**BAB IV**

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

1. **Hasil Penelitian**
2. **Gambaran Umum Perusahaan**
3. Profil PT Angkasa Pura I

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nama Perusahaan | : PT Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya | |
| Alamat | : | Jl. Ir. H. Juanda, Sedati, Sidoarjo |
| Bidang Usaha | : Jasa ( pelayanan jasa kebandarudaraan dan pelayanan jasa terkait bandara) | |
| No.Telp/Fax | : | 0312986200 |
| Website | : | [www.ap1.co.id](http://www.ap1.co.id) |
| Instagram | : | Juanda\_airport |

1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Pada tahun 1965, melalui Peraturan Pemerintah No. 21 Tahun 1965, Perusahaan Negara (PN) Angkasa Pura dibentuk dimana sebelumnya padatahun 1962 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 33 Tahun 1962 berdiri dengan nama PN. Angkasa “Kemayoran”, dengan tugas pokok mengurus dan mengusahakan bandar udara Kemayoran. Selain itu juga dapat mengusahakan bandar udara di daerah-daerah sebagai cabang.

Pemerintah Indonesia selanjutnya mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 1985 sebagai langkah penyesuaian atas Peraturan Pemerintah No.37 Tahun 1974 terhadap perkembangan terakhir pada waktu itu. Isinya dimaksudkan untuk mengatur kembali tentang Perum Angkasa Pura. Adapun realisasi pengesahan manajemen ditandai dengan keluarnya Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 1986, terjadi perubahan nama perusahaan dari Perum Angkasa Pura menjadi Perum Angkasa Pura I.

Sesuai Peraturan Pemerintah No. 05 Tahun 1992 Perum Angkasa PuraI berubah menjadi PT. Angkasa Pura I (Persero). Akta pendirian perusahaanditanda tangani pada tanggal 2 Januari 1993, maka PT. Angkasa Pura I(Persero) resmi berdiri. Kebijakan ini dimaksudkan agar BUMN yang telahdinilai baik dan mampu untuk lebih menekankan dan berorientasi padakeuntungan.

PT. Angkasa Pura I (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negaradalam lingkungan Departemen Perhubungan yang dipimpin oleh direksidengan tugas pokok bertanggung jawab kepada rapat umum pemegang saham yaitu mengusahakan dan menyelenggarakan penyediaan jasa pelayanan bandar udara.Sampai saat ini PT. Angkasa Pura I (Persero) diberi kepercayaan oleh pemerintah untuk mengelola 13 bandar udara, yaitu :

1. Bandar Udara Ngurah Rai, Bali

2. Bandar Udara Juanda, Surabaya

3. Bandar Udara Hasanuddin, Makassar

4. Bandar Udara Sepinggan, Balikpapan

5. Bandar Udara Frans Kaisepo, Biak

6. Bandar Udara Sam Ratulangi, Manado

7. Bandar Udara Adi Sucipto, Jogjakarta

8. Bandar Udara Adi Sumarmo, Surakarta

9. Bandar Udara Syamsuddin Noor, Banjarmasin

10. Bandar Udara Pattimura, Ambon

11. Bandar Udara Eltari, Kupang

12. Bandar Udara Achmad Yani, Semarang

13. Bandar Udara Selaparang, Lombok

**Sejarah Singkat Bandar Udara Juanda**

Bandar Udara Juanda Surabaya yang terletak di daerah Sidoarjo, Jawa Timur adalah suatu penopang penerbang domestik maupun internasional. PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Juanda Surabaya adalah merupakan salah satu perusahaan milik pemerintah (BUMN) yang bernaung di bawah Departemen Perhubungan R.I. (Republik Indonesia). Dengan tujuan untuk membangun perekonomian, penyediaan fasilitas penerbangan dalammemperlancar perhubungan udara.Bandar Udara Juanda Surabaya dibangun pada tahun 1959 dan selesai pada tahun 1961. Dimana pada mulanya Bandar Udara Juanda Surabayamerupakan pangkalan operasi udara TNI Angkatan Laut Republik Indonesia. Dengan landasan yang membujur dari sudut 10 derajat dan 280 derajat sesuai dengan arah mata angin

sesuai dengan arahmata angin.

Bandar Udara Juanda Surabaya yang dalam perkembangan beralihfungsi yang sebelumnya merupakan fasilitas operasi penerbangan militer Angkatan Laut Republik Indonesia, selanjutnya menjadi fasilitas Bandar Udara guna melayani penerbangan-penerbangan secara domestic atau sipil walaupun dalam pengelolaannya masih dipegang oleh Angkatan Laut Republik Indonesia.

Pada tahun 1982, Bandar Udara Juanda Surabaya pengelolaannyadiserah terimakan kepada Departemen Perhubungan Republik Indonesia dan pada tahun 1984 Bandar Udara Juanda Surabaya dikelola oleh PT. Angkasa, Pura I (Persero) di bawah naungan Direktorat Jendral Perhubungan Udara.Pada waktu tersebut Bandar Udara Juanda Surabaya yang hanyamelayani penerbangan domestic guna memperluas pelayanan penerbangan sehingga pada tanggal 24 Desember 1990, Bandar Udara Juanda Surabaya diresmikan sebagai Bandar Udara yang melayani penerbangan internasionaloleh Menteri Perhubungan pada masa itu adalah Ir. Azwar Anas. Dengandemikian Bandar Udara Juanda Surabaya telah melayani penerbanga ndomestic maupun internasional secara tanpa melalui Jakarta maupun Baliseperti sebelumnya.

Pada tanggal 15 November 2006 Bandar Udara Juanda yang baru telah diresmikan oleh Presiden RI Susilo Bambang Yudhoyono. Bandara yang baru ini memiliki 11 *Airbridge* atau garbarata. Bandara ini memiliki 3 lantai sertamemiliki luas 51.500 m2, atau sekitar 2 kali lipat dibanding dengan terminal lama yang memiliki luas hanya 28.088 m2. Bandara baru ini juga dilengkapidengan fasilitas lahan parkir seluas 28.900 m2 yang mampu menampunglebih dari 3000 kendaraan. Bandara ini diperkirakan mampu 6 – 8 juta penumpang per tahun dan 120.000 ton kargo/tahun (PT. Angkasa Pura I, 2018)

1. Logo Perusahaan

Logo PT. Angkasa Pura 1 (Persero) memiliki warna dasar biru dan hijau dengan bentuk seperti berikut:



Gambar 4.1 Logo PT Angkasa Pura

Sumber: (PT Angkasa Pura I, 2019)

Arti logo Angkasa Pura 1 (Persero) adalah tulisan Angkasa Pura tampil secara berdampingan dengan kata Airports untuk memperjelas bisnis yang digeluti oleh perusahaan. Warna hijau bermakna perusahaan Angkasa Pura 1 (Persero) merupakan bisnis yang membumi, berakar dan tumbuh lestari yang dipadu dengan warna biru yang melambangkan langit atau angkasa sebagai identitas bahwa angkasa pura merupakan bisnis yang bergerak dibidang penerbangan. Dua warna yang berbedaya itu biru dan hijau dipadu secara harmonis untuk member pesan tentang cita-cita yang setinggi langitdan harus dimulai dengan sinergi konsep dan kerja yang membumi, berakar tumbuh, dan lestari.

Simbol dua unsur “*take and give*” menyiratkan bahwa suatu perolehan adalah merupakan konsekuensi logis dari memberi, yang merupakan dasar prinsip kemuliaan pelayanan dan profesionalisme dalam kebersamaan yang biasadisebut “*Together Stronger*”. Simbol juga menyiratkan senyuman yang melambangkan pelayanan yang manusiawi dan merupakan kebanggaan perusahaan.

Simbol dua unsur yang berbentuk “*inter locking*” mencerminkan *safety and security concept* yang merupakan faktor penting dari bisnis kebandarudaraan. Penerapan simbol dengan sudut aerodinamis yang naik kekanan mencerminakan tekad dan semangat transformasi yang progresif diupayakan demi kemajuan perusahaan.

1. Visi PT. Angkasa Pura 1 (Persero)

Visi PT. Angkasa Pura 1 (Persero) adalah “menjadi salah satu dari sepuluh perusahaan pengelola bandar udara terbaik di Asia”

Misi PT. Angkasa Pura 1 (Persero)

Misi PT. Angkasa Pura 1 (Persero) adalah:

* 1. Meningkatkan nilai pemangku kepentingan
  2. Menjadi mitra pemerintah dan pendorong pertumbuhan ekonomi
  3. Mengusahakan jasa kebandarudaraan melalui pelayanan prima yang memenuhi standart keamanan, keselamatan, dan kenyamanan
  4. Meningkatkan daya saing perusahaan melalui krativitas dan inovasi, dan
  5. Memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan hidup

1. Nilai Perusahaan

Karyawan PT. Angkasa Pura memainkan peranan penting bagi perusahaan dalam mencapai kesuksesan serta mengatasi tantangan dalam pengembangan bisnisnya. Karyawan PT. Angkasa Pura 1 (Persero) berkomitmen pada nilai-nilai perusahaan sebagai berikut;



Gambar 4.2 Nilai Perusahaan

1. **Sinergi**

Cara insan Angkasa Pura Airports menghargai keragaman dan keunikan setiap elemen untuk member nilai tambah bagi perusahaan, pembangunan ekonomi, dan lingkungan dimanapun insan Angkasa Pura Airports berada.

1. **Adaptif**

Daya, semangat, dan hasratinsanAngkasa Pura Airports yang pantang menyerah, proaktif merespon perubahan dan kaya akan inovasi.

