



**PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI PADA KINERJA  
DIMEDIASI KEPUASAN KERJA DAN KETERIKATAN KERJA  
(Studi pada Karyawan CV. Sultan Tex Tegal)**

**SKRIPSI**

**Disusun sebagai salah satu syarat  
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi**

**Oleh**

**Palupi Fitriamalisa**

**NIM. 7311416002**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**2020**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian  
skripsi pada :

Hari : Senin

Tanggal : 7 September 2020

Mengetahui,



Ketua Jurusan Manajemen

Dorojatun Prihandono, S.E., M.M., Ph.D

NIP. 197311092005011001

Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Nury Ariani Wulansari'.

Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.

NIP. 198501082009122004

## PENGESAHAN

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Senin

Tanggal : 19 Oktober 2020

Penguji I



Dra. Palupiningdyah, M.Si

NIP. 195208042017092258

Penguji II



Desti Ranihusna, S.E., M.M.

NIP. 198408272014042002

Penguji III



Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc

NIP. 198501082009122004

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi



Heri Xanto, M. B. A., Ph.D

NIP. 196307181987021001

## PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Palupi Fitriamalisa  
NIM : 7311416002  
Tempat, Tanggal Lahir : Rembang, 1 Februari 1998  
Alamat : Ds. Gunem, RT 04/ RW 01, Kec. Gunem, Kab.  
Rembang, Jawa Tengah

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 6 September 2020



Palupi Fitriamalisa

NIM. 7311416002

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **Motto**

“Ingin menjadi orang lain adalah  
pemborosan pada diri Anda”.

-Kurt Cobain-

### **Persembahan**

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Orang tua tercinta, Bapak Ahmad  
Saifudin dan Ibu Umi Khafidah
2. Almamaterku FE UNNES

## **PRAKATA**

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Kinerja Dimediasi Kepuasan Kerja Dan Keterikatan Kerja (Studi pada Karyawan CV. Sultan Tex Tegal)”.

Penyusunan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program strata satu (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini banyak pihak yang memberikan bantuan, dukungan, bimbingan, serta doa, untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., selaku Rektor Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D., selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
3. Dorajatun Prihandono, S.E., M.M., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
4. Nury Ariani W., S.E., M.Sc., dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan bimbingan serta pengarahan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen yang telah membimbing penulis selama menuntut ilmu di Program S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.

6. Ibu Andita selaku pimpinan produksi CV. Sultan Tex Tegal yang telah memberikan izin penelitian serta karyawan CV. Sultan Tex Tegal yang telah membantu dalam penyusunan penelitian ini.
7. Orang tua tercinta, Ayah, Ibu, dan adik saya.
8. Teman-teman Manajemen, terutama angkatan 2016 yang telah memberikan bantuan, harapan, motivasi, doa, semangat dan saran-saran dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga dengan membaca skripsi ini dapat memberi manfaat bagi kita semua, dalam hal ini dapat menambah wawasan yang bermanfaat. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan, kemampuan, waktu, pengetahuan kami yang masih terbatas. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan untuk lebih sempurnanya penyusunan skripsi ini.

Atas semua perhatian dari segala pihak yang telah membantu penulis dalam menyusun skripsi ini, penulis ucapkan terima kasih.

Semarang, 6 September 2020

Palupi Fitriamalisa

NIM. 7311416002

## SARI

**Palupi Fitriamalisa.** 2020. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Kinerja Dimediasi Kepuasan Kerja dan Keterikatan Kerja (Studi pada Karyawan CV. Sultan Tex Tegal). Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pemimbing: Nury Ariani W., S.E., M.Sc..

**Kata Kunci: Persepsi Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja, Keterikatan Kerja, Kinerja**

Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang dilaksanakan dengan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja dapat diukur melalui seberapa efektif karyawan memanfaatkan sumber daya organisasi dan kehadiran karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan keterikatan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh mediasi kepuasan kerja dan keterikatan kerja dalam hubungan persepsi dukungan organisasi pada kinerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan CV. Sultan Tex Tegal. Pengambilan sampel menggunakan teknik pengambilan *proportionate random sampling* dan perhitungan jumlah sampel menggunakan rumus *proportionate random sampling* yang diketahui sebesar 135 karyawan CV. Sultan Tex Tegal. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Model-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan program SmartPLS 3.

Hasil pengujian langsung menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh signifikan pada kepuasan kerja dan keterikatan kerja. Selain itu kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada kinerja. Namun, dalam penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja memiliki pengaruh tidak signifikan pada kinerja. Disisi lain, kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja. Namun, keterikatan kerja tidak berpengaruh signifikan dalam memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja.

Simpulan dari penelitian ini adalah persepsi dukungan organisasi memiliki peran penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan kerja. Selain itu kepuasan kerja juga memiliki peran penting untuk meningkatkan kinerja dan dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja. Namun, keterikatan kerja tidak memiliki peran dalam memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja. Saran untuk CV. Sultan Tex Tegal untuk membuat kebijakan baru mengenai kehadiran karyawan dan memberikan *rewards* kepada karyawan dengan pencapaian yang baik, serta mengadakan *gathering* untuk meningkatkan kerja sama yang baik antar karyawan agar dapat meningkatkan kinerja.



## ABSTRACT

**Palupi Fitriamalisa.** 2020. The Effect of Perceptions of Organizational Support on Job Performance Mediated Job Satisfaction and Job Engagement (Studies on Employee of CV. Sultan Tex Tegal). Management Major. Faculty of Economics. Semarang State University. Advisor: Nury Ariani W., S.E., M.Sc ..

Keywords: Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Job Engagement, Job Performance

Job performance is the achievement of the work of employees in carrying out their duties which are carried out with the responsibility for achieving organizational goals. Job performance can be measured by how effectively employees utilize organizational resources and employee attendance. Job performance is influenced by several factors such as perceived organizational support, job satisfaction, and job engagement. This study aims to examine the mediating effect of job satisfaction and job engagement in the relationship of perceived organizational support on job performance.

The population in this study were employees of CV. Sultan Tex Tegal. Sampling using the technique of taking proportionate random sampling and the calculation of the number of samples using the formula proportionate random sampling known as 135 employees of CV. Sultan Tex Tegal. Data collection methods using questionnaires and interviews. Methods of data analysis using the Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS) with the SmartPLS 3 program.

The direct test results show that perceived organizational support have a significant effect on job satisfaction and job engagement. In addition, job satisfaction has a significant effect on job performance. However, this study shows that perceived organizational support and job engagement have no significant effect on job performance. On the other hand, job satisfaction has a significant effect in mediating the effect of perceived organizational support on job performance. However, job engagement has no significant effect in mediating the effect of perceived organizational support on job performance.

The conclusion of this study is the perceived organizational support has an important role in increasing job satisfaction and job engagement. In addition, job satisfaction also has an important role in improving job performance and can mediate the effect of perceived organizational support on job performance. However, job engagement has no role in mediating the effect of perceived organizational support on job performance. Suggestions for CV. Sultan Tex Tegal to create a new policy regarding employee attendance and to reward employees with good achievements, as well as holding gatherings to increase good cooperation between employees and improve job performance.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>vi</b>
<b>SARI .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
1.5 Orisinilitas Penelitian.....	12
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Kajian Teori Utama.....	13
2.1.1 Teori Penetapan Tujuan .....	14
2.1.2 Teori Pertukaran Sosial.....	14
2.1.3 Teori Dua Faktor.....	15
2.2 Kajian Variabel penelitian .....	17
2.2.1 Kinerja .....	17
1. Definisi Kinerja.....	17
2. Dimensi Kinerja .....	18
3. Indikator Kinerja.....	19

2.2.2 Persepsi Dukungan Organisasi .....	21
1. Definisi Persepsi Dukungan Organisasi.....	21
2. Faktor Antiseden Persepsi Dukungan Organisasi.....	22
3. Indikator Persepsi Dukungan Organisasi.....	24
2.2.3 Kepuasan Kerja.....	26
1. Definisi Kepuasan Kerja .....	26
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	26
3. Indikator Kepuasan Kerja .....	29
2.2.4 Keterikatan Kerja .....	31
1. Definisi Keterikatan Kerja .....	30
2. Dimensi Keterikatan Kerja.....	31
3. Indikator Keterikatan Kerja .....	32
2.3 Penelitian Terdahulu .....	34
2.4 Kerangka Berpikir.....	38
2.5 Hipotesis Penelitian .....	44
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>47</b>
3.1 Jenis dan Desain Penelitian.....	47
3.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	48
3.2.1 Populasi.....	48
3.2.2 Sampel .....	48
3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel .....	49
3.3 Operasional Variabel Penelitian.....	51
3.3.1 Variabel Dependen.....	51
3.3.2 Variabel Independen .....	52
3.3.3 Variabel Mediasi ( <i>Intervening</i> ).....	53
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	53
3.5 Metode Analisis Data.....	55
3.5.1 Uji Statistik Deskriptif .....	55
3.6 Uji Instrumen .....	56
3.6.1 Validitas Instrumen .....	57
3.6.2 Reliabilitas Instrumen .....	58

3.7 Uji Hipotesis .....	59
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>67</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	67
4.1.1 Karakteristik Responden .....	67
1. Deskripsi Jenis Kelamin Responden .....	67
2. Deskripsi Pendidikan Terakhir Responden .....	67
3. Deskripsi Usia Responden .....	68
4. Deskripsi Masa Kerja Responden .....	69
4.1.2 Pengujian Outer Model .....	70
1. Uji Validitas Konvergen .....	72
2. Uji Validitas Diskriminan .....	74
3. Realibilitas Instrumen .....	76
4.1.3 Hasil Analisis Deskriptif .....	77
1. Kinerja .....	78
2. Persepsi Dukungan Organisasi .....	80
3. Kepuasan Kerja .....	81
3. Keterikatan Kerja .....	83
4.1.4 Pengujian Inner Model .....	84
1. <i>Goodness of Fit</i> .....	84
2. <i>Effect Size</i> .....	85
3. <i>Predictive Relevance</i> .....	86
4. Koefisien Determinasi .....	86
5. Pengujian Hipotesis .....	87
4.2 Pembahasan .....	92
4.2.1 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Kinerja .....	92
4.2.2 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Kepuasan Kerja .....	94
4.2.3 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Keterikatan Kerja .....	95
4.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja pada Kinerja .....	96
4.2.5 Pengaruh Keterikatan Kerja pada Kinerja .....	97
4.2.6 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi .....	102

