

DISERTASI

**PERAN STRATEGIS EMPATI ORGANISASI DENGAN KOMITMEN
AFEKTIF DAN HASIL LAYANAN KESEHATAN DALAM LAYANAN
APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PUSKESMAS KABUPATEN/
KOTA DI PROVINSI KALIMANTAN SELATAN**



Disusun untuk Diseminarkan pada Ujian Terbuka Program Studi
Ilmu Manajemen Program Doktor FEB ULM Banjarmasin

Oleh

MUHAMMAD ARY APRIAN NOOR
NIM. 2341217310002

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN PROGRAM DOKTOR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN
2026**

HALAMAN LEGALITAS

DISERTASI

**PERAN STRATEGIS EMPATI ORGANISASI DENGAN KOMITMEN
AFEKTIF DAN HASIL LAYANAN KESEHATAN DALAM LAYANAN
APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PUSKESMAS KABUPATEN/
KOTA DI PROVINSI KALIMANTAN SELATAN**

Oleh:

Muhammad Ary Aprian Noor

NIM. 2341217310002

Telah dipertahankan di hadapan dewan penguji pada tanggal 10 Juni 2026 dan dinyatakan lulus

Tim Penguji:

Dr. H. M. Ramadhan, S.E., M.E., Ak., CA Dosen Eksternal

Laila Refiana Said, S.Psi., M.Si., Ph.D. Dosen Penguji 1

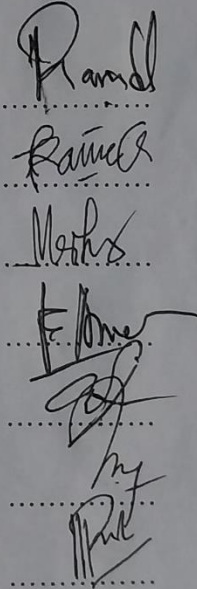
Dr. Meiske Claudia, S.E., M.M. Dosen Penguji 2

Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M. Dosen Penguji 3

Dr. Ahmad Yunani, S.E., M.Si. Promotor

Dr. M. Riza Firdaus, S.E., M.M Co Promotor 1

Dr. Rini Rahmawati, S.E., M.M. Co Promotor 2



Banjarmasin, 15 Juni 2026

Mengetahui

Koordinator Program Studi Ilmu Manajemen Program Doktor

Dr. M. Riza Firdaus, S.E, M.M.

NIP. 19670909 199303 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa Disertasi ini merupakan hasil penelitian yang telah saya lakukan, bukan merupakan hasil plagiarisme. Segala kutipan dan bantuan dari berbagai sumber telah diungkapkan sebagaimana mestinya. Disertasi ini belum pernah dipublikasikan untuk keperluan lain oleh siapapun juga. Apabila di kemudian hari ternyata pernyataan saya ini tidak benar, maka saya bersedia menerima akibat hukum dari ketidakbenaran pernyataan tersebut.

Banjarmasin, 15 Juni 2026



Muhammad Ary Aprian Noor
NIM: 2341217310002

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan puji dan syukur kepada Allah SWT atas segala karunia dan rahmatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya tulis Disertasi yang berjudul “Peran Strategis Empati Organisasi dengan Komitmen Afektif dan Hasil Layanan Kesehatan dalam Layanan Aparatur Sipil Negara (ASN) Puskesmas Kabupaten/ Kota di Kalimantan Selatan”.

Disertasi ini penulis buat sebagai syarat menyelesaikan studi pada Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. Penulis ingin mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ahmad, S.E., M.Si. selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat atas arahan dan motivasinya.
2. Bapak Dr. H. Ahmad Yunani, S.E., M.Si. selaku Promotor dan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat, yang telah banyak mengarahkan dalam bimbingan konsultasi disertasi dan analisis statistik, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dengan lancar dan tepat waktu.
3. Bapak Dr. H. M. Riza Firdaus, S.E., M.M., selaku co-Promotor 1 dan Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat, yang telah banyak membantu dalam bimbingan konsultasi teknis penulisan disertasi dan analisis statistik, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dengan lancar dan tepat waktu.
4. Ibu Dr. Rini Rahmawati, S.E., M.M. selaku co-Promotor 2 yang telah banyak membantu dalam bimbingan konsultasi disertasi, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dengan lancar dan tepat waktu.