1. **Terpercaya**

Karakter insane Angkasa Pura Airports yang senantiasa selaras antara kata dengan perbuatan, jujur dalam menjalankan tugas serta kewajiban, dan dapat diandalkan.

1. **Unggul**

Komitmen insane Angkasa Pura Airports memberikan layanan prima dengan profesional dan bertanggungjawab untuk memuaskan pelanggan secara berkelanjutan.

1. Produk PT. Angkasa Pura 1 (Persero)

Bidang usaha PT Angkasa Pura (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya adalah jasa kebandarudaraan (*Airport Services)* yang tebagi atas 2 bagian besar yaitu aeronautika dan jasa non-aeronautika.

1. **Jasa Aeronautika**

Jasa aeronautika adalah jasa layanan yang diberikan kepada perusahaan penerbangan dan penumpang.

Table 4.1 Jasa Aeronautika

|  |  |
| --- | --- |
| *Aircraft Parking* | Jasa penempatan dan penyimpanan pesawat dalam bandar udara. Untuk itu, PT Angkasa Pura Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda memberikan fasilitas *Apron* yang dapat menampung hingga 31 pesawat. Selain itu, disediakan pula fasilitas pengisian bahan bakar, perawatan pesawat, dan kebutuhan pendukung operasional perusahaan penerbangan. |
| *Passenger Processing* | Jasa layanan penumpang dalam bandar udara. Untuk itu, PT Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda memberikan fasilitas terminal penumpang yang nyaman dapat menampung 6,5 juta penumpang setiap tahun. Dalam terminal penumpang diberikan fasilitas ­*check-in, transit, boarding* dan 12 garbarata sebagai anjungan menu pesawat serta fasilitas pendukung lainnya. |

Jasa aeronautika adalah jasa layanan yang diberikan kepada perusahaan penerbangan dan penumpang. Tampak table 1. tentang lingkup jasa aeronautika

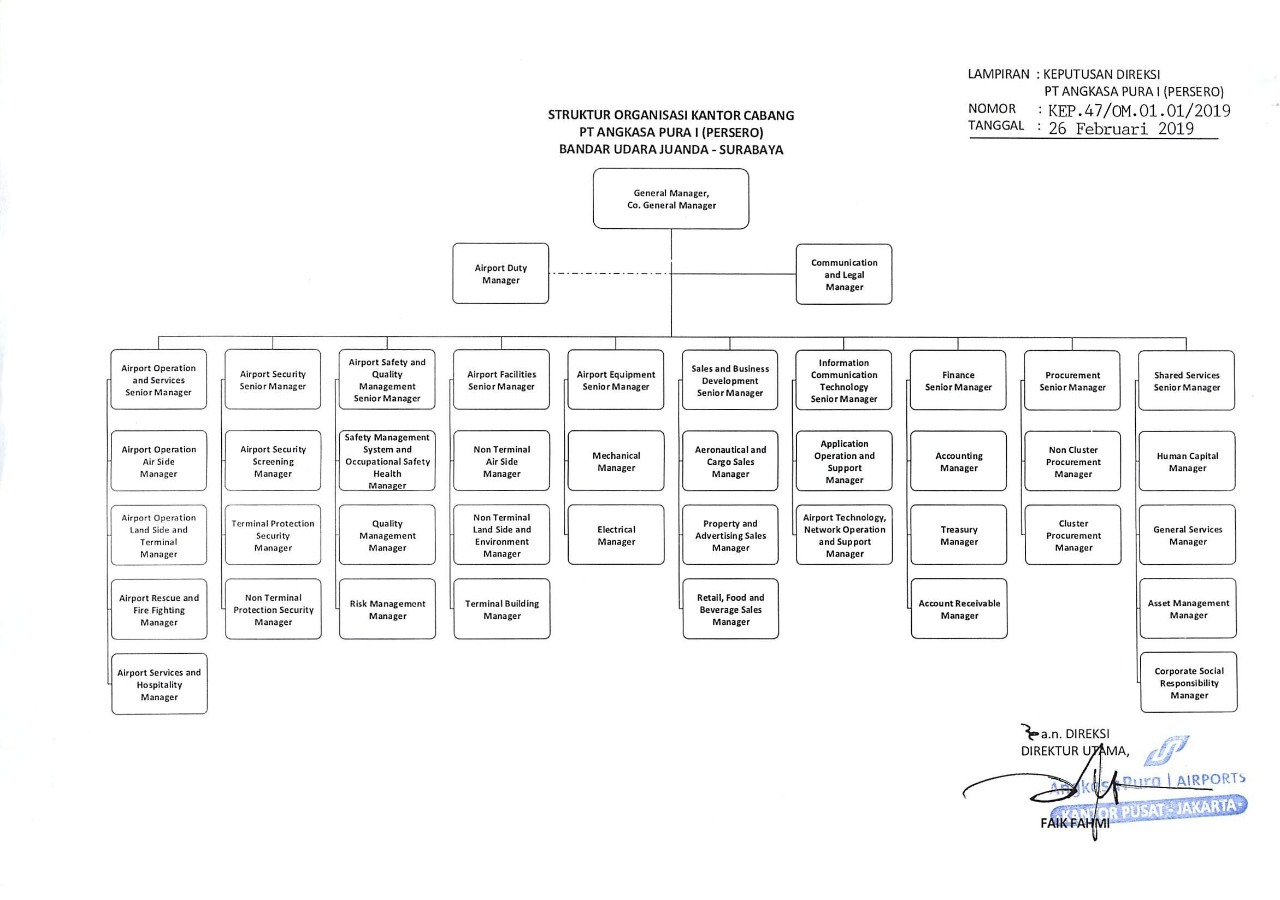
1. **Jasa Non-Aeonautika**

Jasa non-aeronautika adalah jasa layanan pendukung kebutuhan perusahaan penerbangan dan penumpang dengan bekerjasama dengan berbagai pihak.

Table 4.2 Jasa Non-aeronautika

|  |  |
| --- | --- |
| *Food and Beverages* | Layanan makanan dan minuman di dalam maupun di luar terminal Bandar Udara |
| *Retail* | Layanan perbelanjaan untuk kebutuhan penumpang dimana didalamnya termasuk *dutyfree* |
| *Advertising* | Sebagai fasilitas umum yang startegis, bandar udara menyediakan ruang bagi iklan yang dapat digunakan oleh berbagai perusahaan |
| Hotel | Bekerjasama dengan Angkasa Pura Hotel, bandar udara menyiapkan hotel transit di dalam terminal penumpang |
| *Property* | Bandar udara menyewakan ruang (*space)* di dalam maupun di luar terminal penumpang yang dapat disewa untuk berbagai kebutuhan |
| Parkir kendaraan | Layanan parker kendaraan penumpang maupun penjemputtermasuk didalamnya terdapat layanan *Airport shuttle, taxi,* dan lainnya |
| *Cargo sevices* | Sebuah pengelolaan kargo pesawat termasuk didalamnya terdapat pemeriksaan dan penimpanan kargo |

1. Struktur Organisasi

**

Gambar 4.3 Struktur Organisasi PT Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya

1. **Deskripsi Tugas**

Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda dipimpin oleh seorang General Manager yang bertanggungjawab pada direktur utama. Dalam menjalankan tugasnya, General Manager dibantu manager, dan asisten manager.

General Manager membawahi 7 department. Sesuai dengan populasi penelitian maka akan dijelaskan deskripsi pada setiap department yang ditunjukkan pada struktur organisasi PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.

1. *Airport Operation Department*

Tugas dari *Airport Operation Department* adalah memastikan tercapainya target kinerja operasional Bandar udara melalui peningkatan keselamatan, keamanan, dan pelayanan penerbanan guna mendukung tercapainya Customer Satisfacion Index (CSI), tercapainya pendapatan non aeronautika dan berkontribusi terhadap lingkungan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

1. *Airport Readiness Department*

Tugas dari *Airport Readiness Department* adalah memastikan tercapainya kehandalan fasilitas operasional Bandar udara melalui peningkatan keselamatan, keamanan dan pelayanan penerbangan guna mendukung tercapainya Customer Satisfacion Index (CSI), tercapainya pendapatan non aeronautika dan berkontribusi terhadap lingkungan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

1. *Safety Management System, Quality Management and Customer Services Department*

Tugas dari *Safety Management System, Quality Management and Customer Services Department* adalah memastikan pencapaian safety level, kesehatan lingkungan, kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan melalui mitigasi risiko terhadap kemungkinan-kemungkinan yang terjadi pada bidang safety, quality management, custumor satisfaction index, tercapainya pendapatan non aeronautika dan berkontribusi terhadap lingkungan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaa (RKAP).

1. *Sales Department*

Tugas dari *Sales Department* adalah memastikan tercapainya portofolio pendapatan aviasi dan non aviasi melalui pengelolaan kegiatan aviation and cargo sales, property and advertising sales, food and beverage sales serta retail yang efektif guna mendukung tercapainya Custumer Satisfaction Index (CSI), tercapainya pendapatan non aeronautika dan berkontribusi terhadap lingkungan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

1. *Finance and Infromation Technology Department*

Tugas dari *Finance and Infromation Technology Department* adalah memastikan peningkata kepuasan pelanggan internal dan eksternal dengan prinsip kehati-hatian melalui implementasi pengelolaan keuangan dan information technology guna mendukung tercapainya Customer Satisfaction Index (CSI), tercapainya pendapatan aeronautika dan berkontribusi terhadap lingkungan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)

1. *Shared Services Department*

Tugas dari *Shared Services Department* adalah memastikan tercapainya kepuasan pelanggan internal atas shared service melalui pengelolaan kegiatan yang efektif guna tercapainya Customer Satisfaction Index (CSI), tercapainya pendapatan non aeronautika dan berkontribusi terhadap lingkungan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan ( RKAP).