4.2.7 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Kinerja dengan Keterikatan Kerja sebagai Pemediasi.....	100
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>103</b>
5.1 Simpulan .....	103
5.2 Saran .....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>107</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>116</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Research Gap</i> Persepsi Dukungan Organisasi pada Kinerja .....	5
Tabel 1.2 Data Hasil Produksi CV. Sultan Tex Tegal Tahun 2017-2019.....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	34
Tabel 3.1 Ukuran Sampel CV. Sultan Tex Tegal.....	50
Tabel 3.2 Indeks Skala Likert .....	54
Tabel 3.3 Kriteria Nilai Internal.....	56
Tabel 3.4 Parameter Uji Validitas Konvergen dalam Model Pengukuran PLS.....	58
Tabel 3.5 Parameter Uji Validitas Diskriminan dalam Model Pengukuran PLS.....	58
Tabel 3.6 <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Pengukuran Indikator Refleksif .....	64
Tabel 3.7 <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Struktural.....	65
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	67
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	68
Tabel 4.3 Frekuensi Responden Berdasarkan Umur.....	69
Tabel 4.4 Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	69
Tabel 4.5 Item Pernyataan yang Dikeluarkan .....	72
Tabel 4.6 Hasil Final <i>Outer Model (Weight or Loading)</i> .....	73
Tabel 4.7 Nilai AVE .....	74
Tabel 4.8 Nilai <i>Cross Loading</i> .....	75
Tabel 4.9 <i>Cronbach's alpha</i> .....	76
Tabel 4.10 <i>Composite Reliability</i> .....	76
Tabel 4.11 Kriteria Nilai Interval.....	78
Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Kinerja .....	79
Tabel 4.13 Analisis Deskriptif Persepsi Dukungan Organisasi .....	80
Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja.....	82
Tabel 4.15 Analisis Deskriptif Keterikatan Kerja.....	83
Tabel 4.16 <i>Effect Size</i> .....	85
Tabel 4.17 <i>Predictive Relevance</i> .....	86
Tabel 4.18 Nilai <i>R-Square</i> .....	87

Tabel 4.19 Hasil <i>Path Coefficient Direct Effect</i> .....	89
Tabel 4.20 Hasil <i>Path Coefficient Indirect Effect</i> .....	89
Tabel 4.21 Ringkasan Pengujian Hipotesis.....	91

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....	46
Gambar 4.1 Diagram Jalur Outer Model PLS.....	71
Gambar 4.2 Model Penelitian .....	88



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Observasi .....	117
Lampiran 2 Surat Izin Penelitian.....	118
Lampiran 3 Surat Keterangan Selesai Penelitian .....	119
Lampiran 4 Kuesioner Penelitian.....	120
Lampiran 5 Data Identitas Responden .....	126
Lampiran 6 Tabulasi Data Penelitian.....	130
Lampiran 7 Uji Instrumen Validitas dan Reabilitas.....	154

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Di era globalisasi seperti saat ini, perkembangan dunia usaha semakin pesat. Selain itu perkembangan teknologi juga semakin canggih. Organisasi harus menyediakan alat-alat yang dapat mempermudah karyawan dalam melakukan semua kegiatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan untuk menyediakan fasilitas yang memadai di lingkungan kerjanya (Puteri & Ramli, 2017: 239). Dengan adanya fasilitas yang memadai, karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

Untuk menghadapi persaingan global, perusahaan dituntut untuk mampu bersaing secara profesional agar tetap bisa menjaga eksistensi perusahaan. SDM yang berkualitas menjadi prioritas dan kebutuhan setiap perusahaan. Setiap perusahaan tentunya akan berusaha untuk mendapatkan SDM yang hebat dan berkualitas agar dapat mendukung efektifitas dalam pekerjaan dari sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya (Ramli & Yudhistira, 2018: 811). Bukan hanya pemenuhan fasilitas yang memadai, pengelolaan SDM yang baik juga dibutuhkan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus dapat mengelola karyawannya dengan baik untuk menciptakan karyawan yang kompeten dalam melakukan pekerjaan.

Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada sarana dan prasarana yang tersedia, tetapi juga pada kinerja yang dimiliki oleh karyawan.

Kinerja dianggap sebagai elemen penting dalam mengelola organisasi, dimana hasil dibandingkan dengan tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan (Imam & Javed, 2019: 1251). Pengelolaan SDM yang profesional sangat dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dan karyawan dapat memberikan kontribusi yang positif.

Kinerja sebagai konsep multidimensi dianggap sebagai cara dimana sesuatu atau seseorang berfungsi, beroperasi, atau berperilaku; seberapa efektif seseorang dalam melakukan pekerjaannya; dan tindakan untuk mencapai sesuatu seperti tugas atau tindakan (Afzali et al., 2014: 623). Dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil atas pekerjaan karyawan. Berkaitan dengan efektifitas, kinerja dapat diukur dari seberapa efektif karyawan dalam memanfaatkan sumber daya dan waktu yang disediakan oleh organisasi. Selain itu kinerja dapat diukur melalui kehadiran. Hal ini dapat dilihat dari seberapa sering karyawan masuk kerja pada jam kerja yang ditentukan, atau dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kinerja maka semakin rendah tingkat absensi dan tingkat keterlambatan karyawan (Sudarma & Murniasih, 2016: 25).

Untuk meningkatkan kinerja dibutuhkan adanya dukungan organisasi. Selanjutnya dukungan organisasi atas pekerjaan karyawan akan membentuk persepsi dukungan organisasi. Persepsi dukungan organisasi pada umumnya mengacu pada kesan, kesadaran atau penilaian karyawan mengenai sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi dan kekhawatiran tentang kesejahteraan karyawan (Jermsittiparsert et al., 2019: 155). Organisasi yang baik adalah

organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan karyawannya. Bukan hanya mengandalkan hasil, tetapi juga memperhatikan bagaimana prosesnya. Dukungan organisasi dapat diberikan melalui gaji atau tunjangan, fasilitas tempat kerja yang memadai, komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, dan hubungan yang baik antar karyawan, sehingga dapat tercipta kondisi kerja yang baik.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja (Arshadi & Hayavi, 2013: 724; Imam & Javed, 2019: 1262). Namun, terdapat penelitian lain yang menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh pada kinerja (Setiawan et al., 2012: 269; Sawitri et al., 2018: 135). Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan yang memadai, maka karyawan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Di satu sisi, masih ada ranah penelitian yang kurang diperhatikan dalam hal ini, yaitu munculnya sebuah mekanisme atau proses yang dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja (Karatepe, 2012: 443). Oleh karena itu, penelitian ini akan memperluas hasil penelitian sebelumnya dengan menguji variabel yang tidak berpengaruh langsung atau memediasi persepsi dukungan organisasi pada kinerja. Variabel tersebut yaitu kepuasan kerja (Imam & Javed, 2019: 1258) dan keterikatan kerja (Karatepe & Aga, 2016: 4).

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi positif yang dihasilkan dari evaluasi pengalaman kerja seseorang terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari persepsi karyawan terhadap pekerjaannya (Purba et al., 2020: 232). Hal ini

melibatkan penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dianggap sangat penting dalam memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja. Karyawan cenderung memiliki kepuasan kerja jika karyawan menikmati dan merasa senang dalam melakukan pekerjaannya. Dalam hal ini organisasi dituntut untuk bisa menciptakan suasana kerja yang kondusif dan dapat memberikan kenyamanan bagi karyawan di tempat kerja. Apabila karyawan merasa senang dan nyaman terhadap pekerjaannya, tentu kinerja yang dihasilkan juga akan semakin meningkat.

Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif pada kinerja (Setiawan & Gunawan, 2019:13). Jika kepuasan kerja karyawan meningkat maka juga akan meningkatkan kinerja. Penelitian lain menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja (Salem, 2014: 1034). Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediator penuh antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja.

Selain kepuasan kerja, keterikatan kerja juga dapat menjembatani pengaruh dukungan organisasi pada kinerja. Ciri dari keterikatan kerja adalah kombinasi dari semangat, dedikasi dan penyerapan (Schaufeli et al., 2016: 74). Semangat mengacu pada kegigihan dan ketekunan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dedikasi mengacu pada rasa antusiasme dan kebanggaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Sedangkan penyerapan mengacu pada konsentrasi karyawan. Dalam hal ini karyawan merasa senang terhadap pekerjaannya dan melakukan dengan sepenuh hati. Meskipun pekerjaan tersebut

dilakukan dalam waktu yang lama, namun karyawan merasa bahwa pekerjaannya hanya sebentar. Dengan adanya keterikatan kerja diharapkan dapat bermanfaat bagi karyawan dan organisasi karena dapat memengaruhi cara kerja dan dapat menyelesaikan pekerjaan karyawan.

Terdapat penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif pada kinerja (Bakker et al., 2012: 559). Selain itu, penelitian lain menemukan bahwa keterikatan kerja dapat memediasi pengaruh antara persepsi hubungan organisasi dan kinerja (Ariarni & Afrianty, 2017: 175). Dalam penelitian tersebut keterikatan kerja dianggap dapat memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja. Namun, terdapat penelitian lain yang menemukan bahwa keterikatan kerja tidak mampu memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja (Yulivianto, 2019: 1026).

Kinerja sering dianggap sebagai konstruk multidimensi yang tidak hanya dikaitkan dengan keseluruhan organisasi tetapi juga bagian-bagian dalam organisasi termasuk unit aktivitas, proses dan karyawan (Bates & Holton, 1995: 279). Dalam hal ini ukuran kinerja yang multidimensi memang dipersyaratkan untuk semua level karyawan, bukan hanya karyawan *back office*, namun dapat juga karyawan bagian produksi.

