

**PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP  
KEPUASAN KERJA, KOMITMEN  
ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN**

(Studi Pada Karyawan Generasi Milenial

Bimbel Plus Ilhami Malang Raya)

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada  
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**SAHENSA ABI ARG A DIARSAH**  
14503020111117



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**  
**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**  
**JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS**  
**KONSETRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**MALANG**  
**2019**



**MOTTO**

**“THE BEST OR NOTHING”**



**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

**Judul** : Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Generasi Milenial Bimbel Plus Ilhami Malang Raya)

**Disusun Oleh** : Sahensa Abi Arga Diarsah

**NIM** : 145030201111117

**Fakultas** : Ilmu Administrasi Bisnis

**Program Studi** : Ilmu Administrasi Bisnis

**Konsentrasi** : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 12 Desember 2019

Komisi Pembimbing  
Ketua

**Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D**  
NIP. 197602092006041001



### PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur penjiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) Nomer 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70.

Malang, 30 Desember 2019  
Mahasiswa



**Sahensa Abi Arga Diarsah**  
NIM. 145030201111117

## RINGKASAN

**Sahensa Abi Arga Diarsah, 2019. Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Milenial Bimbel Plus Ilhami Malang Raya)**

Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D. 213 + CV

Penelitian ini memiliki latar belakang yaitu karyawan generasi milenial yang menurut penelitian dari *Pew Research Center* ditemukan salah satu karakteristik generasi milenial yaitu cenderung tidak loyal dan memiliki komitmen rendah namun bekerja secara efektif. Generasi milenial lahir pada tahun 1980-2000. Menurut *Boston Consulting Group* dalam penelitiannya bersama *University of Berkley* tahun 2011 menyebutkan generasi milenial akan menduduki porsi tenaga kerja di seluruh dunia sebanyak 75 persen pada tahun 2025. Penelitian ini dilakukan pada karyawan milenial Bimbel Plus Ilhami Malang Raya dengan alasan karyawan di Bimbel Plus Ilhami memiliki Rataan usia yang masuk pada usia milenial selain itu belum ada penelitian sejenis yang dilakukan di Bimbel. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, mengetahui pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional, mengetahui pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh dukungan organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja, mengetahui pengaruh dukungan organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penelitian *Explanatory Research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan generasi milenial dari Bimbel Plus Ilhami. Sampel pada penelitian ini sebanyak 38 karyawan dengan teknik pengambilan sampling yaitu *Total Sampling*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM-PLS (*Structural Equation Modeling – Partial Least Square*) dengan menggunakan alat bantu yaitu program aplikasi WarpPLS 5.0. Hasil dari Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dukungan organisasi berpengaruh tidak signifikan

terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja, dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

**Kata Kunci :** Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan.



## SUMMARY

Sahensa Abi Arga Diarsah, 2019. **The Effect of Organizational Support on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Employee Performance (Study of Millennial Employees at Bimbel Plus Ilhami Malang Raya)**

Arik Prasetya, S.Sos., M.Sc., Ph.D. 213 + CV

This research has a background of millennial generation employees which according to research from the Pew Research Center found one of the characteristics of millennial generation that tends to be disloyal and has a low commitment but works effectively. Millennial generation was born in 1980-2000. According to the Boston Consulting Group in its research with the University of Berkley in 2011, the millennial generation will occupy a 75 percent share of the workforce worldwide in 2025. This research was conducted on Bimbel Plus Ilhami Malang Raya millennial employees on the grounds that employees at Bimbel Plus Ilhami have an average age entering at millennial age in addition there has been no similar research conducted at Bimbel. This study aims to determine whether there is an influence of organizational support on job satisfaction, determine the effect of organizational support on organizational commitment, determine the effect of organizational support on employee performance, find out the effect of job satisfaction on organizational commitment, find out the effect of job satisfaction on employee performance, know the effect of organizational commitment on employee performance, knowing the effect of organizational support has an indirect effect on organizational commitment through job satisfaction, knowing the effect of organizational support has an indirect effect on employee performance through job satisfaction.