1. **Karakteristik Responden**

Pada penelitian ini, jumlah kuesioner yang dibagikan kepada responden sebanyak 50 kuesioner, kemudian kembali secara keseluruhan dan diolah peneliti sebanyak 50 kuesioner. Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner didapat karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, status perkawinan. usia, pendidikan, dan lama berkerja.

1. **Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin**

**Tabel 4.3 Kararakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Jenis kelamin** | **Jumlah** | **Presentasi** |
| Laki-laki | 26 | 52% |
| Perempuan | 24 | 48% |
| Total | 50 | 100% |

**Sumber: Output SPSS 26**

Berdasarkan table 4.3 dengan rincian responden karyawan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 26 orang (52%) dan responden karyawan berjenis kelamin perempuan sebanyak 24 orang (48%)

1. **Karakteristik responden berdasarkan usia**

**Table 4.4 karakteristik responden berdasarkan usia**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Usia** | **Jumlah** | **Presentasi** |
| 18– 25 tahun | 4 | 8% |
| 26 – 35 tahun | 25 | 50% |
| 30 – 40 tahun | 13 | 26% |
| >40 tahun | 8 | 16% |
| total | 50 | 100% |

**Sumber: Output SPSS 26**

Berdasarkan table 4.4 dijelaskan bahwa penelitian ini menggunakan responden berdasarkan rasio usia 18 - >40 tahun. Dari data diatas diketahui jika setengah dari jumlah karyawan sebagai responden pada penelitian ini berusia 26 – 25 tahun yang berjumlah 25 orang (50%). Diketahui jumlah karyawan dengan usia 18 – 25 tahun sebanyak 4 orang (8%). Jumlah karyawan 30 – 40 tahun sebanyak 13 orang (26%) dan jumlah karyawan sebanyak >40 tahun sebanyak 8 orang (16%).

1. **Karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir**

**Table 4.5 karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pendidikan terakhir** | **Jumlah** | **presentasi** |
| SLTA | 5 | 10% |
| D3 | 6 | 12% |
| S1 | 38 | 76% |
| S2 | 1 | 2% |
| Total | 50 | 100% |

**Sumber: Output SPSS 26**

Table 4.5 menjelaskan bahwa karakteristik responden penelitian berdasarkan tingkat pendidikan yaitu berpendidikan SLTA, D3, S1, dan S2. diketahui bahwa karyawan berpendidikan SLTA sebanyak 5 orang (10%). Karyawan yang berpendidikan D3 sebanyak 6 orang (12%). Karyawan yang berpendidikan berjumlah 38 orang (76%). Sedangkan untuk karyawan yang berpendidikan S2 hanya ada 1 orang (2%). Dengan demikian dapat diketahui responden dalam penelitian ini sebagian besar berpendidikan S1.

1. **Karakteristik responden berdasarkan status perkawinan**

**Table 4.6 karakteristik responden berdasarkan status perkawinan**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **status perkawinan** | **jumlah** | **presentasi** |
| Menikah | 34 | 68% |
| Belum menikah | 16 | 32% |
| Total | 50 | 100% |

**Sumber: Output SPSS 26**

Tabel 4.6 menjelaskan bahwa sebagai besar responden sudah menikah yang dijelaskan sebanyak 34 orang (68%) dan responden yang belum menikah sebanyak 16 orang (32%)

1. **karakteristik responden berdasarkan masa bekerja**

Berdasarkan tabel 4.7 responden penelitian ini adalah karyawan yang bekerja selama 1-5 tahun 30 orang (60%), 6 – 10 tahun berjumlah 15 orang (30%), 11 – 15 tahun 1 orang (2%) dan lebih dari 15 tahun berjumlah 4 orang (8%). Dijelaskan bahwa karyawan dengan masa kerja 1-5 tahun merupakan responden terbanyak dalam penelitian ini.

**tabel 4.7 karakteristik responden berdasarkan masa bekerja**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **lama bekerja** | **Jumlah** | **presentasi** |
| 1-5 tahun | 30 | 60% |
| 6-10 tahun | 15 | 30% |
| 11-15 tahun | 1 | 2% |
| <15 tahun | 4 | 8% |
| Total | 50 | 100% |

**Sumber: Output SPSS 26**

**B. Analisis Statistik**

**1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif**

Penelitian ini menggunakan statistic deskriptif yaitu dengan statistic rata-rata (mean). Statistic ini menggambarkan rata-rata nilai responden tertentu pada penelitian. Metode *three-box method* dapat digunakan untuk mencari nilai kategori seluruh variable (Ferdinanad, 2006) maka aturan kategorinya dijelaskan sebagai berikut:

Interval Kelas = Nilai Tertinggi – Nilai Terendah

Jumlah kelas

= 5 – 1

3

= 1,33

Dari perhitungan diatas da pat diketahui bahwa jarak interval kelas yaitu 1,33 pada masing-masing kategori. Sehingga dapat disusun tabel seperti ini:

**Tabel 4.8 Kriteria Variabel *Three Box Method***

|  |  |
| --- | --- |
| **Skor** | **Kriteria** |
| 1,00-2,33 | Rendah |
| 2,34-3,67 | Sedang |
| 3,68-5,00 | Tinggi |

**Sumber: Ferdinand, 2006**

Berikut tabel yang menggambarkan hasil tanggapan dari responden terkait variabel dalam penelitian ini berdasarkan frekuensi dan nilai rata-rata responden:

* 1. **Perceived Organizational Support**

Variabel Perceived Organiztaional Support memiliki 8 indikator yaitu organisasi menghargai kontribusi karyawan, organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan, organisasi akan memperhatikan segala keluhan karyawan, organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan, organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerajaan dengan baik, organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan, organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan, organsasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan.

Pada tabel 4.9 ditunjukkan hasil variabel perceived organizational support memiliki rata-rata sebesar 4,025 yang termasuk dalam kategori tinggi. Berikut adalah hasil penilaian responden mengenai Peceived Organizational Support:

**Tabel 4.9 Penilaian Responden Mengenai Perceived Organizational Support**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Item Pernyataan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Mean Indikator | Mean Variabel |
| Organisasi menghargai kontribusi karyawan | | | | | |  | 4,025  (tinggi) |
| X1.1.1 | 0 | 0 | 11 | 35 | 4 | 3,86 |
| Organisasi menghargai usaha ekstra yang karyawan berikan | | | | | |  |
| X1.2.1 | 0 | 1 | 15 | 29 | 5 | 3,76 |
| Organisasi akan memperhatikan segala keluhan karyawan | | | | | |  |
| X1.3.1 | 0 | 2 | 11 | 28 | 9 | 3,88 |
| Organisasi sangat peduli terhadap kesejahteraan karyawan | | | | | |  |
| X1.4.1 | 0 | 0 | 10 | 28 | 12 | 4,04 |
| Organisasi akan memperingatkan karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik | | | | | |  |
| X1.5.1 | 0 | 1 | 8 | 32 | 9 | 3,98 |
| Organisasi peduli terhadap kepuasan karyawan | | | | | |  |
| X1.6.1 | 0 | 1 | 16 | 29 | 4 | 3,72 |
| Organisasi memperhatikan karyawan | | | | | |  |
| X1.7.1 | 0 | 0 | 12 | 26 | 12 | 4,00 |
| Organisasi bangga terhadap prestasi karyawan | | | | | |  |
| X1.8.1 | 0 | 0 | 14 | 25 | 11 | 3,94 |

**Sumber: Output SPSS 26**

Indikator organisasi menghargai kontribusi karyawan memiliki nilai rata-rata 3,86 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda merasa kontribusinya telah sangat dihargai oleh perusahaan.

Indikator Organisasi menghargai usaha ekstra yang karyawan berikan memiliki nilai rata-rata 3,76 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda telah menghargai usaha ekstra karyawan seperti lembur, mengerjakan yang bukan tugasnya. Karyawan merasa PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya menghargai apa yang dilakukan oleh karyawan.

Indikator Organisasi akan memperhatikan segala keluhan karyawan memiliki nilai rata-rata 3,88 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa apabila ada keluhan dari karyawan maka perusahaan akan mengatasi keluhan tersebut dengan baik.

Indikator Organisasi sangat peduli terhadap kesejahteraan karyawan memiliki nilai rata-rata 4,04 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah merasa perusahaan sangat memperdulikan kesejahteraannya dengan memberikan asuransi dan fasilitas dalam melakukan pekerjaan

Indikator Organisasi akan memperingatkan karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik memiliki nilai rata-rata 3,98 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah merasa diperhatikan oleh perusahaan dengan apabila karyawan melakukan kesalahan maka perusahaan akan memperingatkan, hal ini merupakan bentuk dari kepedulian perusahaan.

Indikator Organisasi peduli terhadap kepuasan karyawa memiliki rata-rata nilai sebesar 3,72 yang termasuk kategori tinggi yang artinya karyawan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya sudah sangat merasakan kepuasan yang diberikan perusahaan.