**Tabel 1.1**

***Research Gap Persepsi Dukungan Organisasi pada Kinerja***

<b>No.</b>	<b>Penulis</b>	<b>Judul</b>	<b>Objek Penelitian</b>	<b>Hasil</b>
1.	Imam dan Javed (2019)	<i>Job security, organizational support and</i>	361 dokter medis sektor publik di	Persepsi dukungan organisasi <b>berpengaruh</b>

		<i>employee performance: mediating role of employee satisfaction in medical sector of Pakistan</i>	Punjab, Pakistan	<b>positif dan signifikan</b> pada kinerja
2.	Setiawan et al. (2012)	<i>Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasi, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua</i>	300 karyawan yang memiliki kesempatan etnik bekerja di Sekda Papua	Persepsi dukungan organisasi <b>berpengaruh positif tidak signifikan</b> pada kinerja
3.	Afzali et al. (2014)	<i>Pitcher's Thistle (Cirsium pitcheri) in Ontario</i>	280 karyawan Bank Iran	Persepsi dukungan organisasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> pada kinerja
4.	Sawitri et al. (2018)	<i>The Mediating Role of Satisfaction Toward Remuneration System: Pos Related To Performance</i>	298 orang yang bekerja sebagai staf akademik dan staf administrasi	Persepsi dukungan organisasi <b>berpengaruh positif tidak signifikan</b> pada kinerja

Kemudian pemilihan objek pada penelitian ini adalah karyawan CV.

Sultan Tex bagian produksi yang berada di kota Tegal. Tegal merupakan salah satu kabupaten dengan kondisi geografis memiliki daerah pegunungan dan pantai. Disana banyak potensi bisnis yang bisa dikembangkan menjadi industri rumah tangga. Beberapa potensi industri yang mulai dijalankan masyarakat Tegal antara lain industri mebel, industri pengeboran logam dan pengecoran, industri otomotif,

dan industri tekstil (tenun dan bordir). Selain itu daerah Tegal dikenal sebagai pusat penghasil kerajinan tenun dengan kualitas produk yang tidak diragukan lagi, bahkan penjualan hasil produksi sudah menembus pasar ekspor. Kerajinan tenun ikat ATBM (Alat Tenun Bukan Mesin) yang banyak diproduksi masyarakat Tegal adalah jenis sarung goyor.

Salah satu usaha tenun yang ada di kota Tegal dan bertahan sampai saat ini yaitu CV. Sultan Tex yang dulunya berasal dari CV. Amja Tex (Amar Jaya Textile). CV. Sultan Tex telah bertahan dan berhasil di tengah-tengah persaingan selama dua dekade, bahkan di masa pandemi seperti saat ini tetap berproduksi.

Menurut hasil wawancara dengan pimpinan produksi yang peneliti lakukan pada tanggal 24 Juni 2020, semua usaha telah dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja, mulai dari penyediaan fasilitas kerja yang memadai sebagai penunjang proses produksi dan K3 yang terjamin. Akan tetapi jika dilihat dari hasil capaian produksi selama tiga tahun terakhir, ternyata kinerja mengalami tren penurunan. Padahal kinerja sangat dibutuhkan untuk keberhasilan perusahaan di tengah-tengah persaingan. Berikut adalah data hasil produksi CV. Sultan Tex Tegal selama tiga tahun terakhir.

**Tabel 1.2**

**Data Hasil Produksi CV. Sultan Tex Tegal Tahun 2017 – 2019**

<b>NO</b>	<b>Tahun</b>	<b>Hasil Produksi</b>	<b>Target Produksi</b>
1.	2017	6500 kodi	6000 kodi
2.	2018	5760 kodi	6000 kodi
3.	2019	5520 kodi	6000 kodi



Dari data hasil produksi yang dihasilkan oleh CV. Sultan Tex Tegal selama tiga tahun terakhir, dapat kita ketahui bahwa hasil produksi tenun yang dihasilkan mengalami penurunan. Padahal setiap tahun perusahaan harus menargetkan hasil produksi sebesar 6000 kodi. Sedangkan pada tahun 2018 dan 2019 hasil produksi tidak mencapai target. Hal tersebut menandakan bahwa terdapat penurunan kinerja, terutama kinerja karyawan bagian produksi.

Sehingga menjadi menarik untuk dilakukan penelitian mengenai faktor-faktor apa saja yang diprediksi bisa memengaruhi peningkatan kinerja, seperti persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja, dan keterikatan kerja. Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk memilih judul **“Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Kinerja Dimediasi Kepuasan Kerja dan Keterikatan Kerja (Studi pada Karyawan CV. Sultan Tex Tegal)”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Adapun identifikasi masalah dari penelitian ini yaitu:

1. Era globalisasi seperti saat ini menjadi tantangan bagi perusahaan untuk tetap bisa mempertahankan eksistensinya dalam dunia bisnis. Organisasi dituntut untuk bisa bersaing secara profesional. Karyawan dianggap sebagai salah satu faktor yang penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Untuk itu perusahaan harus bisa mengelola karyawan dengan baik agar dapat meningkatkan kinerja.

2. Adanya perbedaan penelitian mengenai persepsi dukungan organisasi pada kinerja. Dalam penelitian Imam & Javed (2019: 1262) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Organisasi yang mendukung pekerjaan karyawan, maka akan meningkatkan kinerja yang lebih baik. Namun penelitian lain menunjukkan menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh pada kinerja. Persepsi karyawan tentang dukungan organisasi secara langsung belum mampu meningkatkan kinerja (Setiawan et al., 2012: 269).
3. Adanya perbedaan hasil mengenai hasil penelitian persepsi dukungan organisasi dan kinerja. Afzali et al. (2014) menemukan hubungan positif persepsi dukungan organisasi pada kinerja. Persepsi dukungan organisasi akan menimbulkan berbagai konsekuensi terkait kinerja. Bahkan, karyawan dengan persepsi dukungan organisasi yang tinggi menunjukkan peningkatan dalam kinerja (Afzali et al., 2014: 627). Namun penelitian lain menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh pada kinerja organisasi (Sawitri et al., 2018). Menurut Sawitri et al. (2018: 137) ada kemungkinan bahwa atasan tidak mampu menjelaskan dan menafsirkan komponen balas jasa yang dapat dicapai oleh kegiatan karyawan dengan jelas, sehingga, dukungan atasan tidak memiliki efek langsung pada kinerja.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Dari latar belakang masalah tersebut, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja.
2. Menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kepuasan kerja karyawan.
3. Menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi pada keterikatan kerja karyawan.
4. Menguji pengaruh kepuasan kerja pada kinerja.
5. Menguji pengaruh keterikatan kerja pada kinerja.
6. Menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja melalui kepuasan kerja.
7. Menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja melalui keterikatan kerja.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian sebelumnya sudah banyak yang menguji persepsi dukungan organisasi pada variabel lain, tetapi dalam penelitian ini akan memberikan hasil yang berbeda dengan berfokus pada kinerja.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi, informasi dan wawasan teoritis tentang pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja melalui kepuasan kerja dan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi untuk melakukan penelitian dimasa mendatang.
- c. Apabila penelitian ini terbukti, maka penelitian ini akan memberikan validasi mengenai kepuasan kerja dan keterikatan kerja sebagai pemediasi antara pengaruh persepsi dukungan organisasi kinerja.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi perusahaan

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat membantu pimpinan perusahaan dalam mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, sehingga apabila kinerja menurun pimpinan dapat menentukan strategi dan keputusan untuk menangani masalah tersebut dan dapat meningkatkan kinerja.

### b. Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan bagi karyawan mengenai persepsi dukungan organisasi, kepuasan

kerja, dan keterikatan kerja sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerja.

### **1.5 Orisinalitas Penelitian**

Adapun orisinalitas dari penelitian ini yaitu:

1. Penelitian sebelumnya (Karatepe & Aga, 2016: 11) menggunakan objek penelitian pada sektor perbankan, yaitu karyawan garis depan di Cyprus Utara. Adapun penelitian lain (Imam & Javed, 2019: 1259) melakukan penelitian pada sektor kesehatan, yaitu dokter medis sektor publik di Pakistan. Namun, dalam penelitian ini ada perbedaan objek penelitian, yang mana penelitian ini dilakukan pada karyawan CV. Sultan Tex Tegal bagian produksi.
2. Pada penelitian sebelumnya masih jarang yang menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja melalui kepuasan kerja dan keterikatan kerja. Maka dalam penelitian ini akan menguji peran kepuasan kerja dan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi untuk penelitian yang akan datang.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **2.1 Kajian Teori Utama (*Grand Theory*)**

##### **2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)**

Teori penetapan tujuan dikenalkan oleh Locke. Penetapan tujuan merupakan suatu konsep kognitif (Locke et al., 1981). Dalam teori ini, individu akan berusaha mencapai tujuan yang diinginkan dengan suatu tindakan. Tujuan tersebut akan mengarah pada kinerja yang lebih baik dari biasanya. Mekanisme utama yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan terhadap kinerja yang lebih baik adalah dengan mengarahkan perhatian, memobilisasi usaha, meningkatkan kegigihan dan memotivasi pengembangan strategi.

Teori penetapan tujuan didasarkan pada pengamatan introspektif yang paling sederhana bahwa perilaku manusia memiliki tujuan (Locke et al., 1981: 212). Dalam teori ini seseorang melakukan tindakan dengan sengaja. Karyawan melakukan pekerjaan dengan maksimal untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Oleh karena itu karyawan akan berusaha meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Dari uraian tersebut, dapat diasumsikan bahwa adanya kinerja yang optimal dapat disebabkan karena adanya kesesuaian tujuan individu dan tujuan organisasi. Adanya teori penetapan tujuan dapat memunculkan variabel kinerja dalam pengukuran pencapaian tujuan. Selain itu dengan adanya teori penetapan tujuan, kinerja yang baik dan berkualitas ditetapkan sebagai tujuan organisasi.

Teori ini akan mendasari variabel kinerja yang digunakan dalam penelitian ini.

### **2.1.2 Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)**

Teori pertukaran sosial dikembangkan oleh Einsberger (1986). Dalam teori ini Einsberger mengusulkan bahwa karyawan membentuk kesan secara keseluruhan tentang sejauh mana organisasi menyediakan sumber daya yang memadai dan menilai karyawan sebagai individu, termasuk kemungkinan bahwa organisasi akan menghargai kinerja dan membantu ketika mereka mengalami kesulitan dalam pekerjaannya (Locke et al., 1981: 270).

Konsisten dengan teori pertukaran sosial, ketika karyawan menganggap organisasi mendukung dan memenuhi kebutuhan sosial emosional serta menyediakan kondisi pekerjaan yang menguntungkan, maka karyawan akan memberikan kontribusi yang baik bagi organisasi dengan membentuk hubungan keterikatan psikologis dengan organisasi (Arshadi & Hayavi, 2013: 742). Selain itu, dalam teori ini dijelaskan bahwa dukungan organisasi merupakan dasar pertukaran yang dijelaskan dalam prinsip sosial. Ada dua cara pertukaran sosial, yaitu: pertukaran menyeluruh antara karyawan dan organisasi dan hubungan antara atasan dan bawahan.

