	virtuousness (y1)	0,80	e13	0,28
OV4	<---	virtuousness (y1)	0,79	e14	0,23
OV5	<---	virtuousness (y1)	0,79	e15	0,25
KINERJA1	<---	kinerja	0,81	e16	0,22
KINERJA2	<---	kinerja	0,80	e17	0,24
KINERJA3	<---	kinerja	0,81	e18	0,26
KINERJA4	<---	kinerja	0,77	e19	0,27
KINERJA5	<---	kinerja	0,78	e20	0,29

	Fac. Loading		St. Loading			
X1	0,79	0,22	CR	15,59	15,59	0,93
	0,82	0,21		1,25	16,83	
	0,78	0,27				
	0,80	0,26				
	0,75	0,30		3,95		
X2	0,81	0,28	CR	16,35	16,35	0,93
	0,78	0,23		1,19	17,54	
	0,78	0,23				
	0,84	0,21				
	0,83	0,23		4,04		
Y1	0,80	0,23	CR	15,74	15,74	0,93
	0,77	0,24		1,23	16,96	

	0,80	0,28				
	0,79	0,23				
	0,79	0,25	3,97			
Y2	0,81	0,22	CR	15,74	15,74	0,93
	0,80	0,24		1,28	17,01	
	0,81	0,26				
	0,77	0,27				
	0,78	0,29	3,97			

UJI HIPOTESIS

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
wellbeing	<--- org_support	.731	.075	9.714	***	par_17	
wellbeing	<--- virtuousness	.490	.063	7.779	***	par_18	
kinerja	<--- virtuousness	.421	.049	8.682	***	par_19	
kinerja	<--- org_support	.155	.054	2.857	.004	par_20	
kinerja	<--- wellbeing	.408	.045	8.993	***	par_21	
POS1	<--- org_support	1.000					
POS2	<--- org_support	1.097	.087	12.641	***	par_1	
POS3	<--- org_support	1.049	.090	11.679	***	par_2	
POS4	<--- org_support	1.128	.092	12.236	***	par_3	
POS5	<--- org_support	1.027	.092	11.183	***	par_4	
EWB5	<--- wellbeing	1.000					
EWB4	<--- wellbeing	.824	.069	11.914	***	par_5	
EWB3	<--- wellbeing	.824	.069	11.986	***	par_6	
EWB2	<--- wellbeing	.983	.074	13.245	***	par_7	
EWB1	<--- wellbeing	.993	.076	13.022	***	par_8	
OV1	<--- virtuousness	1.000					
OV2	<--- virtuousness	.939	.080	11.798	***	par_9	
OV3	<--- virtuousness	1.109	.090	12.350	***	par_10	
OV4	<--- virtuousness	.966	.079	12.194	***	par_11	
OV5	<--- virtuousness	1.010	.083	12.199	***	par_12	
KINERJA1	<--- kinerja	1.000					
KINERJA2	<--- kinerja	1.022	.081	12.594	***	par_13	
KINERJA3	<--- kinerja	1.101	.087	12.724	***	par_14	
KINERJA4	<--- kinerja	.965	.081	11.857	***	par_15	
KINERJA5	<--- kinerja	1.043	.086	12.082	***	par_16	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
wellbeing	<--- org_support	.608
wellbeing	<--- virtuousness	.432
kinerja	<--- virtuousness	.422
kinerja	<--- org_support	.147
kinerja	<--- wellbeing	.462
POS1	<--- org_support	.794
POS2	<--- org_support	.824
POS3	<--- org_support	.776
POS4	<--- org_support	.802
POS5	<--- org_support	.752
EWB5	<--- wellbeing	.809
EWB4	<--- wellbeing	.782
EWB3	<--- wellbeing	.781
EWB2	<--- wellbeing	.841
EWB1	<--- wellbeing	.831
OV1	<--- virtuousness	.804
OV2	<--- virtuousness	.774
OV3	<--- virtuousness	.803
OV4	<--- virtuousness	.793
OV5	<--- virtuousness	.793
KINERJA1	<--- kinerja	.808
KINERJA2	<--- kinerja	.801
KINERJA3	<--- kinerja	.809
KINERJA4	<--- kinerja	.768
KINERJA5	<--- kinerja	.781