Indikator Organisasi memperhatikan karyawan memiliki rata-rata nilai sebesar 4,00 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan akan sangat memperhatikan karyawan, perhatian perusahaan tidak hanya untuk karyawan itu sendiri melainkan untuk keluarga karyawan juga.

Indikator Organisasi bangga terhadap prestasi karyawan memiliki rata-rata nilai sebesar 3,94 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sangat merasa bangga dan mengapresiasi prestasi yang karyawan berikan untuk perusahaan, hal ini dibuktikan dengan karyawan yang memilik prestasi seperti menciptkan penemuan, berhasil meningkatkan produktivitas kerja akan diberi bonus dan piagam pennghargaan oleh perusahaan.

* 1. **Psychological Empowerment**

Variabel Psychological Empowerment berjumlah 4 indikator yaitu *Meaning, Competence, Self-determination,* dan *impact.*

Pada tabel 4.10 ditunjukkan hasil variabel perceived organizational support memiliki rata-rata sebesar 3,99 yang termasuk dalam kategori tinggi

Berikut hasil nilai rata-rata pada variabel psychological empowerment:

**Tabel 4.10 Penilaian Responden Mengenai Psychological Empowerment**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Item Pernyataan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Mean Item | Mean Indikator | Mean Variabel |
| *Meaning* | | | | | | | 4,28 | 3,99  (Tinggi) |
| X2.1.1 | 0 | 0 | 3 | 34 | 13 | 4,2 |
| X2.1.2 | 0 | 0 | *2* | 28 | 20 | 4,36 |
| *Competence* | | | | | | | 4,23 |
| X2.2.1 | 0 | 0 | 2 | 34 | 14 | 4,24 |
| X2.2.2 | 0 | 0 | 2 | 35 | 13 | 4,22 |
| *Self-determintion* | | | | | | | 3,81 |
| X2.3.1 | 0 | 6 | 15 | 23 | 6 | 3,58 |
| X2.3.2 | 0 | 1 | 9 | 27 | 13 | 4,04 |
| *Impact* | | | | | | | 3,66 |
| X2.4.1 | 3 | 8 | 12 | 21 | 6 | 3,38 |
| X2.4.2 | 0 | 1 | 12 | 26 | 11 | 3,94 |

**Sumber: Output SPSS 26**

Pada tabel 4.10 ditunjukkan hasil variabel perceived organizational support memiliki rata-rata sebesar 3,99 yang termasuk dalam kategori tinggi.

Indikator *Meaning* memiliki nilai rata-rata 4,28 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan sangat berarti bagi karyawan.

Indikator *Competence* nilai rata-rata 4,23 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bnadar Udara Internasional Juanda Surabaya merasa sangat yakin dan percaya diri atas kemampuannya dalam menjalankan tugas yang diberikan.

Indikator *Self-determination* memiliki nilai rata-rata 3,81 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa memiliki otonomi mereka atas pekerjaan sendiri.

Indikator *Impact* memiliki nilai rata-rata 3,66 yang termasuk kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan kurang memiliki kendali atas apa yang terjadi di sectionnya.

* 1. **Organizational Citizenship Behavior**

Variabel Organizational Citizenship Behavior berjumlah lima indikator yaitu *Altruism, Courtesy, Civic Virtue, Sportmanship,* dan *Conscientiousness*

Pada tabel 4.11 ditunjukkan hasil variabel Organizational Citizenship Behavior memiliki rata-rata sebesar 4,1 yang termasuk dalam kategori tinggi.

Indikator *Altruism* memiliki nilai rata-rata 4,23 yang termasuk kategori tinggi.hal ini menunjukkan bahwa karyawa PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya memiliki rasa saling membantu yang sangat tinggi.

Indikator *Courtesy* nilai rata-rata 4,24 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki sikap kebaikan dengan selalu berbuat baik untuk menghindari hal yang tidak diinginkan sangat tinggi.

Indikator *Civic-virtue* memiliki nilai rata-rata 4,09 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sikap kesadaran sebagai karyawan sangat tinggi.

Indikator *Sportmanship* memiliki nilai rata-rata 3,9 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki sikap positif yang sangat tinggi, dengan tidak mengeluh saat ada tugas yang diberikan.

Indikator *Conscientiousness* memiliki nilai rata-rata 4,04 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan karyawan memiliki sikap disiplin yang sangat tinggi.

Berikut hasil nilai rata-rata pada variabel Organizational Citizenship Behavior:

**Tabel 4.11 Penilaian Responden Mengenai Organizational Citizenship Behavior**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Item Pernyataan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Mean Item | Mean Indikator | Mean Variabel |
| *Altruism* | | | | | | | 4,23 | 4,1  (Tinggi) |
| Z1.1.1 | 0 | 0 | 5 | 27 | 18 | 4,26 |
| Z1.1.2 | 0 | 2 | 7 | 20 | 21 | 4,2 |
| *Courtesy* | | | | | | | 4,24 |
| Z1.2.1 | 0 | 0 | 5 | 28 | 17 | 4,24 |
| *Civic Virtue* | | | | | | | 4,09 |
| Z1.3.1 | 0 | 0 | 6 | 30 | 14 | 4,16 |
| Z1.3.2 | 0 | 1 | 8 | 30 | 11 | 4,02 |
| *Sportmanship* | | | | | | | 3,9 |
| Z1.4.1 | 0 | 2 | 8 | 33 | 7 | 3,9 |
| *Conscientiousness* | | | | | | | 4,04 |
| Z1.5.1 | 0 | 0 | 6 | 34 | 10 | 4,08 |
| Z1.5.2 | 0 | 0 | 10 | 30 | 10 | 4,00 |

Sumber: Output SPSS 26

* 1. **Kinerja Karyawan**

Variabel Kinerja berjumlah lima indikator yang terdiri dari kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kerjasama.

Berikut adalah penilaian responden penelitian mengenai kinerja:

**Tabel 4.12 Penilaian Responden Mengenai Kinerja**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Item Pernyataan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Mean Item | Mean Indikator | Mean Variabel |
| Kuantitas | | | | | | | 3,96 | 4,11  (Tinggi) |
| Y1.1.1 | 0 | 0 | 9 | 34 | 7 | 3,96 |
| Kualitas | | | | | | | 4,01 |
| Y1.2.1 | 0 | 0 | 6 | 36 | 8 | 4,04 |
| Y1.2.2 | 0 | 0 | 8 | 35 | 7 | 3,98 |
| Ketepatan waktu | | | | | | | 4,06 |
| Y1.3.1 | 0 | 0 | 8 | 31 | 11 | 4,06 |
| Kehadiran | | | | | | | 4,24 |
| Y1.4.1 | 0 | 0 | 3 | 28 | 19 | 4,32 |
| Y1.4.2 | 0 | 0 | 9 | 24 | 17 | 4,16 |
| Kerjasama | | | | | | | 4,3 |
| Y1.5.1 | 0 | 0 | 2 | 31 | 17 | 4,3 |

**Sumber: Output SPSS 26**

Tabel 4.12 menunukkan bahwa variabel kinerja karyawan memiliki nilai dengan rata-rata sebesae 4,11 yang termasuk dalam kategori tinggi.

Indikator kuantitas memiliki nilai denga rata-rata 3,96 yaitu dalam kategori tinggi. Hal itu menunjukkan bahwa karyawan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya memiliki tingkat menyelesaikan pekerjaan pada segi kuantitas dari hasil yang sangat baik. Kuantitas dari hasil ini bias dilihat dari intensitas pekerjaan dan penyelesaian dari suatu target setiap karyawan.

Indikator kualitas memilki nilai dengan rata-rata 4,01 yaitu termasuk dalam kategori tinggi. Hal itu menunjukkan bahwa karyawan pada PT. Angkasa Pura I kantor Cabanag Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya memiliki tingkat kualitas dari hasil yang sangat baik dalam memenuhi standart pekerjaan yang telah ditentukan, dan melakukan pekerjaan dengan baik dan terampil.

Indikator ketepatan waktu memiliki nilai rata-rata 4,06 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawa PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya memiki tingkat ketepatan waktu yang sangat baik. Ini bias dilihat dari tingkat penyelesaian pekerjaan sebelum waktu yang diteteapkan ataupun kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

Indikator kehadiran di tempat kerja memiliki nilai dengan rata-rata 4,24 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya bertanggung jawab terhadap jadwal kehadiran saat bekerja dan tidak datang terlambat saat bekerja.

Selanjutnya adalah indikator kerjasama yang memiliki nilai dengan rata-rata 4,3 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya sangat berusaha menciptakan rasa kekompakan dan kerjasama dengan rekan kerja untuk menciptakan rasa kekompakan.