Salah satu prinsip dasar pertukaran sosial adalah hubungan yang berkembang dari waktu ke waktu menjadi kepercayaan, loyal, dan komitmen timbal balik, misal manajer dan karyawan yang mematuhi aturan pertukaran tertentu (Cropanzano & Mitchell, 2005: 875). Kehadiran sumber daya pekerjaan membuat karyawan memberikan imbal balik kepada organisasi melalui

keterikatan kerja. Karyawan yang terikat dalam pekerjaan memiliki hubungan yang lebih saling percaya dan baik dengan manajer dan dengan demikian menghasilkan hasil pekerjaan yang positif, seperti mengurangi niat berpindah dan kinerja pekerjaan yang berkualitas tinggi.

Selain itu teori pertukaran sosial melahirkan variabel keterikatan kerja (Santer et al., 2005: 694). Dalam teori ini keterikatan kerja karyawan dianggap sebagai aktualisasi perilaku secara fisik, kognitif dan emosional yang ditujukan karyawan pada pekerjaan. Aspek fisik dari keterikatan kerja karyawan menyangkut energi fisik yang diberikan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Aspek kognitif keterikatan kerja karyawan menyangkut keyakinan dan kepercayaan pada organisasi, atasan dan kondisi kerja. Aspek emosional menyangkut perasaan positif dan negatif karyawan tentang organisasi, atasan dan kondisi kerja

Berdasarkan teori diatas menjelaskan bahwa teori pertukaran sosial ini mendasari munculnya variabel persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja yang di gunakan dalam penelitian ini.

### **2.1.3 Teori Dua Faktor (*Two Factors Theory*)**

Teori Dua Faktor dikembangkan oleh Herzberg (1959). Dalam teori ini Herzberg menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan dengan pekerjaan dipengaruhi oleh dua faktor yang berbeda. Maka dari itu kepuasan dan ketidakpuasan kerja tidak dapat diukur dengan pasti pada rangkaian yang sama (Alshmemri et al., 2017: 12-13). Studi tentang kepuasan kerja dilakukan untuk



menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan dalam lingkungan kerja karyawan.

Dalam teori ini faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja dibagi menjadi dua kategori. Kategori pertama dikaitkan dengan kebutuhan untuk pertumbuhan atau *selfactualisation* yang dikenal sebagai faktor motivasi. Faktor-faktor motivasi terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan kemungkinan untuk lebih bertumbuh. Kategori kedua terkait dengan kebutuhan untuk menghindari ketidaknyamanan yang dikenal sebagai *hygiene factor*. *Hygiene factor* terdiri dari kebijakan dan administrasi perusahaan, hubungan dengan pengawas, hubungan interpersonal, kondisi kerja dan gaji. Faktor motivasi menyebabkan sikap kerja yang positif dan *hygiene factor* menekankan untuk melakukan pekerjaan.

Inti dari teori dua faktor adalah perbedaan antara faktor motivasi dan *hygiene factor* atau faktor intrinsik dan ekstrinsik. Herzberg menggambarkan faktor motivasi sebagai faktor intrinsik untuk pekerjaan dan *hygiene factor* sebagai faktor ekstrinsik untuk pekerjaan itu. Dengan demikian, faktor motivasi beroperasi hanya untuk meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan *hygiene factor* bekerja untuk mengurangi ketidakpuasan kerja. Berdasarkan penjelasan diatas, teori dua faktor mendasari munculnya variabel kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini.

## **2.2 Kajian Variabel Penelitian**

### **2.2.1 Kinerja**

#### **1. Definisi Kinerja**

Kinerja didefinisikan sebagai keadaan ketika karyawan melakukan tugasnya untuk memenuhi tujuan dan sasaran organisasi, kemudian kegiatan terkait pekerjaan tersebut dibandingkan dengan tugas yang dialokasikan (Imam & Javed, 2019: 1254). Kinerja dapat diidentifikasi melalui pencapaian layanan terkait dengan kualitas dan jumlah masing-masing karyawan (Jermsittiparsert et al., 2019: 156). Beberapa hal yang menjadi perhatian bagi karyawan di tempat kerja adalah bawahan, atasan, tunjangan, rekan kerja, kolega, kompensasi, pertumbuhan atau hal-hal lain yang dapat memicu respon tempat kerja yang negatif atau positif.

Kinerja adalah perilaku karyawan yang relevan dan mengacu pada tujuan organisasi yang mana perilaku tersebut di bawah kendali karyawan (Sony & Mekoth, 2016: 22). Kinerja dapat didefinisikan sebagai perilaku yang ditampilkan karyawan di tempat kerja yang memperoleh hasil yang diinginkan oleh organisasi dalam hal kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan dan waktu pekerjaan (Na-Nan et al., 2018: 2437). Menurut Emery dan Casey (2013: 3) kinerja adalah nilai total yang diharapkan organisasi dari pekerjaan karyawan yang dilakukan seseorang selama periode waktu standar. Dari definisi kinerja menurut beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang dilaksanakan dengan

tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

## **2. Dimensi Kinerja**

Terdapat dua dimensi yang dapat mempengaruhi kinerja (Yang & Hwang, 2014: 9). Kemudian dimensi ini dipakai sebagai indikator untuk mengukur kinerja. Dimensi tersebut yaitu:

### **a. Kinerja Tugas (*Task Performance*)**

Kinerja tugas merupakan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan atas tanggung jawab pekerjaan mereka sendiri. Pekerjaan diselesaikan sebagai bentuk kontribusi dan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Pada karyawan manufaktur, kinerja tugas seseorang dinilai dari seberapa baik dia melakukan pekerjaan yang menjadi panutan utamanya. Misalnya pada bagian produksi berarti dievaluasi dari seberapa baik dia menyelesaikan hasil produksi.

### **b. Kinerja kontekstual (*Contextual Performance*)**

Kinerja kontekstual berkaitan dengan kinerja karyawan yang dihasilkan di luar tanggung jawab pekerjaan. Perilaku ini muncul dari dalam individu sendiri tanpa adanya perintah. Karyawan akan berkeinginan untuk memberikan kontribusi bagi organisasi. Hal ini disebabkan pada dasarnya karyawan memiliki komitmen untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Pada karyawan manufaktur kinerja kontekstual dievaluasi dari kesediaan karyawan untuk mau melakukan pekerjaan di luar dari tanggung jawab utamanya, seperti membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan

target produksi, memberikan masukan terkait perbaikan hasil produksi, dan membantu menyelesaikan masalah dalam proses produksi.

### **3. Indikator Kinerja**

Dalam penelitian ini indikator kinerja yang dipakai adalah kinerja tugas (*task performance*) dan kinerja kontekstual (*contextual performance*). Kemudian penulis mengembangkan nilai ukurnya menjadi sembilan indikator (Yang & Hwang, 2014: 9). Indikator tersebut yaitu:

#### **1. Merasa Lebih Unggul**

Karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan target produksi yang telah ditentukan perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasa kinerjanya lebih unggul dibandingkan dengan karyawan yang jarang masuk kerja dan tidak dapat menyelesaikan target perusahaan.

#### **2. Menangani Keadaan Darurat**

Apabila dalam proses produksi terdapat keadaan darurat, misal ada kendala saat proses produksi di bagian mesin dan menjadikan hasil tenun berkurang, maka karyawan dapat mengatasi masalah tersebut dengan cara memperbaiki mesin yang bermasalah.

#### **3. Menyelesaikan Target**

Karyawan yang berkinerja dengan baik dapat menyelesaikan target produksi yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dalam menyelesaikan

pekerjaannya, mereka berkontribusi penuh dengan usaha semaksimal mungkin agar dapat mencapai target produksi.

#### 4. Jarang Melakukan Kesalahan

Kesalahan di tempat kerja sering terjadi akibat karyawan lalai dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun, apabila karyawan taat terhadap peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan dan dapat menyelesaikan pekerjaan, maka karyawan tersebut akan jarang atau bahkan tidak pernah melakukan kesalahan di tempat kerja.

#### 5. Membantu Rekan Kerja

Selain menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan, karyawan juga dapat membantu karyawan lain jika ada yang merasa kesusahan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### 6. Sopan Santun

Menjaga sopan santun di tempat kerja merupakan hal penting yang harus diterapkan oleh karyawan. Apabila karyawan menjaga sopan santun di tempat kerja, maka atasan juga akan menghormati dan menghargai pekerjaan yang telah diselesaikan oleh karyawan.

#### 7. Mengambil Langkah-Langkah Tepat

Apabila terdapat masalah dalam proses produksi, karyawan diharapkan dapat menyelesaikan masalah dengan mencari solusi yang tepat tanpa merugikan pihak manapun.

## 8. Memberikan Saran

Tidak hanya melaksanakan tanggung jawab pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan, namun karyawan juga harus aktif memberikan saran, terutama saran untuk meningkatkan kualitas hasil produksi.

## 9. Menyelesaikan Pekerjaan di Luar Tanggung Jawab

Ketika ada karyawan lain yang merasa kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, maka karyawan yang berkinerja dengan baik akan bersedia membantu tanpa diperintah oleh atasan meskipun pekerjaan tersebut di luar tanggung jawabnya.

### **2.2.2 Persepsi Dukungan Organisasi**

#### **1. Definisi Persepsi Dukungan Organisasi**

Menurut Poon et al. (2007: 3) persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan menganggap bahwa organisasi peduli terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawan serta mendalilkan persepsi tersebut akan menghasilkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang menganggap bahwa organisasi memberikan dukungan, cenderung menganggap lingkungan kerja mereka sedikit akan ancaman, sehingga memungkinkan pencapaian tujuan dan nilai kerja misalnya, imbalan uang, peningkatan karier yang membantu memenuhi kebutuhan mereka.

Menurut Cullen et al. (2014: 273) persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan merasa didukung oleh manajemen

organisasi mereka, termasuk dukungan dari atasan secara langsung. Persepsi dukungan organisasi adalah persepsi karyawan terhadap organisasi tentang bagaimana organisasi menghormati dan peduli terhadap karyawan. Dari pengertian beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah perasaan karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai pekerjaan karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan yang dapat mencapai tujuan organisasi.