5. Bapak dr. H. M. Ramadhan, S.E., M.E., Ak. CA sebagai dosen penguji eksternal yang telah memberikan motivasi, kritik dan saran untuk perbaikan disertasi ini.
6. Ibu Laila Refiana Said, S.Psi., M.Si., Ph.D sebagai dosen penguji internal 1 yang telah memberikan kritik dan saran untuk perbaikan disertasi ini.
7. Ibu Dr.Meiske Claudia,S.E,M.M. sebagai dosen penguji internal 2 yang telah memberikan kritik dan saran untuk perbaikan disertasi ini.
8. Ibu Dr.Hastin Umi Anisah,S.E,M.M., sebagai dosen penguji internal 3 yang telah memberikan kritik dan saran untuk perbaikan disertasi ini.
9. Seluruh Dosen Pengajar Program Studi Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat atas ilmu dan bimbingan yang telah diberikan selama masa perkuliahan. Semoga ilmu yang telah penulis peroleh dapat bermanfaat dan diterapkan secara nyata di dunia kerja maupun kehidupan masyarakat.
10. Istriku tercinta dr. Lessyana Yulita, anak-anakku Muhammad Bilal Arsy dan Jihan Ariana Hafizah yang kami cintai, mama papa kedua orang tuaku, mertuaku, kedua adikku, adik ipar dan keponakan tersayang, yang telah banyak memberikan doa, dukungan, semangat, pengertian, perhatian dan bantuan serta dorongan agar penulis dapat menyelesaikan studi perkuliahan dan disertasi dengan tepat waktu selama 6 (enam) semester.
11. Teman-teman PDIM Angkatan 1 Tahun 2023 yang selalu memberikan dukungan untuk menyelesaikan studi tepat waktu.

12. Bapak Bahar selaku Admin Program Studi Ilmu Manajemen Program Doktor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat yang banyak membantu dalam proses perkuliahan.
13. Seluruh ASN tenaga kesehatan puskesmas Kabupaten/ Kota di Kalimantan Selatan yang telah membantu pengisian kuesioner serta semua pihak yang mendukung penyelesaian disertasi ini.

Penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya untuk semua pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan disertasi ini dengan lancar dan baik. Semoga disertasi ini dapat bermanfaat untuk semuanya

Banjarmasin, 15 Juni 2026



Muhammad Ary Aprian Noor
NIM: 2341217310002

ABSTRACT

The urgency of this research is to assist local governments in improving the service conditions provided by civil servants (ASN) at community health center in South Kalimantan, which continues to face widespread criticism for rude and unfriendly staff, which negatively impacts the quality of healthcare services. Although most ASN perform as expected, only a small proportion exceed expectations. Therefore, an in-depth study of the psychological factors influencing this improved performance is necessary.

The objective of this study was to analyze the influence of organizational empathy-based service orientation, quality of work life, and the non-physical work environment on the performance of community health center civil servants, with affective commitment as a mediating variable. The focus is on explaining the psychological mechanisms that shape ASN performance, thus providing innovative and applicable evidence-based policy recommendations for local governments.

The sampling method used was proportional sampling. Data were collected through questionnaires from 344 community health center civil servants in 13 regencies/cities across South Kalimantan and analyzed using Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS).

The results of the study indicate that organizational empathy-based service orientation has been proven to have a direct effect on ASN performance without mediation by affective commitment, while the quality of work life and non-physical work environment only affect ASN performance through mediation by affective commitment. This finding reveals a dual-path mechanism in improving ASN performance, where affective commitment plays a mandatory mediator for the quality of work life and non-physical work environment, but not for organizational empathy-based service orientation. This study has implications for the importance of implementing organizational empathy-based service orientation. Leaders and health staff should learn and consistently apply the characteristics of organizational empathy-based service orientation, as well as practical recommendations for local governments to organize humanistic Community Health Center HR management training.