1. **Hasil Analisis Statistik Inferensial**

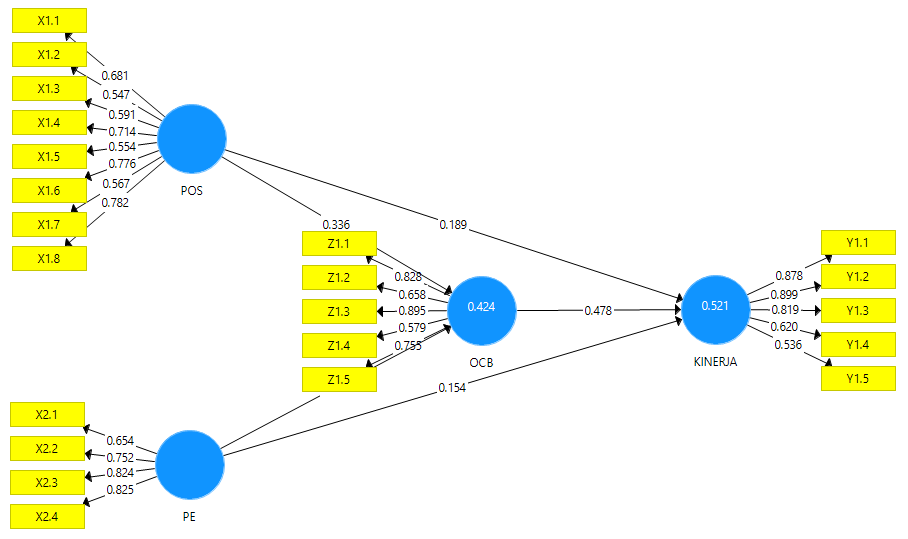
Penelitian ini menggunakan Pengujian hipotesis *Structual Equation Modeling* dengan menggunakan software SmartPLS versi 3.0. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karenanya idak mengasumsikan data dengan pengukuran skala dan sampel yang kecil. Sampel penelitian ini sebesar 50 responden sehingga analisis menggunakan PLS lebih tepat.

Analisis PLS-SEM dilakukan dengan beberapa penilaian diantaranya menilai model pengukuran (*outer model)* dan model structural (*inner model).* Adapun analisis hipotesis yang telah diajukan yaitu mengenai pengaruh perceived organizational support dan psychological empowerment terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior pada karyawan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Udara Internasional Juanda Surabaya.

1. **Evaluasi Model Pemgukuran**
2. ***Convergent Validity***

Seluruh indikator di anggap valid jika memiliki nilai korelasi lebih dari 0,70. Tetapi pada penelitian tahap awal jika nilai loadings antara 0,50 hingga 0,60 dianggap cukup (Ghozali,2014).

Berdasarkan uji *measurement* model gambar 4.4 maka dapat dilihat loadings faktor dari keempat variabel pada tabel berikut.

**Sumber: Output PLS**

**Gambar 4.4 Uji *Measurement Model***

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa *outer loadings* dari setiap item pernyataan lebih besar dari 0,50. Ini menunjukkan variabel Perceived Organizational Support valid.

**Tabel 4.13 Outer Loadings Variabel *Perceived Organizational Support***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Item** | ***Outer Loadings*** | **Keterangan** |
| X1.1 | 0,681 | Valid |
| X1.2 | 0,574 | Valid |
| X1.3 | 0,591 | Valid |
| X1.4 | 0,714 | Valid |
| X1.5 | 0,554 | Valid |
| X1.6 | 0,776 | Valid |
| X1.7 | 0,567 | Valid |
| X1.8 | 0,782 | Valid |

**Sumber: Output PLS 3.0**

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa *outer loadings* dari setiap item pernyataan Psychological Empowerment lebih besar dari 0,50. Ini menunjukkan indikator Psychological Empowerment valid.

**Tabel 4.14 Outer Loadings Variabel *Psychological Empowerment***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Item** | ***Outer Loadings*** | **Keterangan** |
| X2.1 | 0,654 | Valid |
| X2.2 | 0,752 | Valid |
| X2.3 | 0,824 | Valid |
| X2.4 | 0,825 | Valid |

**Sumber: Output PLS 3.0**

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa *outer loadings* dari setiap item pernyataan Organizational Citizenship Behavior lebih besar dari 0,50. Ini menunjukkan indikator Organizational Citizenship Behavior valid.

**Tabel 4.15 Outer Loadings Variabel *Organizational Citizenship Behavior***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Item** | ***Outer Loadings*** | **Keterangan** |
| Z1.1 | 0,828 | Valid |
| Z1.2 | 0,658 | Valid |
| Z1.3 | 0,895 | Valid |
| Z1.4 | 0,579 | Valid |
| Z1.5 | 0,755 | Valid |

**Sumber: Output PLS 3.0**

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa *outer loadings* dari setiap item pernyataan Kinerja Karyawan lebih besar dari 0,50. Ini menunjukkan indikator Kinerja Karyawan valid.

**Tabel 4.16 Outer Loadings Variabel Kinerja Karyawan**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Item** | ***Outer Loadings*** | **Keterangan** |
| Y1.1 | 0,878 | Valid |
| Y1.2 | 0,899 | Valid |
| Y1.3 | 0,819 | Valid |
| Y1.4 | 0,620 | Valid |
| Y1.5 | 0,536 | Valid |

**Sumber: Output PLS 3.0**

Berdasarkan tabel 4.13, 4.14, 4.15 dan 4.16 terlihat bahwa semua *outer loadings* memiliki nilai diatas 0,50. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semua variabel memiliki *convergent validity* yang baik.

1. ***Composite Reliability***

*Composite reliability* untuk menguji nilai reliabilitas yaitu antara blok indikator dan konstruk yang membentuknya. Selain itu bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten.

**Tabel 4.18 *Composite Reliability* Variabel**

|  |  |
| --- | --- |
| **Variabel** | **Composite Reliability** |
| Kinerja | 0,871 |
| OCB | 0,864 |
| PE | 0,850 |
| POS | 0,857 |

Sumber: Output Smart PLS 3.0

*Composite reliability* dikatakan baik apabila nilainya diatas 0,70. Pada tabel 4.18 diatas, terlihat bahwa nilai *composite reliability* untuk semua variabel lebih besar dari 0,70. Maka dengan demikian model variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability* atau memiliki reliabilitas yang baik.

1. ***Cronbach’s Alpha***

*Cronbach’s alpha* dapat memperkuat hasil uji reliabilitas dari hasil *composite reliability* sebelumnya. Atau dapat dikatakan bahwa *cronbach’s alpha* untuk mengevaluasi *internal consistency.* Berikut adalah tabel output *cronbach’s alpha*:

**Tabel 4.19 *Cronbach’s Alpha* Variabel**

|  |  |
| --- | --- |
| **Variabel** | **Cronbach’s Alpha** |
| Kinerja | 0,821 |
| OCB | 0,802 |
| PE | 0,766 |
| POS | 0,814 |

Sumber: Output Smart PLS 3.0

Nilai *Cronbach’s alpha* dapat dipakai apabila lebih besar dari 0,70. Berdasarkan tabel 4.19 diatas menunjukkan bahwa nilai dari *Cronbach’s alpha* untuk semua konstruk model berada datas 0,70. Dengan demikian model variabel tersebut memenuhi *Cronbach’s alpha* atau memeiliki reliabilitas yang kuat.

1. **Evaluasi *Inner* Model**
2. **Analisis *R-Square***

Pengujian model structural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan uji *goodness fit model.* Berikut adalah hasil ui R-*Square:*

|  |  |
| --- | --- |
| **Variabel** | **R-Square** |
| *Organizational Citizenship Behavior* | 0,424 |
| Kinerja Karyawan | 0,521 |

**Tabel 4.20 Nilai *R-Square* Model**

Sumber : Output Smart PLS 3.0

Pada tabel 4.20 menunjukkan bahwa model pengaruh *perceived organizational support* dan *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior* mmeberikan nilai R-*Square* sebesar 0,424. Hal ini dapat menjelaskan bahwa variabel konstruk *organizational citizenship behavior* sebesar 42,4% sedangkan 57,6% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Kemudian pada tabel diatas juga menunjukkan pengaruh *perceived organizational support* dan *psychological empowerment* terhadap kinerja karyawan meberikan nilai R-*Square* sebesar 0,521. Hal ini dapat menjelaskan bahwa variabel konstruk kinerja karyawansebesar 52,1% sedangkan 47,9% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

1. **Uji Relevansi Prediksi**

Model PLS juga bisa dievaluasi dengan melihat *q-square predictive relevance* untuk model konstruk selain dengan melihat nilai *r-square.*

Dari perhitungan diperoleh hasil *Q-square predictive relevance* sebesar 0,23 dimana nilai tersebut lebih besar dari nol. Itu menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang dapat menjelaskan model sebesar 23%. Berikut adalah perhitungan nilai q-*square predictive relevance* pada model penelitian ini :

= 1 – (√1 - R12) x (√1 - R22)

= 1 - (√1 - 0,4242) x (√1 - 0,5212)

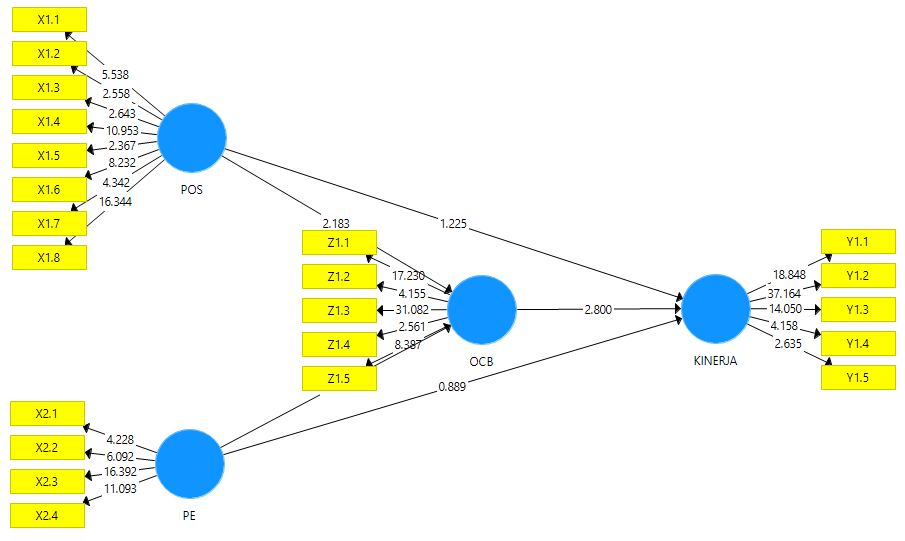
= 1 – (√0,820) x (√0,728)