This type of research used in this research is Explanatory Research research with a quantitative approach. The population in this study are millennial generation employees from Bimbel Plus Ilhami. The sample in this study were 38 employees with a sampling technique that is Total Sampling. The data analysis technique used in this study is SEM-PLS (Structural Equation Modeling - Partial Least Square) using tools that is WarpPLS 5.0 application program. The results of the research conducted showed that organizational support has a significant effect on job satisfaction, organizational support has a significant effect on organizational commitment, organizational support has a significant effect on employee performance, job satisfaction has no significant effect on organizational commitment, job satisfaction has a significant effect on employee performance, organizational commitment significant effect on employee performance, organizational support has no significant effect on organizational commitment through job satisfaction, and organizational support has a significant effect on employee performance through job satisfaction.

**Keywords:** Organizational Support, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan

skripsi yang berjudul “Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Generasi Milenial Bimbel Plus Ilhami Malang Raya)” dengan baik dan tepat waktu.

Penelitian skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa tanpa adanya bekal ilmu pengetahuan, dorongan dan bimbingan serta bantuan dari berbagai pihak, peneliti tidak mungkin dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang telah meridhoi peneliti untuk dapat menyelesaikan penelitian ini skripsi ini dengan baik.
2. Kedua orang tua tercinta, dan seluruh keluarga besar, terimakasih telah menjadi inspirasi, ikhlas memberikan dukungan materi, motivasi, kasih sayang, semangat, serta doa selama menuntut ilmu.
3. Bapak Dr. Bambang Supriyono, M.S., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
4. Bapak Dr. Drs. Mochammad Al Musadieq, MBA., selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis

5. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis;

6. Bapak Mohammad Iqbal, S.Sos, M.IB., DBA selaku Dosen Pembimbing Akademik, yang telah memberikan arahan selama saya menempuh kuliah di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;

7. Bapak Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah berkenan memberikan bimbingan penelitian skripsi ini dengan sabar, dan memberikan masukan-masukan yang bermanfaat hingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan baik;

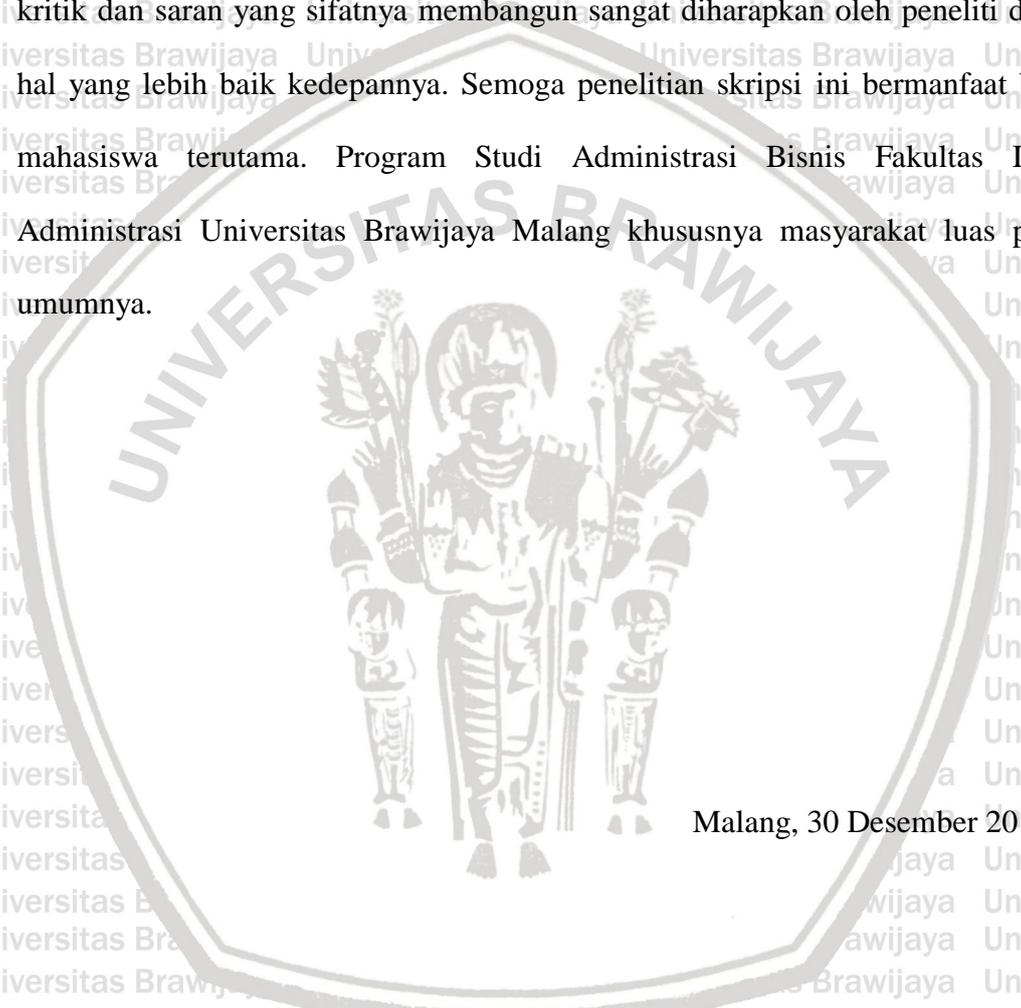
8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ilmu Administrasi khususnya Jurusan Administrasi Bisnis yang telah memberikan pembekalan ilmu yang sangat bermanfaat baik yang berkaitan langsung dengan penyusunan skripsi ini maupun tidak.