PENGARUH TOTAL

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	virtuousness	org_support	wellbeing	kinerja
wellbeing	.490	.731	.000	.000
kinerja	.621	.453	.408	.000
KINERJA5	.648	.472	.425	1.043
KINERJA4	.599	.437	.393	.965
KINERJA3	.684	.499	.449	1.101
KINERJA2	.635	.463	.416	1.022
KINERJA1	.621	.453	.408	1.000
OV5	1.010	.000	.000	.000
OV4	.966	.000	.000	.000
OV3	1.109	.000	.000	.000
OV2	.939	.000	.000	.000
OV1	1.000	.000	.000	.000
EWB1	.486	.726	.993	.000
EWB2	.481	.718	.983	.000
EWB3	.404	.602	.824	.000
EWB4	.403	.602	.824	.000
EWB5	.490	.731	1.000	.000
POS5	.000	1.027	.000	.000
POS4	.000	1.128	.000	.000
POS3	.000	1.049	.000	.000
POS2	.000	1.097	.000	.000
POS1	.000	1.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	virtuousness	org_support	wellbeing	kinerja
wellbeing	.432	.608	.000	.000
kinerja	.622	.428	.462	.000
KINERJA5	.485	.334	.361	.781
KINERJA4	.477	.328	.355	.768
KINERJA3	.503	.346	.374	.809
KINERJA2	.498	.343	.370	.801
KINERJA1	.502	.345	.373	.808
OV5	.793	.000	.000	.000
OV4	<u>.793</u>	.000	.000	.000
OV3	.803	.000	.000	.000
OV2	.774	.000	.000	.000
OV1	.804	.000	.000	.000
EWB1	.359	.506	.831	.000
EWB2	.364	.511	.841	.000

	virtuousness	org_support	wellbeing	kinerja
EWB3	.338	.475	.781	.000
EWB4	.338	.475	.782	.000
EWB5	.350	.492	.809	.000
POS5	.000	.752	.000	.000
POS4	.000	.802	.000	.000
POS3	.000	.776	.000	.000
POS2	.000	.824	.000	.000
POS1	.000	.794	.000	.000

PENGARUH LANGSUNG

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	virtuousness	org_support	wellbeing	kinerja
wellbeing	.490	.731	.000	.000
kinerja	.421	.155	.408	.000
KINERJA5	.000	.000	.000	1.043
KINERJA4	.000	.000	.000	.965
KINERJA3	.000	.000	.000	1.101
KINERJA2	.000	.000	.000	1.022
KINERJA1	.000	.000	.000	1.000
OV5	1.010	.000	.000	.000
OV4	.966	.000	.000	.000
OV3	1.109	.000	.000	.000
OV2	.939	.000	.000	.000
OV1	1.000	.000	.000	.000
EWB1	.000	.000	.993	.000
EWB2	.000	.000	.983	.000
EWB3	.000	.000	.824	.000
EWB4	.000	.000	.824	.000
EWB5	.000	.000	1.000	.000
POS5	.000	1.027	.000	.000
POS4	.000	1.128	.000	.000
POS3	.000	1.049	.000	.000
POS2	.000	1.097	.000	.000
POS1	.000	1.000	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	virtuousness	org_support	wellbeing	kinerja
wellbeing	.432	.608	.000	.000
kinerja	.422	.147	.462	.000
KINERJA5	.000	.000	.000	.781
KINERJA4	.000	.000	.000	.768
KINERJA3	.000	.000	.000	.809
KINERJA2	.000	.000	.000	.801
KINERJA1	.000	.000	.000	.808
OV5	.793	.000	.000	.000
OV4	.793	.000	.000	.000
OV3	.803	.000	.000	.000
OV2	.774	.000	.000	.000
OV1	.804	.000	.000	.000
EWB1	.000	.000	.831	.000
EWB2	.000	.000	.841	.000
EWB3	.000	.000	.781	.000
EWB4	.000	.000	.782	.000
EWB5	.000	.000	.809	.000
POS5	.000	.752	.000	.000
POS4	.000	.802	.000	.000
POS3	.000	.776	.000	.000
POS2	.000	.824	.000	.000
POS1	.000	.794	.000	.000