= 1 – ( 0,905 x 0,853 )

= 0,23

1. **Uji Kausalitas**

Untuk menguji hubungan antar konstruk dilakukan prosedur *bootsrapping.* Variabel dikatakan memiliki pengaruh apabila t-statistik lebih besar dari t-tabel, dengan nilai t-tabel signifikan 5% = 1,96. Hasil *bootstrapping* dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:

****

**Sumber: Output PLS 3.0**

**Gambar 4.5 Output *Bootstrapping***

Berikut ini adalah hasil nilai dari masing-masing hubungan antar variabel penelitian. Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa hasil uji pengaruh antara variabel *perceived organizational support* terhadap variable *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan nilai koefisien estimate sebesar 0,336 bernilai positif. Nilai positif menunjukkan terhadap hubungan positif antara *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu ketika perilaku *perceived organizational support* meningkat maka perilaku atau sikap *organizational citizenship behavior* juga akan meningkat. Kemudian untuk nilai t-statistik yang dihasilkan adalah 2,183 > 1,96, sehingga dapat dikatakan signifikan dan hipotesis diterima. *Perceived organizational support* terbukti berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

Hasil pengujian berupa *Path Coefficients* ditunjukkan dalam tabel 4.21

**Tabel 4.21 *Path Coefficients***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hubungan Antar Variabel** | ***Origin Sample*** | **T-*Statistics*** | **Keterangan** | **kesimpulan** |
| POS 🡪 OCB | 0,336 | 2,183 | ≥ 1,96 (Signifikan) | Hipotesis diterima |
| PE 🡪 OCB | 0.377 | 2,427 | ≥ 1,96 (Signifikan) | Hipotesisi diterima |
| OCB 🡪 KINERJA | 0,478 | 2,800 | ≤ 1,96 (Signifikan) | Hipotesis ditolak |
| POS 🡪 KINERJA | 0,189 | 1,225 | ≤ 1,96 (Tidak Signifikan) | Hipotesis ditolak |
| PE 🡪 KINERJA | 0,154 | 0,889 | ≤ 1,96 (Tidak Signifikan) | Hipotesis ditolak |

**Sumber: Output PLS 3.0**

Pada pengaruh *psychological empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan nilai koefisien estimate sebesar 0,377 bernilai positif. Nilai positif menunjukkan terhadap hubungan positif antara *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu ketika perilaku *psychological empowerment* meningkat maka perilaku atau sikap *organizational citizenship behavior* juga akan meningkat. Kemudian untuk nilai t-statistik yang dihasilkan adalah 2,427 > 1,96, sehingga dapat dikatakan signifikan dan hipotesis diterima *Psychological empowerment* terbukti berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior.*

Pada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien estimate sebesar 0,478 bernilai positif. Nilai positif menunjukkan terhadap hubungan positif antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawanyaitu ketika perilaku *psychological empowerment* meningkat maka perilaku atau sikap *organizational citizenship behavior* juga akan meningkat. Kemudian untuk nilai t-statistik yang dihasilkan adalah 2,800 > 1,96, sehingga dapat dikatakan signifikan dan hipotesis diterima *organizational citizenship behavior* terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya pada pengaruh hubungan antara *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien estimate sebesar 0,189 bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa ketika *perceived organizational support* meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat begitu pula sebaliknya. Sedangkan dari hasil t-statistik *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai 1,225 < 1,96 dan tidak signifikan. Sehingga *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan hipotesis ditolak.

Kemudian pada pengaruh hubungan antara *psychological empowerment* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien estimate sebesar 0,154 bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa ketika *psychological empowerment* meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat begitu pula sebaliknya. Sedangkan dari hasil t-statistik *psychological empowerment* terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai 0,889 < 1,96 dan tidak signifikan. Sehingga *psychological empowerment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan hipotesis ditolak.

Dari pembahasan diatas diketahui bahwa pengaruh langsung variabel semua bersifat positif

**Tabel 4.22 *Indirect Effect***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hubungan Antar Variabel** | ***Origin Sample*** | **T-*Statistics*** | **Keterangan** | **kesimpulan** |
| POS 🡪 KINERJA | 0,189 | 1,225 | ≤ 1,96 (Tidak Signifikan) | Hipotesis ditolak |
| POS🡪 OCB 🡪 KINERJA | 0,161 | 1,772 | ≤ 1,96 (Tidak Signifikan) | Hipotesis ditolak |

**Sumber: Output PLS 3.0**

Dari tabel diatas diketahui bahwa besarnya nilai t-statistik *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan sebesar 1,225 < 1,96. Sedangkan pengaruh tidak langsung *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* adalah 1,772 < 1,96. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak mampu memediasi anatar pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.

**Tabel 4.23 *Indirect Effect***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hubungan Antar Variabel** | ***Origin Sample*** | **T-*Statistics*** | **Keterangan** | **kesimpulan** |
| PE 🡪 KINERJA | 0,154 | 0,889 | ≤ 1,96 (Tidak Signifikan) | Hipotesis ditolak |
| PE 🡪 OCB 🡪 KINERJA | 0,180 | 1,785 | ≤ 1,96 (Tidak Signifikan) | Hipotesis ditolak |

**Sumber: Output PLS 3.0**

Dari tabel diatas diketahui bahwa besarnya nilai t-statistik *psychological empowerment* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,889 < 1,96. Sedangkan pengaruh tidak langsung *psychological empowerment* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* adalah 1,80 < 1,96. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak mampu memediasi anatar pengaruh *psychological empowerment* terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.

1. **Pembahasan**

Hasil temuan penelitian analisis data empiris yang sehubungan dengan hipotesis yang telah diajukan, yaitu pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Psychological Empowerment* terhadap kinerja karyawan melalui *Organiztaional Citizeenship Behavior* pada karyawan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.

1. **Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Dilihat dari nilai variabel *Perceived Organizational Support* yaitu sebesar 4,02 mengindikasikan bahwa *Perceived Organizational Support* yang ada pada karyawan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya dalam kategori tinggi. Begitu pula dengan nilai rata-rata variabel *Organizatonal Citizenship Behavior* sebesar 4,1 yang termasuk dalam kategori tinggi.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya *Perceived Organizational Support* pada karyawan dapat meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan. Dapat dilihat dari nilai rata-rata indikator *Perceived Organizational Support* secara berturut-turut adalah Organisasi menghargai kontribusi karyawan (3,86), Organisasi mengjargai usaha ekstra yang karyawan berikan (3,76), Organisasi akan memeperhatikan segala keluhan karyawan (3,88), Organisasi sangat peduli terhadap kesejahteraan karyawan (4,04), Organisasi akan memperingatkan karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik (3,98), organisasi peduli terhadap kepuasan karyawan (3,72), organisasi memperhatikan karywawan (4,00), organisasi bangga terhadap prestasi karyawan (3,94).

Berdasarkan hasil dan analisis statistic yang dilakukan oleh peneliti melalui hasil *path coefficient, Perceived Organizational Support* memiliki hasil nilai yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior.* Yang diketahui dari t-statistik yang bernilai 2,183 > 1,96.

Variabel organisasi sangat peduli terhadap kesejahteraan karyawan memiliki rata-rata nilai indikator yang paling tinggi karena karyawan telah diberikan asuransi dan fasilitas dalam melakukan pekerjaan berupa jamsostek dan BPJS. Selain itu fasilitas yang diberikan dalam melaksanakan pekerjaan sudah difasilitasi oleh perusahaan dengan baik. Fasilitas terkait untuk menunjang kinerja karyawan sudah dipenuhi dengan baik seperti kebutuhan teknologi seperti komputer, peralatan K3 yang lengkap. Pengajuan kebutuhan akan fasilitas ditanggapi baik, paabila suatu department meminta tambahan komputer atau fasilitas penunjang kerja dapat mengajukan dibagian *Shared and Service Department.*

Hasil rata-rata nilai indikator yang kedua adalah Organisasi memperhatikan karyawan. Yang ditunjukan dengan memberikan perhatian terhadap karyawan dan kesejahteraan bagi keluarga karyawan. Menurut hasil wawancara, kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan baik untuk dirinya sendiri maupun untuk keluarga sudah sangat baik karena perusahaan memberikan berbagai tunjangan termasuk tunjangan pangan, tunjangan pendidikan, tunjangan kematian, tunjangan kelahiran, tunjangan kesehatan bagi keluarga, dan tunjangan kemahalan.

Hasil yang ketiga dengan rata-rata indikator tertinggi adalah indikator Organisasi akan memperingatkan karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik. Pada indikator ini apabila karyawan melakukan kesalahan atau tidak melakukan pekerjaan dengan baik maka pimpinan unit akan memperingatkan karyawan sehingga kesalahan tidak terulang kembali. Cara yang dilakukan oleh pimpinan dalam memperingatkan karyawan tersebut yaitu dengan berbicara langsung dengan karyawan terkait kesalahan yang terjadi dan berdiskusi dalam memberikan solusi atas masalah tersebut. Namun, menurut hasil wawancara, sikap pimpinan dalam mengatasi karyawan memiliki cara yang berbeda dalam mengatasi masalah yang terdapat pada unit maupun karyawannya.