9. Bapak Suluh Wahyu Pambudi selaku Pendiri dan Pemilik Bimbel Plus Ilhami yang telah memberikan izin dan bantuan selama penelitian;

10. Kak Sherly dan Kak Suaida selaku *Manager HRD* Bimbel Plus Ilhami dan Seluruh Manajemen Bimbel Plus Ilhami yang telah memberikan bantuan selama penelitian;

11. Sahabat-sahabat tersayang yang tergabung dalam Grup Genk Konco Encer, Keluarga Rayon FIA Brawijaya, SOSMA EM 2015 dan Keluarga Mahasiswa Lamongan yang selalu memberi semangat, bantuan, dan menemani semenjak maba hingga saat ini;

12. Rekan-rekan angkatan 2014 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan bantuan dalam penulisan skripsi. Peneliti menyadari semaksimal mungkin apapun usaha yang telah dilakukan untuk menyusun penelitian skripsi ini, masih akan ada kekurangan. Oleh karena itu kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat diharapkan oleh peneliti demi hal yang lebih baik kedepannya. Semoga penelitian skripsi ini bermanfaat bagi mahasiswa terutama. Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang khususnya masyarakat luas pada umumnya.



Malang, 30 Desember 2019

Peneliti



**DAFTAR ISI**

**Halaman**

<b>MOTTO</b> .....	<b>ii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	<b>iii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>TANDA ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	<b>v</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Kontribusi Penelitian .....	10
E. Sistematika Pembahasan .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan Empiris .....	13
B. Tinjauan Teoritis .....	23
1. Dukungan Organisasi	
a. Pengertian dan Konsep Dukungan Organisasi .....	23
b. Jenis-Jenis Dukungan Organisasi .....	27
c. Antesenden Dukungan Organisasi .....	27
2. Kepuasan Kerja	
a. Pengertian Kepuasan Kerja .....	28
b. Teori Kepuasan Kerja .....	30
c. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja .....	32
3. Komitmen Organisasional	
a. Pengertian Komitmen Organisasional .....	34
b. Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasional .....	36
c. Langkah-Langkah Meningkatkan Komitmen Organisasional .....	37
d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen .....	38

4. Kinerja Karyawan	
a. Pengertian Kinerja	39
b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	40
c. Pengukuran Kinerja	42
d. Penilaian Kinerja	45
e. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan	48
C. Hubungan Antar Variabel	49
D. Model Konsep dan Hipotesis	55