## **2. Faktor-Faktor Antiseden Persepsi Dukungan Organisasi**

Terdapat tiga bentuk umum perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002: 699), yaitu sebagai berikut:

1. Keadilan (*fairness*)
  - a) Keadilan struktural dan prosedural berkaitan dengan cara yang digunakan untuk menentukan distribusi SDM pada karyawan, serta keadilan yang berkaitan dengan kebijakan bagi karyawan, dan penerimaan informasi yang akurat.
  - b) Keadilan sosial atau keadilan interaksional berkaitan dengan bagaimana organisasi memberikan rasa hormat kepada karyawan.
2. Dukungan Atasan (*Supervisor Support*)

Karyawan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap

kesejahteraannya. Atasan bertindak sebagai agen organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan mengevaluasi kinerja bawahan, sehingga karyawan melihat orientasi atasan mereka sebagai indikasi adanya dukungan organisasi

### 3. Penghargaan dan Kondisi Kerja

Bentuk dari penghargaan dan kondisi kerja yaitu sebagai berikut:

#### a) Pengakuan, gaji, dan kesempatan promosi

Teori dukungan organisasi yang berkaitan dengan kesempatan untuk mendapatkan penghargaan bertujuan untuk meningkatkan kontribusi serta meningkatkan persepsi dukungan organisasi karyawan.

#### b) Keamanan dalam bekerja

Keamanan dalam bekerja dimaksudkan sebagai jaminan bahwa organisasi akan mempertahankan karyawan di masa depan serta akan memberikan indikasi kuat terhadap persepsi dukungan organisasi.

#### c) Kemandirian

Organisasi harus menunjukkan kepercayaan pada hak otonomi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, termasuk dalam hal penjadwalan pekerjaan dan berbagai tugas yang mampu meningkatkan persepsi dukungan organisasi karyawan.



#### 4. Peran Stressor

Stres terjadi pada karyawan yang merasa tidak mampu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Stres juga bisa diakibatkan oleh adanya kelebihan beban kerja karyawan dan tanggung jawab pekerjaan yang saling bertentangan.

#### 5. Pelatihan

Pelatihan kerja merupakan praktik dalam organisasi bagaimana berkomunikasi pada karyawan dengan cara memberikan materi maupun praktik yang belum diketahui karyawan, sehingga karyawan memahami tentang peran dalam organisasi dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Hal ini akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi

### **3. Indikator Persepsi Dukungan Organisasi**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan empat indikator untuk mengukur persepsi dukungan organisasi (Rhoades et al., 2001: 826). Indikator tersebut meliputi:

#### 1. Kesejahteraan

Organisasi yang baik adalah organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Dalam hal ini organisasi menghargai pekerjaan yang telah dilaksanakan karyawan, menyediakan sarana

prasarana yang memadai, dan memberikan sikap perhatian pada karyawan.

## 2. Sikap Menghormati

Sikap saling menghormati sangat penting untuk di tempat kerja. Dengan ini akan semakin tercipta hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan. Organisasi dapat menunjukkan rasa peduli dan bisa menerima kritik dan saran dari karyawan. Selain itu saran yang membangun dari atasan juga dapat menjadikan karyawan semakin termotivasi untuk semangat bekerja.

## 3. Penyediaan Bantuan

Apabila karyawan merasa kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, organisasi harus memberikan bantuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Selain itu apabila karyawan mengalami masalah, organisasi harus membantu untuk memberikan solusi agar masalah dapat terselesaikan.

## 4. Kontribusi

Setelah karyawan menyelesaikan pekerjaannya, organisasi akan memberikan imbalan atau penghargaan atas pekerjaan karyawan. Tidak hanya memberikan gaji, namun organisasi dapat memberikan apresiasi atas prestasi karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaannya

### **2.2.3 Kepuasan Kerja**

#### **1. Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja didefinisikan sejauh mana kepuasan atau kenikmatan karyawan dikaitkan dengan pekerjaan tertentu (Jermsittiparsert et al., 2019: 152). Dalam konteks ini, karyawan cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi ketika mereka memiliki persepsi positif terhadap komponen pekerjaan, seperti: pekerjaan itu sendiri, penghargaan, ruang untuk perbaikan, upah, dan rekan kerja. Selain itu terdapat definisi lain dari kepuasan kerja menurut Colakoglu et al. (2016: 128) yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan karyawan tentang pekerjaan mereka atau aspek pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi bahagia atau emosi positif yang berasal dari penilaian kerja (Setiawan & Gunawan, 2019: 2). Kepuasan kerja berkaitan erat dengan upaya seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya, biasanya mereka tidak berusaha melakukan yang terbaik dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan karyawan yang puas dengan pekerjaannya, mereka dapat melakukan pekerjaannya lebih optimal dan berusaha melakukan yang terbaik untuk organisasi sehingga dapat membantu dalam mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang berasal dari penilaian kerja.

#### **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Islam et al. (2012: 39) ada beberapa faktor yang mempengaruhi

kepuasan kerja, yaitu:

1. Koordinasi dan Fasilitas yang Diberikan

Koordinasi yang baik dengan atasan maupun sesama rekan kerja dan pemberian fasilitas yang memadai akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2. Kompensasi dan Kesempatan di Masa Depan

Adanya kompensasi yang sesuai dan mendapat kesempatan akan pengembangan diri agar karyawan semakin meningkatkan kemampuan dalam bekerja merupakan bagian dari kepuasan kerja

3. Visi Organisasi

Adanya tujuan organisasi jangka pendek maupun jangka panjang harus jelas karena berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Tujuan organisasi yang baik harus terukur dan terdapat langkah-langkah konkrit untuk mencapainya.

4. Proses Pekerjaan

Perusahaan memberikan pekerjaan kepada karyawan sesuai dengan keahlian karyawan. Selain itu, perusahaan juga dapat memberikan pekerjaan yang bervariasi agar karyawan tidak merasa jenuh. Setelah melaksanakan berbagai pekerjaan perusahaan akan memberikan umpan balik berupa gaji. Dengan ini karyawan dapat mengalami kepuasan kerja ketika berhasil menyelesaikan pekerjaan.

## 5. Pemberdayaan

Pemberdayaan dimaksudkan sebagai bentuk pengembangan diri karyawan ketika menghadapi berbagai jenis pekerjaan. Ketika karyawan memiliki keahlian yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan maka karyawan mengalami kepuasan kerja

## 6. Hubungan dengan Rekan Kerja

Hubungan yang baik dengan rekan kerja sangat penting untuk diterapkan dalam perusahaan karena selain dalam pencapaian pekerjaan, karyawan juga memiliki kehidupan sosial dalam organisasi. Hubungan yang harmonis dan kondusif dengan rekan kerja menjadi aspek penting dalam seorang karyawan untuk merasa puas dalam pekerjaannya.

## 7. Kebijakan Kesehatan dan Asuransi

Kebijakan Kesehatan dan pemberian asuransi bagi karyawan merupakan salah satu penerapan dari K3 yang harus dilakukan oleh perusahaan. Oleh karena itu, karyawan akan merasa aman dan puas karena memiliki jaminan dalam pekerjaannya.

## 8. Strategi Organisasi

Semakin ketatnya persaingan dunia industri menjadikan perusahaan untuk dapat menghadapi tantangan agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk menghadapi tantangan tersebut perusahaan

dapat menggunakan strategi yang dapat diimplementasikan untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja.

#### 9. Kebijakan Pensiun

Kebijakan pensiun dipandang sebagai bentuk umpan balik organisasi terhadap pengabdian karyawan. Karyawan yang memasuki usia pensiun akan mengharapkan jaminan ketika sudah tidak bekerja lagi. Oleh karena itu, kebijakan pensiun menjadi aspek penting dalam kepuasan kerja karyawan.

### **3. Indikator Kepuasan Kerja**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan tiga indikator untuk mengukur kepuasan kerja (Hanaysha & Tahir, 2016: 280). Indikator tersebut yaitu sebagai berikut:

#### 1. Pekerjaan Itu Sendiri (*Nature of Work*)

Menentukan jenis pekerjaan merupakan sesuatu yang sangat penting. Karyawan akan mempertimbangkan beberapa hal termasuk variasi, tantangan, dan cakupan pekerjaan yang akan disesuaikan dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Hal tersebut akan dijadikan pertimbangan apakah pekerjaan mendatangkan kepuasan kerja baginya. Jika pekerjaan dirasa sesuai dengan kemampuan, bervariasi, dan cukup menantang, maka karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan tersebut. Namun, apabila pekerjaan dirasa terlalu

berat, menuntut dan memiliki tingkat stres yang tinggi maka karyawan cenderung akan merasa tertekan dan tidak puas.

## 2. Gaji (*Present Pay*)

Karyawan cenderung akan mencari pekerjaan dengan tingkat upah / gaji yang dirasa adil dan sesuai dengan apa yang diharapkan. Apabila gaji yang diterima sesuai dengan tuntutan pekerjaan, sesuai dengan kemampuan dan standar upah umum, maka karyawan cenderung merasa puas. Namun, jika upah yang terima tidak sesuai dengan hasil kerja maka seorang karyawan akan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya.

## 3. Organisasi (*Organization*)

Keberadaan organisasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam pekerjaannya. Jika organisasi memberikan rasa peduli terhadap kesejahteraan dan memebrikan pemenuhan fasilitas, maka karyawan cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Namun, jika organisasi tidak peduli atau mengabaikan kepentingan karyawan, maka karyawan cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya.

### **2.2.4 Keterikatan Kerja**

#### **1. Definisi Keterikatan Kerja**

Keterikatan kerja didefinisikan sebagai kondisi pemenuhan yang bersinambung, positif, dan emosi yang afektif dalam pekerjaan seseorang

(Hallberg & Schaufeli, 2006:119). Keterikatan kerja tidak hanya sebatas kehadiran fisik di tempat kerja, tetapi juga kehadiran psikologis melalui tanggung jawab demi tercapainya tujuan organisasi (Ariarni & Afrianty, 2017: 172). Karyawan yang secara emosional melekat dengan organisasi akan bekerja ekstra diluar perjanjian kerja, sehingga dapat diketahui bahwa keterikatan merupakan alat untuk membantu organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif karyawan, mengingat aspek sumber daya manusia adalah aset yang tidak dapat ditiru oleh pesaing dan berharga jika dikelola serta terlibat dengan benar.