Selanjutnya untuk hasil yang keempat rata-rata indikator adalah Organisasi bangga terhadap prestasi karyawan. Menurut hasil wawancara dengan *Human Capital Section,* perusahaan akan bangga dengan terhadap prestasi karyawan di tempat kerja dengan memberikan *reward* terhadap prestasi yang telah dicapai oleh karyawan. Pemberian *reward* berupa, uang atau komisi yang diberikan kepada karyawan bersangkutan. Untuk besarnya reward tergantung kepada direksi atau keputusan General Manajer di wilayah operasional bandara itu sendiri.

Hasil yang kelima dengan rata-rata kelima adalah indikator Organisasi akan memeperhatikan segala keluhan karyawan. Perusahaan akan cepat tanggap dalam menghadapi keluhan dari karyawan, dengan melakukan konsultasi terhadap pimpinan unit masing-masing.

Selanjutnya adalah indikator Organisasi menghargai kontribusi karyawan dengan menghargai pekerjaan maupun iden yang disampaikan. yaitu ditunjukkan dengan pemberian bonus terhadap seluruh karyawan setiap tahun. Dari hasil wawancara nonus yang diberikan sudah sianggarkan dalam RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) minimal tiga kali gaji maupun lebih tergantung pada pendapatan yang diperoleh perusahaan.

Bonus yang diberikan sesuai dengan hasil PMS (*Performance Management System)* yang dimiliki oleh karyawan. PMS ini dilakukan untuk menilai hasil kerja karyawan. Perhitungan bonus uga dilalkukan dengan mengalikannilai PMS dengan pendpatan yang diperoleh perusahaan.

Dari hasil pembahasan diatas dapat disimpulkan H1 dari penelitian ini diterima, bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior.*

Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu Sutanto (2018), Karavardar (2014), dan Osman (2015) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior.*

1. **Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Nilai dari variabel *Psychological Empowerment* pada penelitian ini adalah 3,99 yang artinya *Psychological Empowerment* yang dimiliki oleh karyawan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasioanl Juanda Surabaya berada di kategori tinggi, begitupula dengan nilai dari variabel *Organiztaional Citizenship Behavior* yang memiliki nilai 4,1 yang termasuk dalam kategori tinggi.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya *Psychological Empowerment* dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Dapat dilihat dari nilai indikator *Meaning* (4,28), *Competence* (4,23), *Self-determination* (3,81), *impact* (3,66).

Berdasarkan hasil dan analisis statistik yang dilakukan olehe peneliti melalui hasil *path coefficient, Psychological Empowerment* memiliki hasil nilai yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior.* Hal ini diketahui dari t-statistik yang bernilai 2,427 > 1,96.

Pada Indikator *Meaning* merupakan indikator yang nilai rata-rata tertinggi, hal ini menunjukkan bahwa kebermaknaan pekerjaan pada karyawan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya sangat tinggi. Menurut hasil wawancara dengan Pak Giga selaku *human capital officer,* beliau menyatakan bahwa merasa sudah memaknai pekerjaan yang dikerjakan, beliau juga menyadari bahwa beliau bekerja untuk memenuhi kehidupan kehari-hari serta menyadari bahwa pekerjaan yang dikerjakan di unitnya memegang peranan penting bagi PT. Angkasa Pura.

Indikator yang tertinggi kedua adalah indikator *competence,* hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya telah merasa memahami dan percaya terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Hal ini dilakukan dengan adanya diklat yang diadakan oleh seluruh karyawan, pelaksanaan diklat sendiri dilakukan beberapa tahapan, tahapan pertama dilakukan di kantor pusat, tahapan berikutnya dilakukan di tiap bandara operasi masing-masing yang disebut dengan Diklat B&C. diklat ini bertujuan agar calon pegawai dapat mengerti dan memahami seluruh prosedur bisnis yang ada di PT. Angkasa Pura.

Dalam hal tersebut tentunya akan berdampak pada sikap-sikap *Organizational Citizenship Behavior* yang ada pada diri karyawan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.

Dari hasil pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa H2 diterima yang menyatakan bahwa *Psychological Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior.*

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kosar (2017), Kundu *et al.* (2019), dan Saleem (2017) yang menyatakan bahwa *psychological empowerment* signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior.*

1. **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja karyawan**

Nilai rata-rata variabel atas awaban responden pada variabel *Orgaizational Citizenship Behavior* sebesar4,1 dalam kategori tinggi begitu juga dengan variabel kinerja sebesar 4,11 yang termasuk dalam kategori tinggi.

Hal tersebut menunjukkan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya sudah baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan diperusahaan. Sikap yang baik pada karyawan sudah ditunjukkan melalui indikator yang ada pada variabel OCB yaitu *Altruism* (kepedulian) diantara rekan kerja, *conscientiousness* (disiplin) dalam mematuhi kebijakan taat aturan perusahaan, *sportsmanship* (sikap positif) dengan berpikir positif terkait pekerjaan, *courtesy* (kebaikan) dengan berperilaku baik dan menghindari konflik, *civic virtue* (kesadaran sebagai anggota organisasi) dengan ikut berpartisipasi dalam kegiatan yang ada di dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis statistic yang dilakukan oleh peneliti melalui hasil *path coefficient, organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, dapat dilihat dari nilai t-statistik sebesar 2,8 > 1,96.

Sikap-sikap yang ditunjukkan oleh karyawan terkait perilaku *organizational citizenship behavior* sudah sesuai. Pada penelitian ini perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya seperti *Courtesy* (kebaikan) memiliki niali indikator tertinggi yaitu sebesar 4,24. Hal ini ditunjukkan dengan sikap yang baik dengan rekan kerja seperti menghindari masalah dengan rekan kerja.

Beradasarkan hasil observasi karyawan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya saling mengenal satu sama lain dengan sangat baik meskipun berbeda dibisi maupun unit. Sikap lain yang ditunjukkan adalah apabila ada perbedaan pendapat maka untuk menyelesaikannya tidak dengan cara menyakiti perasaan melainkan dengan berdebat secara professional hingga menghasilkan suatu keputisan yang dapat diterima bersama.

Sikap tertinggi kedua dengan nilai sebsar 4,23 yautu indikator *Altruism* (kepedulian). Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kepedulian yang ditunjukkan oleh karyawan dengan membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dan melakukan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk dengan sangat baik. Menurut hasul wawancara dengan *human capital section head* dan *human capital officer* maupun hasil observasi perlikau kepedulian terhadap rekan kerja terkait pekerjaan sering dilakukan oleh karyawan dengan sukarela agar pekerjaan yang menjadi tanggungjawan suatu uunit cepat terselesaikan karena terselesaikannya suatu pekerjaan pada seorang karyawan akan berdampak pada tugas-tugas selanjtnya pada karyawan lain sehingga perilaku tersebut dapat memeudahkan proses operasional yang ada di perusahaan. Sikap tersebut juga ditunjukkan oleh karyawan dan rekan kerja lainnya dengan melakukan pekerjaan diluar jam kerja atau melebihi jam kerja karena ada pekerjaan yang harus diselesaikan secara darutat dan keterbatasan waktu.

Ketiga, perilaku *Organiztaional citizenship behavior* yang ditunjuukan dengan memiliki *civic virtue* yaitu dengan memeiliki kesadaran sebagai anggota organisasi. Karyawan akan senantiasa mengikuti adanya perubahan organisasi dan melakukan kegiatan yang tidak diminta tetapi dianggap penting seperti mengikuti rapat yang tidak wajib.

Selanjutnya, perilaku *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan dengan *conscientiousness* atau kedisiplinan yang ada di dalam diri karyawan sebagai bentuk kewajiban dan kesadaran pada diri sendiri untuk menerapkan sikap disiplin dalam bekerja dengan mematuhi peraturan dan kebijakan tanpa harus diatasi oleh siapapun termasuk pimpinan. Sikap tersebut ditunjukkan dengan mematuhi peraturan jam kerja, pakaian kerja, dan sikap kerja.

Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya dikatakan berpengaruh karena perilaku *organizational citizenship behavior* sudah baik dengan kategori tinggi yang ditunjukkan dengan adanya sikap *altruism, courtesy, civic virtue, sportsmanship, conscientiousness.*

Tentunya dengan sikap tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan karena dengan kepedulian pada reka kerja yang belum selesai melakukan pekerjaan, rekan kerja lain akan turut membantu menyelesaikan pekerjaan tanpa diminta kerena sudah memiliki kesadaran dalam diri sendiri. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dan pengamatan bahwa karyawan sering melakukan lembur tanpad diminta.

Sesuai pembahasan tersebut dapat disimpulkan H3 dari penelitian ini diterima, bahwa *organiztaioal citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu milik Ismail (2018), Abrar (2019), Ghaby (2018) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

1. **Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan nilai rata-rata varibel *perceived organizational support* sebesar 4,025 dan variabel kinerja karyawan 4,11. Hasil rata-rata variabel dan inikator untuk variabel indikator kinerja karyawan lebih tinggi daripada jawaban rata-rata indikator variabel *perceived organizational support.* Hal ini dapat menjadi alasan *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil tabel *path coefficient* menunjukkan hasil yang positif terhadap kinerja. Tetapi untuk perhitungan t-statistik sebesar 1,225 < 1,96 yang berarti tidak signifikan sehingga membuktikan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sesuai hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah karyawan dengan masa kerja 1-5 tahun sebesar 30 responden 10 tahun sebesar 15 responden, 11-15 tahun sebesar 1 respoden dan lebih dari 15 tahun sebesar 4 responden. Karena karyawan dengan masa kerja 1-5 tahun pemberian kesejahteraan seperti tunjangan masih belum diberikan secara penuh.