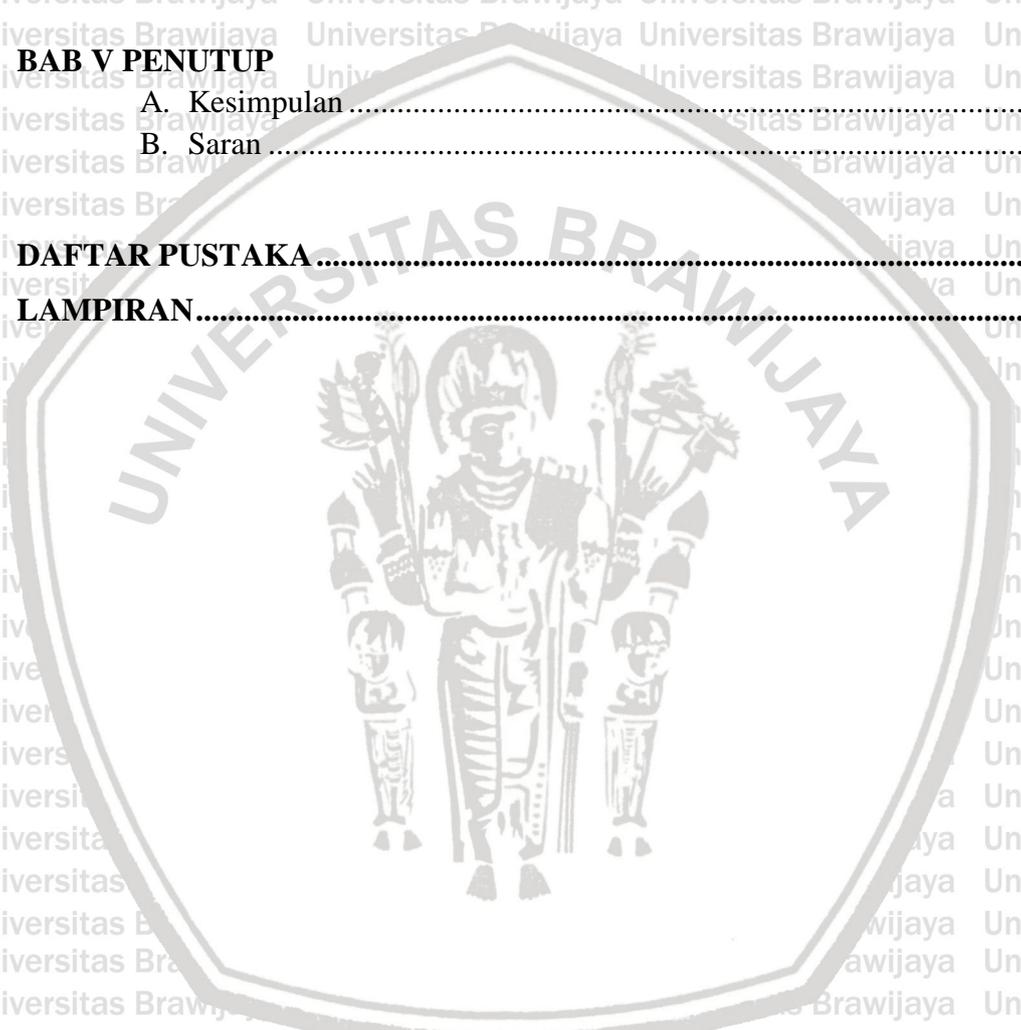
### BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	58
B. Lokasi Penelitian	59
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran	
1. Konsep	60
2. Variabel	61
3. Definisi Operasional	62
4. Skala Pengukuran	69
D. Populasi dan Sampel	
1. Populasi	71
2. Sampel	72
E. Sumber Data	72
F. Teknik Pengumpulan Data	74
G. Uji Validitas dan Reliabilitas	
1. Pengujian Validitas	74
2. Pengujian Reliabilitas	76
H. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	77
I. Teknik Analisis Data	
1. Analisis Statistik Deskriptif	80
2. Analisis Statistik Inferensial	80

### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	
1. Sejarah Perkembangan Bimbel Plus Ilhami	88
2. Motto, Visi dan Misi Bimbel Plus Ilhami	90
3. Struktur Organisasi Bimbel Plus Ilhami	91
B. Gambaran Umum Responden	
1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	98
2. Profil Responden Berdasarkan Usia	99
3. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan	100

4. Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	101
<b>C. Analisis Data</b>	
1. Analisis Statistik Deskriptif .....	101
2. Permodelan Persamaan Strukturan Pendekatan PLS .....	135
3. Pengujian Hipotesis.....	149
<b>D. Pembahasan.....</b>	<b>159</b>
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	171
B. Saran .....	173
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>175</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>180</b>

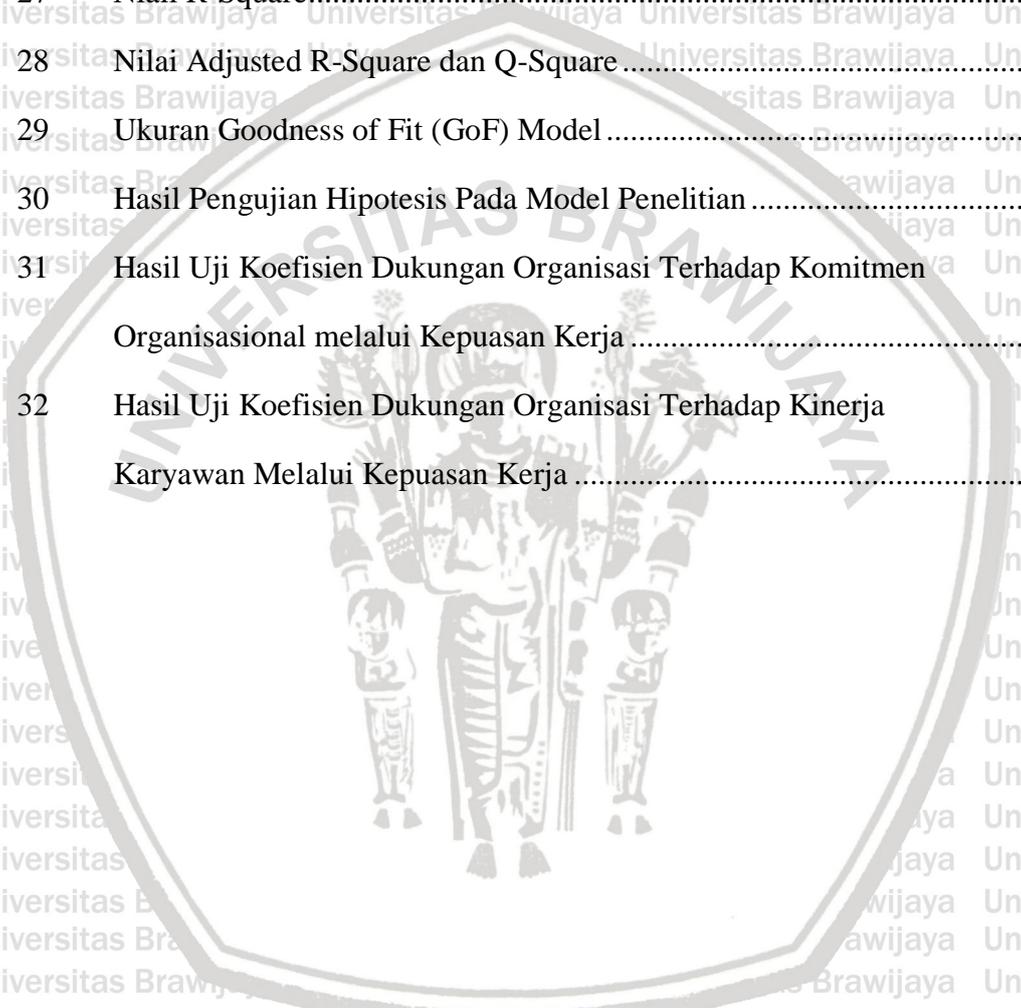


**DAFTAR TABEL**

No	Judul	Halaman
1	Perbandingan Penelitian Sebelumnya dan Sekarang .....	22
2	Konsep, Variabel, Indikator, Item dalam Penelitian .....	65
3	Skala Pengukuran .....	70
4	Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden .....	70
5	Data Jumlah Karyawan Milenial Bimbel Plus Ilhami .....	71
6	Ringkasan Rule of Thumb Model Pengukuran Uji Validitas .....	75
7	Ringkasan Rule of Thumb Model Pengukuran Uji Reliabilitas .....	77
8	Hasil Uji Validitas .....	77