Keywords: *organizational empathy-based service orientation, quality of work life, non-physical work environment, affective commitment, ASN performance*

ABSTRAKSI

Urgensi penelitian ini sebagai upaya membantu pemerintah daerah dalam perbaikan kondisi pelayanan oleh ASN puskesmas di daerah Kalimantan Selatan yang masih banyak mendapatkan kritik karena petugas dalam melayani dengan kasar, tidak ramah sehingga berpengaruh terhadap kualitas pelayanan kesehatan. Meskipun sebagian besar ASN memiliki kinerja sesuai ekspektasi, hanya sebagian kecil yang mampu menunjukkan kinerja di atas ekspektasi, sehingga diperlukan kajian mendalam terhadap faktor psikologis yang memengaruhi peningkatan kinerja tersebut.

Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh orientasi pelayanan berbasis empati organisasi, kualitas kehidupan kerja, dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja ASN Puskesmas dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Fokus untuk menjelaskan mekanisme psikologis pembentukan kinerja ASN, sehingga dapat menghadirkan rekomendasi kebijakan berbasis bukti yang inovatif dan aplikatif bagi pemerintah daerah.

Metode pengambilan sampel menggunakan teknik *proportional sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner kepada 344 ASN Puskesmas di 13 Kabupaten/Kota se-Kalimantan Selatan dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS).

Hasil penelitian menunjukkan orientasi pelayanan berbasis empati organisasi terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja ASN tanpa melalui mediasi komitmen afektif, sedangkan kualitas kehidupan kerja dan lingkungan kerja non fisik hanya berpengaruh terhadap kinerja ASN melalui mediasi komitmen afektif. Temuan ini mengungkap adanya *dual-path mechanism* dalam peningkatan kinerja ASN, di mana komitmen afektif berperan sebagai mediator wajib bagi kualitas kehidupan kerja dan lingkungan kerja non fisik, namun tidak bagi orientasi pelayanan berbasis empati organisasi. Studi ini memiliki implikasi terhadap pentingnya penerapan orientasi pelayanan berbasis empati organisasi. Pimpinan dan staf tenaga kesehatan untuk mempelajari dan secara konsisten menerapkan karakteristik orientasi pelayanan berbasis empati organisasi, serta rekomendasi praktis bagi pemerintah daerah untuk penyelenggaraan pelatihan manajemen SDM Puskesmas yang humanis.

Kata Kunci: orientasi pelayanan berbasis empati organisasi, kualitas kehidupan kerja, lingkungan kerja non fisik, komitmen afektif, kinerja ASN

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
Halaman Legalitas	ii
Pernyataan Orisinalitas	iii
Kata Pengantar.....	iv
<i>Abstract</i>	vii
Abstraksi	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Gap Riset	12
1.3 Orisinalitas Penelitian	13
1.4 Rumusan Masalah.....	15
1.5 Tujuan Penelitian	16
1.6 Manfaat Penelitian	17
BAB II KAJIAN PUSTAKA	19
2.1 Telaah Teori.....	19
2.1.1 Grand Theory.....	19
2.1.2 Middle-Range Theory	20
2.1.3 Sintesis Teori	20
2.1.4 Orientasi Pelayanan Berbasis Empati Organisasi.....	23
2.1.5 Kualitas Kehidupan Kerja	31
2.1.6 Lingkungan Kerja Non Fisik	40
2.1.7 Komitmen Afektif.....	42
2.1.8 Kinerja ASN	46
2.2 Telaah Empiris.....	50
BAB III MODEL PENELITIAN DAN HIPOTESIS.....	51
3.1 Model Penelitian	53
3.2 Hipotesis	70
BAB IV METODE PENELITIAN	72
4.1 Desain Penelitian	72
4.2 Jenis dan Sumber Data.....	73
4.3 Teknik Pengumpulan Data.....	74
4.4 Populasi dan Sampel.....	75
4.5 Lokasi Penelitian	78
4.6 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya.....	79
4.7 Teknik Analisis data dan Pengujian Hipotesis	84
BAB V HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS	93
5.1 Hasil Penelitian.....	93
5.2 Analisis dan Pembahasan.....	119
5.3 Implikasi Hasil Penelitian	143
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	151
5.5 Penelitian Mendatang	151
BAB VI PENUTUP	152
6.1 Kesimpulan.....	152
6.2 Saran.....	156
DAFTAR PUSTAKA	158