Menurut keterangan wawancara dengan responden terkait organisasi peduli terhadap kepuasan karyawan, karyawan merasa masih ada beberapa saran yang belum direspon dengan cepat dan baik oleh perusahaan yaitu mengenai kebutuhan SDM dibeberapa unit. Menurut keterangan responden beban kerja karyawan saat ini sudah banyak meskipun dengan beban kerja tersebut karyawan masih dapat mengatasinya.

Masih kurangnya respon perusahaan terkait dengan keluhan karyawan ini juga dikarenakan karyawan merasa bahwa pertemuan atau rapat diantara department pelaksanaannya dilakukan 3-4 bulan sekali karena terkendala berbagai kesibukan.

Berdasarkan data tersebut juga di dukung dengan wawancara yang dilakukan dengan *Human Capital Section Head* faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan selain *Perceived organizational support* adalah motivasi atasan, rekan kerja dan diri sendiri yang merupakan peran penting untuk mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya.

Hal lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya adalah kepemimpinan karena pada struktur organisasi setiap section dipimpin oleh seorang *manager.* Pemimpin dalam memimpin karyawannya berbeda-beda cara bagaimana untuk memotivasi karyawan agar karyawan menjadi lebih loyal dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Sesuai dengan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 4 (H4) dari penelitian ini ditolak, bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Chiang dan Hsieh (2012) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1. **Pengaruh *psychological empowerment* terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan nilai rata-rata varibel *psychological empowerment* sebesar 3,99 dan variabel kinerja karyawan 4,11. Hasil rata-rata variabel dan inikator untuk variabel indikator kinerja karyawan lebih tinggi daripada jawaban rata-rata indikator variabel *perceived organizational support.* Hal ini dapat menjadi alasan *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil tabel *path coefficient* menunjukkan hasil yang positif terhadap kinerja. Tetapi untuk perhitungan t-statistik sebesar 0,889 < 1,96 yang berarti tidak signifikan sehingga membuktikan bahwa *psychological empowerment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pada nilai rata-rata deskriptif responden indikator *psychological empowerment* terdapat nilai di kategori sedang yaitu indikator *impact* sebesar 3,66. Hal tersebut dapat menjadi pemicu bahwa *psychological empowerment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah karyawan dengan masa kerja 1-5 tahun sebesar 30 responden 10 tahun sebesar 15 responden, 11-15 tahun sebesar 1 respoden dan lebih dari 15 tahun sebesar 4 responden. Karyawan yang memiliki masa kerja lebih alam akan mampu beradaptasi dengan situasi kerja dan belajar melalui pengalaman bahwa kegigihan dapat meningkatkan kinerjanya.

Menurut hasil keterangan dari responden, karyawan masih merasa kurang memiliki kendali atas apa yang terjadi di *section*nya, dimana mereka masih sangat bergantung kepada rekan kerja yang bekerja cukup lama dan juga pimpinan unit mereka.

Hal ini juga terjadi pada saat karyawan mendapatkan masalah pekerjaan, karyawan kurang merasa memiliki hak otonomi pada saat bekerja sesuai dengan keinginan dari setia karyawan dalam meneyelesaikan permasalahan atau pekerjaannya. Karena harus mengikuti standart operasional yang ada dan juga atas sepengetahuan dari pimpinan unit atau *section.*

Hal tersebut menunjukkan bahwa responden tidak hanya melihat *psychological empowerment* dapat meningkatkan kinerjanya namun juga ada faktor lain yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil wawancara, yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kecerdasan emosional.

Menerut keterangan responden, karyawan mampu mengontrol emosi mereka akan berdampak pada pengaturan diri sendiri untuk menangani emosi, mengurangi emosi yang tidak produktif yang menjadi penghalang bekerjasama, terlebih dengan rekan kerja yang telah cukup lama bekerja akan menjadi langkah yang baik untuk mencapai peingkatan kinerja.

Sesuai pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 5 (H5) ditolak yaitu *psychological empowerment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian Zahra (2017) yang menyatakan bahwa *psychological* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1. **Pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior***

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *perceived organizational support* tidak mampu memediasi antara *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan sehingga H6 dalam penelitian ini ditolak. Besarnya pengaruh tidak langsung yaitu nilai t-statistik adalah 1,772 < 1,96 .

Ditemukan dalam penelitian ini bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, *perceived organizational support* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior,* dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Namun, menurut hasil dilapangan dinyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak mampu memediasi antara *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan.

Jika dikaitkan dengan penelitian di PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak hanya berasal dari perilaku *organizational citizenship behavior* dan *perceived organizational support* ternyata dirasa kurang untuk beberapa karyawan.

Hal ini dapat dikarenakan beberapa faktor. Melalui nilai karakteristik responden berdasarkan lama masa bekerja, karyawan yang masa kerja 1-5 tahun dalam penelitian ini sebesar 30 responden (60%).

Menurut hasil wawancara dengan Bapak Giga selaku *Human Capital Officer,* karyawan yang masa kerjanya 1-5 tahun tidak sepenuhnya merasakan *perceived organizational support* karena tunjangan yang diberikan tidak sepenuhnya.

Diperkuat dengan penelitian Razak (2016) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah masa kerja, keadilan, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja.

*Organizational citizenship behavior* juga bukan satu-satunya yang dapat mempengaruhi kinerja, hal lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Motivasi yang merupakan dorongan dalam diri karyawan untuk berbuat lebih baik sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

Menurut hasil wawancara dengan *Human Capital Section Head* kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi dalam diri karyawan itu sendiri, semakin tinggi motivasi kerjanya maka kinerja karyawan juga akan semakin baik. Hal ini dibuktikan dengan karyawan yang lebih rajin dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu akan mendapat penilaian di yang tinggi di PMS dan dapat mempengaruhi bonus yang diterima.

Hal ini sejalan dengan adanya *perceived organizational support* maka motivasi kerja akan semakin meningkat. Apabila motivasi kerja yang dimiliki karyawan meningkat maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Yang berarti adanya *perceived organizational support* yang dimediasi dengan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan*.* Hal ini didukung oleh penelitian dari Zulkifli (2017) yang menyatakan bahwa Motivasi kerja mampu memediasi antara *perceived organizational support* dan Kinerja karyawan.

Berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 6 dari penelitian ini ditolak, bahwa *organizational citizenship* *behavior* tidak mampu memediasi antara *perceived organizational support* dan kinerja karyawan.

1. **Pengaruh *psychological empowerment* terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior***

Hasil penguian hipotesis menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak dapat memediasi antara *psychological empowerment* terhadap kinerja karyawan. Sehingga Hipotesis 7 (H7) ditolak. Besarnya pengaruh tidak langsung adalah 1,785 < 1,96

Ditemukan dalam penelitian ini bahwa *psychological empowerment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, *psychological empowerment* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior,* dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Namun, menurut hasil dilapangan dinyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak mampu memediasi antara *psychological empowerment* terhadap kinerja karyawan.

Jika dikaitkan dengan penelitian di PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak hanya berasal dari perilaku *organizational citizenship behavior* dan *psychological empowerment.* Ada beberapa karyawan yang tidak sepenuhnya memiliki sikap *psychological empowerment* dan *organizational citizenship behavior.*

Pada dasarnya penerapan *psychological empowerment* di PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya masih belum maksimal, terlebih lagi untuk karyawan yang bekerja kurang dari 5 tahun. Hal ini terlihat dari masih kurangnya keterlinatan karyawan dalam memiliki hak otonomi atau kebebasan dalam mengambil keputisam terhadap suatu pekerjaan. Pengambilan keputusan belum dapat dijalankan secara *personal,* melainkan harus melalui persetujuan dari atasan sesuai dengan *Standart Operasional Prosedur.* Tentu saja hal ini dapat menghambat kinerja pada karyawan.

Menurut hasil wawancara dengan responden, Karyawan yang bekerja kurang dari 5 tahun juga merasa kurang memiliki kendali atas apa yang terjadi di *sectionnya,* hal ini dikarena sebagian besar kebijakan diambil oleh pimpinan *section*. meskipun hal ini hanya terjadi di beberapa *section,* tetapi memilik pengaruh terhadap penelitian ini.

Menurut hasil wawancara dengan *Human Capital Section Head,* kinerja juga tidak hanya dipengaruhi oleh *organizational citizenship behavior* namun juga dapat dipengaruhi oleh bagaimana dia merasa puas di tempat kerja, dalam hal ini responden beranggapan bahwa apabila karyawan merasa senang dan nyaman dalam menjalankan pekerjaannya maka kinerja akan meningkat. Kepuasan di tempat kerja juga dengan sendirinya akan memperbaiki sikap *psychological empowerment* yang dimiliki oleh karyawan.

Dari hasil pembahasan tersebut, maka disimpulkan bahwa Hipotesis 7 (H7) dari peneltian ini ditolak, bahwa *organizational citizenship behavior* tidak mampu memediasi antara *psychological empowerment* terhadap kinerja karyawan.

Hal ini diperkuat dengan penelitian dari Adriansyah & Suryani (2018) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* sebagai mediasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel *psychological empowerment* dan kinerja karyawan pada PT. Telkom Witel Aceh.