PENGARUH TIDAK LANGSUNG

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	virtuousness	org_support	wellbeing	kinerja
wellbeing	.000	.000	.000	.000
kinerja	.200	.298	.000	.000
KINERJA5	.648	.472	.425	.000
KINERJA4	.599	.437	.393	.000
KINERJA3	.684	.499	.449	.000
KINERJA2	.635	.463	.416	.000
KINERJA1	.621	.453	.408	.000
OV5	.000	.000	.000	.000
OV4	.000	.000	.000	.000
OV3	.000	.000	.000	.000
OV2	.000	.000	.000	.000
OV1	.000	.000	.000	.000
EWB1	.486	.726	.000	.000
EWB2	.481	.718	.000	.000

	virtuousness	org_support	wellbeing	kinerja
EWB3	.404	.602	.000	.000
EWB4	.403	.602	.000	.000
EWB5	.490	.731	.000	.000
POS5	.000	.000	.000	.000
POS4	.000	.000	.000	.000
POS3	.000	.000	.000	.000
POS2	.000	.000	.000	.000
POS1	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	virtuousness	org_support	wellbeing	kinerja
wellbeing	.000	.000	.000	.000
kinerja	.200	.281	.000	.000
KINERJA5	.485	.334	.361	.000
KINERJA4	.477	.328	.355	.000
KINERJA3	.503	.346	.374	.000
KINERJA2	.498	.343	.370	.000
KINERJA1	.502	.345	.373	.000
OV5	.000	.000	.000	.000
OV4	.000	.000	.000	.000
OV3	<u>.000</u>	.000	.000	.000
OV2	.000	.000	.000	.000
OV1	.000	.000	.000	.000
EWB1	.359	.506	.000	.000
EWB2	.364	.511	.000	.000
EWB3	.338	.475	.000	.000
EWB4	.338	.475	.000	.000
EWB5	.350	.492	.000	.000
POS5	.000	.000	.000	.000
POS4	.000	.000	.000	.000
POS3	.000	.000	.000	.000
POS2	.000	.000	.000	.000
POS1	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	virtuousness	org_support	wellbeing	kinerja
wellbeing
kinerja	.006	.007
KINERJA5	.009	.012	.006	...
KINERJA4	<u>.007</u>	.007	.009	...
KINERJA3	.007	.009	.007	...
KINERJA2	.009	.013	.005	...
KINERJA1	.009	.010	.005	...
OV5
OV4
OV3
OV2
OV1
EWB1	.010	.009
EWB2	.012	.012
EWB3	.007	.006
EWB4	.010	.009
EWB5	.009	.009
POS5
POS4
POS3
POS2
POS1

LAMPIRAN 11. HASIL UJI MEDIASI

HASIL UJI SOBEL DENGAN *SOBEL TEST CALCULATOR*

Pengaruh POS terhadap Kinerja melalui EWB

Sobel Test Calculator

Simple sobel calculator to calculate the interactive mediation tests, from the association and standard error of A and B values.

Calculate interactive Mediation Tests

Association between IV & mediator Coefficient (A)
0.731

Association between mediator & DV (B)
0.408

Standard error of A (S_a)
0.075

Standard error of B (S_b)
0.045

Calculate **Reset**

Test Name	Test statistic	P value
Sobel Test	6.63849	0
Aroian Test	6.61984	0

Pengaruh OV terhadap Kinerja melalui EWB

Sobel Test Calculator

Simple sobel calculator to calculate the interactive mediation tests, from the association and standard error of A and B values.

Calculate interactive Mediation Tests

Association between IV & mediator Coefficient (A)
0.490

Association between mediator & DV (B)
0.408

Standard error of A (S_a)
0.063

Standard error of B (S_b)
0.045

Calculate **Reset**

Test Name	Test statistic	P value
Sobel Test	5.90329	0
Aroian Test	5.88271	0