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1	<i>Research Gap</i>	12
Tabel 2.1	<i>Mapping</i> Penelitian Terdahulu	52
Tabel 2.2	Perbandingan Variabel Penelitian	54
Tabel 4.1	Skala <i>Likert</i>	76
Tabel 4.2	Alokasi Sampel per Kabupaten/ Kota	78
Tabel 4.3	Data Jumlah ASN Tenaga Kesehatan Puskesmas.....	80
Tabel 4.4	Pengembangan Instrumen Penelitian	83
Tabel 4.5	Kriteria <i>Outer Model</i>	89
Tabel 4.6	Kriteria Interpretasi <i>Inner Model</i>	89
Tabel 5.1	Demografi Responden.....	95
Tabel 5.2	Statistik Deskriptif	96
Tabel 5.3	Hasil Pengujian <i>Outer Loading</i>	101
Tabel 5.4	Hasil Eliminasi Indikator dengan <i>Outer Loading</i> <0.7	102
Tabel 5.5	<i>Cross Loading</i>	105
Tabel 5.6	Hasil Eliminasi Indikator Nilai Korelasi Tinggi	105
Tabel 5.7	<i>Cronbach Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	105
Tabel 5.8	<i>Fornell Lacker Criterion</i>	105
Tabel 5.9	Nilai <i>Cross Loading</i>	105
Tabel 5.10	<i>Heterotrait Monotrait Ration (HTMT)</i>	105
Tabel 5.11	Hasil Pengujian Nilai VIF	107
Tabel 5.12	Nilai <i>Path Coefficient</i> dan <i>t Value</i> Pengaruh Langsung....	108
Tabel 5.13	Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>).....	108
Tabel 5.14	Nilai <i>R Square</i>	110
Tabel 5.15	Nilai <i>F Square</i> Setiap Konstruk	110
Tabel 5.16	Nilai Akurasi Prediksi (<i>Q2 Pred</i>).....	111
Tabel 5.17	Ukuran Kecocokan Model (SRMR).....	112
Tabel 5.16	Ringkasan Hasil Uji Hipotesis	112
Tabel 5.19	Bentuk Penghargaan yang Dirasakan ASN.....	121
Tabel 5.20	Suasana Bekerja yang Nyaman menurut ASN.....	121
Tabel 5.21	Rasa Bahagia yang Dirasakan ASN	131

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1.1	Grafik Jumlah ASN Tenaga Kesehatan Puskesmas Kabupaten/ Kota di Provinsi Kalimantan Selatan...	8
Gambar 1.2	Grafik Jumlah Penduduk Grafik Jumlah ASN Tenaga Kesehatan Puskesmas Kabupaten/ Kota di Provinsi Kalimantan Selatan Tahun 2024.....	9
Gambar 1.3	Grafik Jumlah Puskesmas Kabupaten/ Kota di Provinsi Kalimantan Selatan.....	10
Gambar 2.1	Sintesis	21
Gambar 3.1	Model penelitian.....	51
Gambar 5.1	Model Pengukuran Tahap 1	101
Gambar 5.2	Model Pengukuran Tahap 2 Eliminasi Indikator Tidak Valid.....	102
Gambar 5.3	Model Akhir 1	114
Gambar 5.4	Model Akhir 2.....	114

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1	Surat Penunjukan Dosen Promotor, Co Promotor ..	174
Lampiran 2	Surat Permohonan Ijin dan Data Penelitian	175
Lampiran 3	Surat Pemberitahuan Pengisian Kuesioner	176
Lampiran 4	<i>Research Gap</i>	177
Lampiran 5	Penelitian Terdahulu	180
Lampiran 6	Tabel <i>Critical Review</i> Jurnal.....	185
Lampiran 7	Tabel Pengembangan Instrumen Penelitian	196
Lampiran 8	Statistik Deskriptif	199
Lampiran 9	Demografi Responden	201
Lampiran 10	Tabel Hasil Analisis Data dengan SEM PLS	202
Lampiran 11	Tabel Hasil Rekapitulasi Pertanyaan Terbuka	209
Lampiran 12	Kuesioner	211
Lampiran 13	Hasil Pengisian <i>Link Google Form</i> Responden	216