Menurut Mujiasih (2015: 42) keterikatan kerja merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara totalitas baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Karyawan menemukan makna dalam bekerja, merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi tempat ia bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi. Karyawan akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan atas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi. Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja adalah sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja yang ditandai dengan rasa semangat, fokus, dan memiliki dedikasi dalam bekerja.

## **2. Dimensi Keterikatan Kerja**

Ada tiga dimensi yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja (Schaufeli et al., 2002: 74-75). Kemudian dimensi ini digunakan sebagai indikator untuk



mengukur keterikatan kerja. Dimensi tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Semangat (*Vigor*)

Semangat merupakan dimensi keterikatan kerja yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam pekerjaan, serta gigih dalam menghadapi kesulitan.

2. Dedikasi (*Dedication*)

Dedikasi merupakan suatu perasaan antusias, inspiratif, kebanggaan dan menyukai tantangan-tantangan baru.

3. Penghayatan (*Absorbtion*)

Penghayatan merupakan perasaan senang yang dirasakan karyawan pada saat bekerja dan melakukan dengan sepenuh hati. Meskipun pekerjaan tersebut dilakukan dalam waktu yang lama, namun karyawan merasa bahwa pekerjaannya hanya sebentar.

### **3. Indikator Keterikatan Kerja**

Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai indikator keterikatan kerja adalah semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorbtion*). Kemudian penulis mengembangkan nilai ukur keterikatan kerja menjadi delapan indikator (Schaufeli et al., 2002: 74-75). Indikator tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Penuh Energi

Karyawan merasa penuh energi dan tidak bermalas-malasan dalam

menyelesaikan pekerjaan.

2. Sangat Ulet

Sangat ulet artinya karyawan tidak mudah putus asa dalam bekerja yang disertai dengan kemauan keras dalam berusaha mencapai tujuan yang diharapkan.

3. Pekerjaan Menantang

Karyawan menganggap pekerjaan yang mereka lakukan sebagai tantangan.

4. Merasa Bersemangat

Artinya karyawan melakukan pekerjaannya dengan kemauan sendiri tanpa paksaan, serta bergairah untuk mencapai tujuan atau target yang diharapkan.

5. Bangga dengan Pekerjaan

Karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain, maka karyawan akan merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan.

6. Melupakan Hal Lain di Luar Pekerjaan

Saat berada di tempat kerja, karyawan hanya fokus pada pekerjaan mereka. Hal-hal lain di luar pekerjaan, misal sedang ada masalah dalam keluarga, karyawan mampu untuk sejenak melupakan masalah tersebut dan hanya berfokus pada pekerjaan.

7. Waktu Terasa Lebih Cepat

Meskipun pekerjaan tersebut dilakukan dalam waktu yang lama, namun

karyawan merasa lebih cepat karena mereka menikmati pekerjaan tersebut dan tidak menjadikannya sebagai beban.

#### 8. Sulit Menjauhi Pekerjaan

Jika karyawan merasa senang menjalani pekerjaan mereka saat ini, maka karyawan akan sulit untuk menjauhi pekerjaan.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan untuk menyusun penelitian ini serta sebagai pembanding dan pendukung antara penelitian terdahulu dengan penelitian selanjutnya. Berikut hasil penelitian dari pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja dengan kepuasan kerja dan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penulis (Tahun)	Judul penelitian	Sampel	Hasil
<b>Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Kinerja</b>				
1.	Arshadi dan Hayavi (2013)	<i>The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: mediating role of OBSE</i>	318 karyawan dari National Iranian Drilling Company (NIDC) di Ahvaz, Iran	Persepsi dukungan organisasi memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> pada kinerja
2.	Imam dan Javed (2019)	<i>Job security, organizational support and employee performance: mediating role of employee</i>	361 dokter medis sektor publik di Punjab, Pakistan	Persepsi dukungan organisasi memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> kinerja

		<i>satisfaction in medical sector of Pakistan</i>		
3.	Ariarni dan Afrianty (2017)	<i>Pengaruh perceived organizational support terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel intervening</i>	62 karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun	Persepsi dukungan organisasi memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> pada kinerja
4.	Sawitri et al. (2018)	<i>The mediating role of satisfaction toward remuneration system: POS related to performance</i>	298 orang yang bekerja sebagai staf akademik dan staf administrasi	Persepsi dukungan organisasi <b>berpengaruh positif tidak signifikan</b> pada kinerja
<b>Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Kepuasan Kerja</b>				
5.	Salem (2014)	<i>The mediating role of job satisfaction on the relationship between perceived organizational support and job performance</i>	964 karyawan di 7 perusahaan sektor energi di İstanbul	Persepsi dukungan organisasi memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> pada kinerja
6.	Imam dan Javed (2019)	<i>Job security, organizational support and employee performance: mediating role of employee satisfaction in medical sector of Pakistan</i>	361 dokter medis sector publik di Punjab, Pakistan	Persepsi dukungan organisasi memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> pada kinerja
<b>Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Keterikatan Kerja</b>				
7.	Karatepe dan Aga (2016)	<i>The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job</i>	Karyawan garis depan dari 1 bank umum, 12 bank swasta, dan 3 bank cabang di Cyprus Utara	Persepsi dukungan organisasi memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> pada keterikatan

		<i>performance: the mediating role of work engagement</i>		kerja
8.	Ariarni dan Afrianty (2017)	<i>Pengaruh perceived organizational support terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel intervening</i>	62 karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun	Persepsi dukungan organisasi memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> pada keterikatan kerja
<b>Pengaruh Kepuasan Kerja pada Kinerja</b>				
9.	Salem (2014)	<i>The mediating role of job satisfaction on the relationship between perceived organizational support and job performance</i>	964 karyawan di 7 perusahaan sektor energi di İstanbul	Kepuasan kerja memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> pada kinerja
10	Siengthai dan Pila-Ngarm (2016)	<i>The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance</i>	295 manajer di industri bank Thailand	Kepuasan kerja memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> pada kinerja
<b>Pengaruh Keterikatan Kerja pada Kinerja</b>				
11.	Karatepe dan Aga (2016)	<i>The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance: the mediating role of work engagement</i>	Karyawan garis depan dari 1 bank umum, 12 bank swasta, dan 3 bank cabang di Cyprus Utara	Keterikatan kerja memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> pada kinerja
12.	Ariarni dan Afrianty (2017)	<i>Pengaruh perceived organizational support terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai</i>	62 karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun	Keterikatan kerja memiliki <b>pengaruh positif dan signifikan</b> pada kinerja

		<i>variabel intervening</i>		
13.	Pringgabayu dan Emilia (2018)	<i>Meningkatkan kinerja karyawan melalui peran mediasi kepuasan dan keterikatan karyawan atas motivasi dan lingkungan kerja perusahaan asuransi di Indonesia</i>	226 karyawan Perusahaan Asuransi	Keterikatan kerja memiliki <b>berpengaruh positif signifikan</b> <b>tidak</b> pada kinerja
<b>Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Kinerja dengan Menggunakan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi</b>				
14.	Salem (2014)	<i>The mediating role of job satisfaction on the relationship between perceived organizational support and job performance</i>	964 karyawan di 7 perusahaan sektor energi di İstanbul	Kepuasan kerja <b>mampu memediasi</b> pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja
15.	Imam dan Javed (2019)	<i>Job security, organizational support and employee performance: mediating role of employee satisfaction in medical sector of Pakistan</i>	361 dokter medis sector publik di Punjab, Pakistan	Kepuasan kerja <b>mampu memediasi</b> pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja
<b>Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Kinerja dengan Menggunakan Keterikatan Kerja sebagai Pemediasi</b>				

16.	Ariarni dan Afrianty (2017)	<i>Pengaruh perceived organizational support terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel intervening</i>	62 karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun	Keterikatan kerja <b>mampu memediasi</b> pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja
17.	Karatepe dan Aga (2016)	<i>The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance: the mediating role of work engagement</i>	Karyawan garis depan dari 1 bank umum, 12 bank swasta, dan 3 bank cabang di Cyprus Utara	Keterikatan kerja <b>mampu memediasi</b> pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja
18.	Yulivianto (2019)	<i>Job crafting dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja</i>	98 karyawan PT. Garam (Persero)	Keterikatan kerja <b>tidak memediasi</b> pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja

Sumber: Kumpulan beberapa hasil penelitian terdahulu sebagai referensi

## 2.4 Kerangka Berpikir

Kinerja dianggap sebagai elemen penting dalam mengelola organisasi, di mana hasil dari pekerjaan karyawan dibandingkan dengan tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan (Imam & Javed, 2019: 1251). Untuk meningkatkan kinerja tidak lepas dari adanya dukungan organisasi yang nantinya akan membentuk persepsi dukungan organisasi (Sudarma & Murniasih, 2016: 25). Selain itu perlu disadari bahwa kepuasan kerja dan keterikatan kerja juga mampu menjembatani pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja (Ariarni & Afrianty, 2017: 175, Salem, 2014: 1034).

#### **2.4.1 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Kinerja**

Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang dilaksanakan dengan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi harus fokus secara luas pada kinerja untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan untuk pencapaian tujuan (Imam & Javed, 2019: 1251). Ketika karyawan merasakan dukungan organisasi, berdasarkan hubungan timbal balik, wajib menunjukkan perilaku yang bermanfaat bagi organisasi. Dengan demikian, adanya persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan kinerja kegiatan pekerjaan standar dan tindakan yang menguntungkan bagi organisasi (Arshadi & Hayavi, 2013: 740).

Kehadiran persepsi dukungan organisasi adalah sinyal penting bahwa organisasi menaruh komitmen yang lebih tinggi pada karyawan (Sawitri et al., 2018: 133). Dalam hal ini, jika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan, maka karyawan akan berkontribusi penuh terhadap organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu terdahulu mengenai pengaruh dukungan organisasi pada kinerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Penelitian terdahulu pada karyawan pengeboran di Iran menunjukkan hasil bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif pada kinerja (Arshadi & Hayavi, 2013: 724). Selain itu penelitian lain pada karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun juga menunjukkan bahwa bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja (Ariarni & Afrianty, 2017: 174).



#### **2.4.2 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Kepuasan Kerja**

Persepsi dukungan organisasi berkaitan dengan sejauh mana karyawan memandang bahwa organisasi peduli terhadap kebutuhan dan kesejahteraan pribadi karyawan, serta memandang bahwa persepsi tersebut akan menghasilkan kepuasan kerja (Poon et al., 2007: 3). Kepuasan kerja dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang atas pencapaian nilai-nilai pekerjaan yang membantu memenuhi kebutuhan seseorang.

Karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya jika organisasi memberikan dukungan atas pekerjaankaryawan dan memberikan penghargaan atas hasil yang telah dicapai (Colakoglu et al., 2016: 129). Sebaliknya, karyawan yang menganggap organisasi tidak memberikan dukungan dan tidak peduli terhadap kesejahteraan karyawan, maka karyawan cenderung tidak memiliki kepuasan kerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja (Salem, 2014: 1033; Imam & Javed, 2019: 1262).

#### **2.4.3 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Keterikatan Kerja**

Keterikatan kerja merupakan kumpulan kekuatan yang menjaga karyawan agar tetap dalam pekerjaan (Karatepe & Ngeche, 2012: 441). Ketersediaan sumber daya pekerjaan (misalnya dukungan organisasi dan otonomi kerja) di suatu organisasi dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Karyawan yang terikat dalam suatu pekerjaan akan menikmati pekerjaannya karena

menemukan bahwa tujuan dan rencana karier masa depan karyawan sesuai dengan budaya organisasi dan tuntutan pekerjaan.

Adanya dukungan organisasi yang dirasakan karyawan akan membuat karyawan bekerja dengan sebaik mungkin dan berkomitmen pada tujuan organisasi (Mujiasih, 2015: 46). Dalam hal ini karyawan menentukan pilihan terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan dan mempertimbangkan perilaku mereka untuk memastikan apa yang mereka lakukan benar dan sesuai dengan tujuan organisasi. Konsekuensi dari persepsi dukungan organisasi juga berdampak pada perilaku yang ditunjukkan karyawan. Ketika karyawan merasa adanya dukungan organisasi maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi, mereka mau bekerja dengan usaha yang ekstra. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada keterikatan kerja (Karatepe & Aga, 2016: 17).

#### **2.4.4 Pengaruh Kepuasan Kerja pada Kinerja**

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Murdista, 2017: 2). Karyawan yang memiliki kepuasan kerja cenderung melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, mematuhi peraturan di tempat kerja, dan berkontribusi penuh untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya kepuasan kerja akan menjadikan karyawan semakin semangat untuk meningkatkan kinerjanya.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja (Salem, 2014: 1033). Didukung dengan penelitian dari (Siengthai & Pila-Ngarm, 2016: 170) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### **2.4.5 Pengaruh Keterikatan Kerja pada Kinerja**

Karyawan yang terikat dalam suatu pekerjaan akan memberikan kontribusi yang lebih baik karena memiliki emosi positif dan terbuka untuk pengalaman baru. Selain itu karyawan dengan keterikatan kerja juga lebih banyak sumber daya fisik (Bakker et al., 2012: 556). Karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan perusahaan merasa nyaman dan menyukai hal-hal disekitarnya, baik dengan lingkungan kerjanya maupun tanggung jawab peran yang dimiliki sehingga karyawan tersebut dapat meningkatkan kinerja yang akan memberikan keuntungan perusahaan (Ariarni & Afrianty, 2017: 170).

Dengan adanya kinerja yang baik dapat mendukung tercapainya keberhasilan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menemukan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja (Karatepe & Aga, 2016: 17). Selain itu penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ariarni & Afrianty (2017: 175). Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja.

#### **2.4.6 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi**

Ketika organisasi menyediakan semua kebutuhan karyawan di tempat kerja dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan, maka akan menyebabkan persepsi dukungan organisasi yang tinggi bagi karyawan (Salem, 2014: 1026). Dalam hal ini, karyawan menjadi lebih bersemangat untuk melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan. Persepsi dukungan organisasi membuat karyawan yakin bahwa atasan akan memberikan penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan karyawan. Oleh karena itu karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya ketika persyaratan sosial-emosional mereka dipenuhi sebagai hasil dari persepsi dukungan organisasi.

Kepuasan kerja karyawan di tempat kerja sangat penting dan berpengaruh pada kinerja. Karyawan yang menikmati pekerjaan akan melakukan lebih banyak upaya untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dari penjelasan tersebut, dapat dilihat bahwa adanya kepuasan kerja dapat menjembatani pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Salem (2014: 1034) yang mengatakan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja.

#### **2.4.7 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Kinerja dengan Keterikatan Kerja sebagai Pemediasi**

Persepsi dukungan organisasi merupakan perasaan karyawan tentang

sejauh mana organisasi menghargai pekerjaan karyawan dan organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan yang dapat mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang merasa bahwa organisasi memberikan dukungan, maka karyawan tersebut cenderung semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arshadi dan Hayavi (2013: 742). Dalam penelitian ini ditemukan bahwa persepsi organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja.

Selain itu penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Karatepe dan Aga (2016: 17) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memberikan dampak positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Keterikatan kerja memiliki efek positif yang kuat terhadap kinerja, dan keterikatan kerja sepenuhnya memediasi pengaruh dari persepsi dukungan organisasi pada kinerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja.

## **2.5 Hipotesis Penelitian**

H1: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja.

H2 : Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.

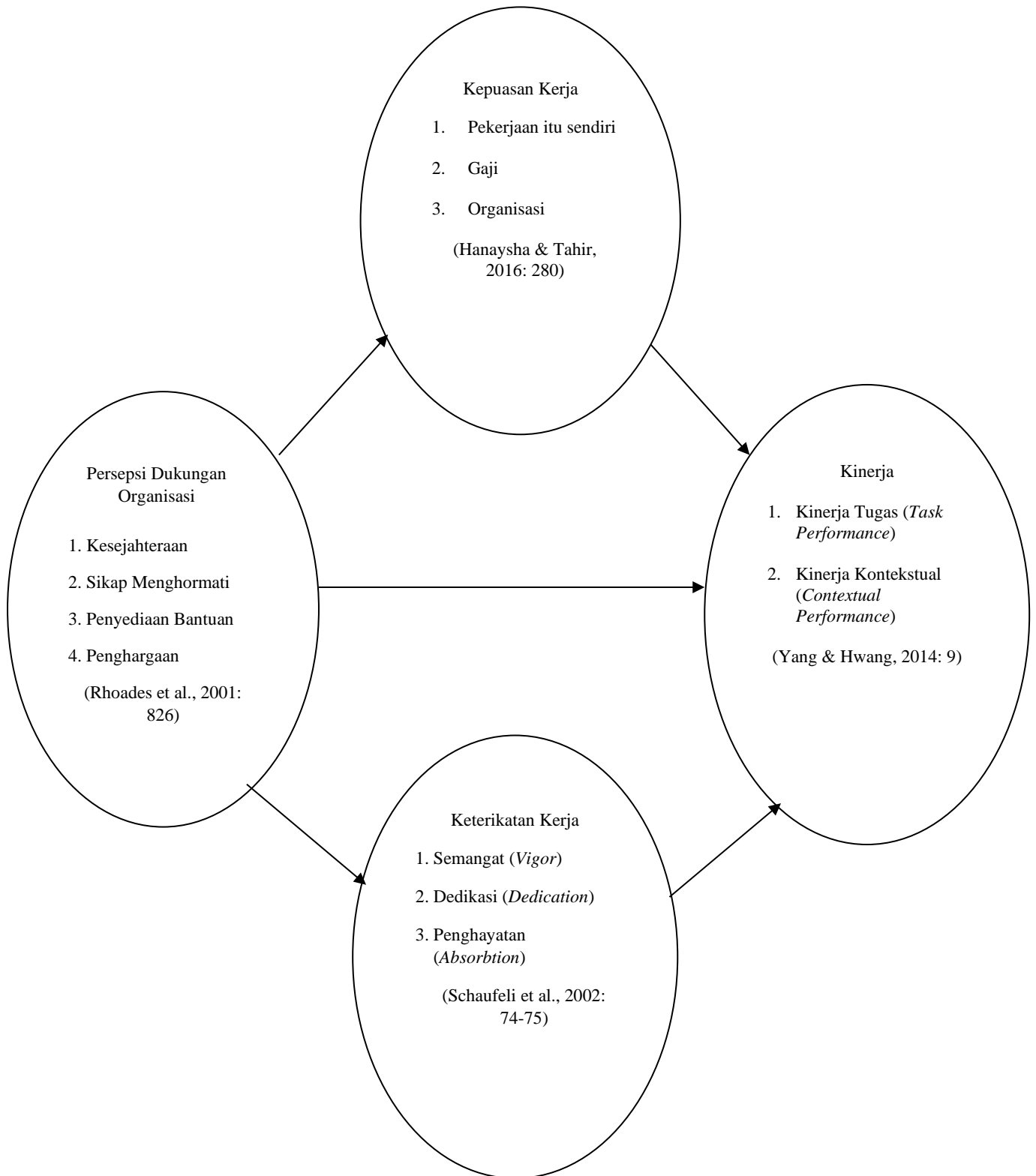
H3 : Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada keterikatan kerja.

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja.

H5 : Keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja.

H6 : Kepuasan kerja memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja.

H7 : Keterikatan kerja memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja.



**Gambar 2.1**

**Kerangka Berpikir**

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 SIMPULAN**

Berdasarkan penelitian tentang “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi pada Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja dan Keterikatan Kerja”, maka diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh pada kinerja. Artinya tinggi rendahnya persepsi dukungan organisasi tidak memberikan pengaruh pada kinerja. Hal ini dikarenakan adanya dukungan organisasi yang diberikan oleh perusahaan ternyata belum mampu menstimulus kinerja karyawan bagian produksi CV. Sultan Tex Tegal.
2. Persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja, maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan bagian produksi di CV. Sultan Tex Tegal.
3. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada keterikatan kerja. Apabila seorang karyawan merasakan adanya dukungan organisasi yang diberikan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan keterikatan kerja karyawan bagian produksi di CV. Sultan Tex Tegal.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka akan memberikan dampak



pada meningkatnya kinerja karyawan bagian produksi di CV. Sultan Tex Tegal.

5. Keterikatan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan pada kinerja. Artinya dengan adanya keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan belum tentu akan meningkatkan kinerja karyawan bagian produksi di CV. Sultan Tex Tegal. Hal ini dikarenakan tidak semua karyawan merasakan adanya keterikatan kerja. Masih ada karyawan yang belum mampu melupakan hal-hal lain di luar pekerjaan.
6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja. Dalam hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat persepsi dukungan organisasi, maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan bagian produksi di CV. Sultan Tex Tegal. Sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal untuk perusahaan.
7. Keterikatan kerja tidak dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja. Artinya dengan adanya persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan belum tentu akan meningkatkan keterikatan kerja dan kinerja mereka. Sehingga peran keterikatan kerja tidak mampu mempengaruhi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan CV. Sultan Tex Tegal bagian produksi.

## 5.2 SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti sebagai berikut:

### 1. Saran teoritis

- a) Saran untuk penelitian selanjutnya yang meneliti tentang kinerja dapat menggunakan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja selain persepsi dukungan organisasi, seperti komitmen organisasi dan kecerdasan emosional.
- b) Penelitian selanjutnya yang meneliti pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja dapat menyajikan variabel mediasi lain.
- c) Penelitian yang akan datang dapat memperluas objek atau responden yang diteliti misalnya responden yang lebih spesifik, apabila akan meneliti kinerja kembali mungkin memilih responden yang bekerja di perusahaan swasta ternama atau perusahaan *profit oriented*.

### 2. Saran Praktis

- a) Bagi Manajemen CV. Sultan Tex Tegal untuk meningkatkan kinerja. Manajemen perlu membuat suatu kebijakan perusahaan agar karyawan hadir selama satu bulan penuh, seperti memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak masuk kerja serta membuat program konseling untuk merespon masalah yang dimiliki oleh karyawan. Sehingga dengan intensitas yang secara rutin dapat meningkatkan kinerja yang

nantinya akan berdampak pada hasil produktifitas perusahaan.

- b) *Reward* yang diberikan oleh CV. Sultan Tex Tegal belum sesuai karena hanya diberikan kepada karyawan yang mampu mencapai dan melebihi target produksi, sehingga untuk kedepannya pemberian reward juga harus diberikan kepada karyawan yang memiliki daftar hadir satu bulan penuh. Pemberian *reward* seperti ini kepada karyawan akan memberi semangat lebih dan akan hadir sebulan penuh dalam bekerja. Sehingga karyawan akan merasakan bahwa kehadirannya ditempat kerja dihargai oleh perusahaan.
- c) Berdasarkan hasil analisis deskriptif dari variabel kinerja, indikator membantu rekan kerja memiliki nilai indeks yang paling rendah yaitu sebesar 60.9. Untuk meningkatkan kinerja diharapkan kedepannya organisasi dapat mengadakan kegiatan berkelompok seperti *gathering*, arisan antar karyawan, *outbond*, atau kegiatan wisata bersama seluruh karyawan, diharapkan kegiatan tersebut dapat meningkatkan tingkat kerja sama yang baik antar karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah & Hartono. (2014). *Partial Least Square (PLS) : Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Abdillah & Hartono. (2015). *Partial Least Square (PLS) : Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Abdillah & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) : Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Afzali, A., Amir Arash, M., & Loghman, H.-S. (2014). Pitcher's Thistle (*Cirsium pitcheri*) in Ontario. *Ontario Recovery Strategy Series*. 3651(55), 623–629.
- Afzali, A., Motahari, A. A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2014). Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on job performance: An empirical investigation. *Tehnicki Vjesnik*, 21(3), 623–629.
- Aga, O. (2016). The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance: the mediating role of work engagement. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34 Iss 3 pp. <http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-12-2014-0171>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>

- Ariarni, N., & Afrianty, T. W. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening ( Studi pada Karyawan PT . Pos Indonesia Kota Madiun ). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(4), 169–177. <http://repository.ub.ac.id/id/eprint/2801>
- Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating Role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 739–743. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.637>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Colakoglu, U., Culha, U., & Atay, H. (2016). The Effects of Perceived Organisational Support on Employees ' Affective Outcomes : Evidence from the Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 125-150.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance.

*Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269–280.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>

Emery, R., & Casey, S. (2013). Job Performance. *Cultural Sociology of Divorce: An Encyclopedia*. <https://doi.org/10.4135/9781452274447.n222>

Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian: Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: UNDIP PRESS.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd ed.)*. Semarang: UNDIP PRESS.

Hair et al. (2010). *Multivariate Data Analysis 7<sup>th</sup> Edition*. Harlow England.  
 Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European Psychologist*, 11(2), 119–127.  
<https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>

Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 272–282.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.016>

Ibrahim, M., & Brobbey, V. A. (2015). Impact of Motivation on Employee Performance the Case of Some Selected Micro Finance Companies in Ghana. *International Journal of Economics, Commerce and Management United*

*Kingdom*, III(11), 1218–1236. <http://ijecm.co.uk/>

Imam, S., & Javed, T. (2019). Job Security, Organizational Support and Employee Performance: Mediating role of Employee Satisfaction in Medical Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(3), 1250–1268. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i3/5793>

Islam, R., Rasul, T., & Ullah, W. (2012). Analysis of the Factors that Affect Job Satisfaction: A Case Study on Private Companies Employees of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 4(4), 35–46. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/1429/1354>

Jermstittiparsert, K., Suan, C. L., & Kaliappen, N. (2019). The mediating role of organizational commitment and the moderating role of perceived organizational support in the relationship between job satisfaction and job performance of educationists in public sector institutes of Thailand. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 6(10), 150–171.

June M. L. Poon, Salleh, A. H. M., & Senik, Z. C. (2007). Article information 1993-2007. *Ship Technology Research*, 54(4), 194–200. <https://doi.org/10.1179/str.2007.54.4.006>

Karatepe, O. M., & Aga, M. (2016). The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance: The mediating role of work engagement. In *International Journal of Bank Marketing* (Vol. 34, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2014-0171>

Karatepe, O. M., & Ngeche, R. N. (2012). Does Job Embeddedness Mediate the

- Effect of Work Engagement on Job Outcomes? A Study of Hotel Employees in Cameroon. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 21(4), 440–461. <https://doi.org/10.1080/19368623.2012.626730>
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Latham, G. P. (1981). *Goal Setting and Task Performance: 1969–1980. July, 1969–1980*. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>
- Loi, R., Ngo, H. Y., Zhang, L., & Lau, V. P. (2011). The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 669–685. <https://doi.org/10.1348/096317910X510468>
- Mujiasih, E. (2015a). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan. *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51. <https://doi.org/10.14710/jpu.14.1.40-51>
- Mujiasih, E. (2015b). Hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement). *Jurnal Psikologi Undip*, Vol.14 No.1, 40 - 51. <https://doi.org/10.14710/jpu.14.1.40-51>
- Murdista, S. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support (Persepsi Dukungan Organisasi) dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Varia Usaha Beton Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 5(1), 1–12. <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/18387>
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated



- comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(10), 2436–2449.  
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2017-0117>
- Obeidat, N., Tarhini, A., & Ra'ed, M. (2019). The relationship among emotional intelligence , conflict management styles , and job performance in Jordanian banks. *Int. J. Human Resources Development and Management*, Vol. 19, No. 3, pp.225–265. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.100636>
- Pringgabayu & Emilia (2018). Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Peran Mediasi Kepuasan dan Keterikatan Karyawan atas Motivasi dan Lingkungan Kerja Perusahaan Asuransi di Indonesia. *Ekonomi Bisnis Vol. 23 No. 1, Mei 2018*, 12-20. <http://journal2.um.ac.id/index.php/ekobis/article/view/3788>
- Purba, S. D., Chaterine, C., Hardjono, S., & Clarissa, B. (2020). Psychological Meaningfulness and Work Engagement Effect on Doctor's Job Satisfaction. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 10(2), 229–239.  
<https://doi.org/10.15294/jdm.v10i2.20835>
- Puteri, S. S., & Ramli, A. H. (2017). Determinan Kinerja Karyawan pada PT . Kinden Indonesia di Jakarta. *Seminar Nasional Cendekiawan*, 239–243.  
<https://trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id/semnas/article/view/2216>
- Ramli, A. H., & Yudhistira, R. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada PT . Infomedia Solusi Humanika di Jakarta. *Seminar Nasional Cendekiawan*, 811–816.  
<https://www.trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id/semnas/article/viewFile/3339/2833>

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* (Vol. 86, Issue 5, pp. 825–836). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Salem, F. A. N. (2014). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the. *Phd Thesis*, 1(October), 449–464.
- Santer, S., Zong, Y., Knoll, W., & R uhe, J. (2005). On the formation of molecular terraces. *Langmuir*, 21(18), 8250–8254. <https://doi.org/10.1021/la051212i>
- Sawitri, H. S. R., Wahyuni, S., Suprapti, A. R., & Mayasari, D. (2018). the Mediating Role of Satisfaction Toward Remuneration System: Pos Related To Performance. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 2(1), 130. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2018.v2.i1.3837>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., & Bakker, V. G. ´Alez-R. ´A A. B. (2002). the Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Institut F ur Management Und*

*Wirtschaftsforschung*, 60. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Setiawan, D. P., & Gunawan, H. (2019). the Effect of Job Satisfaction and Organization Commitment To Job Performance Through Organizational Citizenship Behavior (Ocb) As Mediation Variable (Empiris Study on PT. Bank Mandiri at Jakarta). *Business and Entrepreneurial Review*, 18(1), 1. <https://doi.org/10.25105/ber.v18i1.5175>

Setiawan, M., Kambu, A., & Roena, E. A. (2012). Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasi, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(2), 262–272. <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/418>

Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>

Solimun, F., A.A.R., & Nurjannah. (2017). *Metode Statistika Multivariat Pendekatan WrapPLS*. Malang: UB Press.

Sony, M., & Mekoth, N. (2016). The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30(May), 20–32. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.003>

Sudarma, K., & Murniasih, E. (2016). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kompensasi pada Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif.

*Management Analysis Journal*, 5(1), 24–35.

<https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj/article/view/9270>

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitiain Kuantitatif Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitiain Kuantitatif Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta

Yang, C. L., & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6–26. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079>

Yulivianto (2019). Job crafting dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Volume 7 Nomor 4 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya.

<https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/29741>