9	Hasil Uji Reabilitas .....	79
10	Penanggung Jawab Kantor Semalang Raya .....	93
11	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	98
12	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia .....	99
13	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	100
14	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	101
15	Nilai Rata-Rata .....	102
16	Penilaian Responden Variabel Dukungan Organisasi .....	103
17	Penilaian Responden Variabel Kepuasan Kerja .....	110
18	Penilaian Responden Variabel Komitmen Organisasional .....	119
19	Penilaian Responden Variabel Kinerja Karyawan .....	125
20	Nilai AVE .....	135
21	Indikator Uji Validitas .....	135
22	Indikator Uji Validitas Setelah Diuji Kembali .....	136

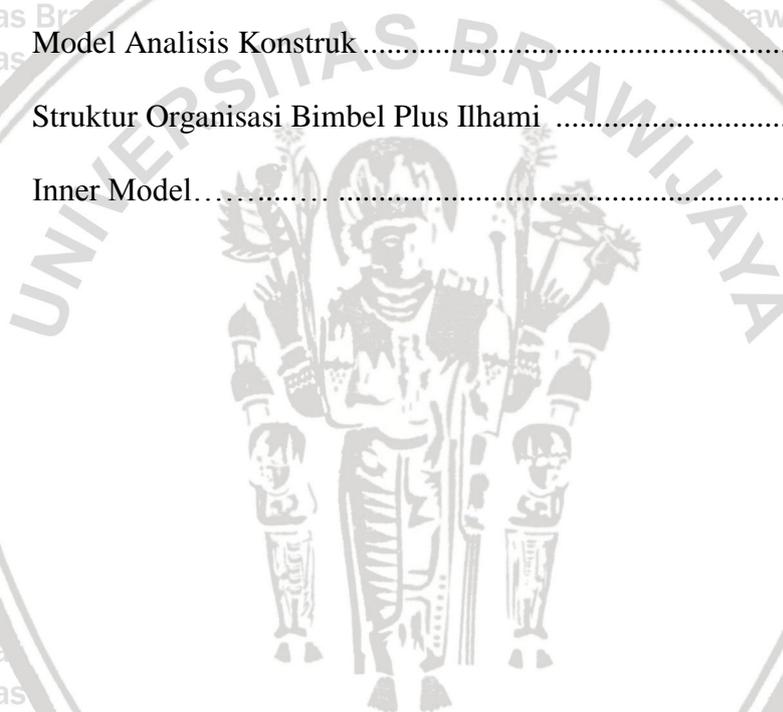


23	Nilai Cross Loading .....	137
24	AVE dan Akar Kuadrat AVE .....	138
25	Korelasi Antar Konstruk Dengan Nilai Akar Kuadrat AVE .....	139
26	Nilai Composite Reliability dan Cronbach Alpha .....	140
27	Niali R-Square .....	143
28	Nilai Adjusted R-Square dan Q-Square .....	145
29	Ukuran Goodness of Fit (GoF) Model .....	147
30	Hasil Pengujian Hipotesis Pada Model Penelitian .....	148
31	Hasil Uji Koefisien Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja .....	153
32	Hasil Uji Koefisien Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja .....	156



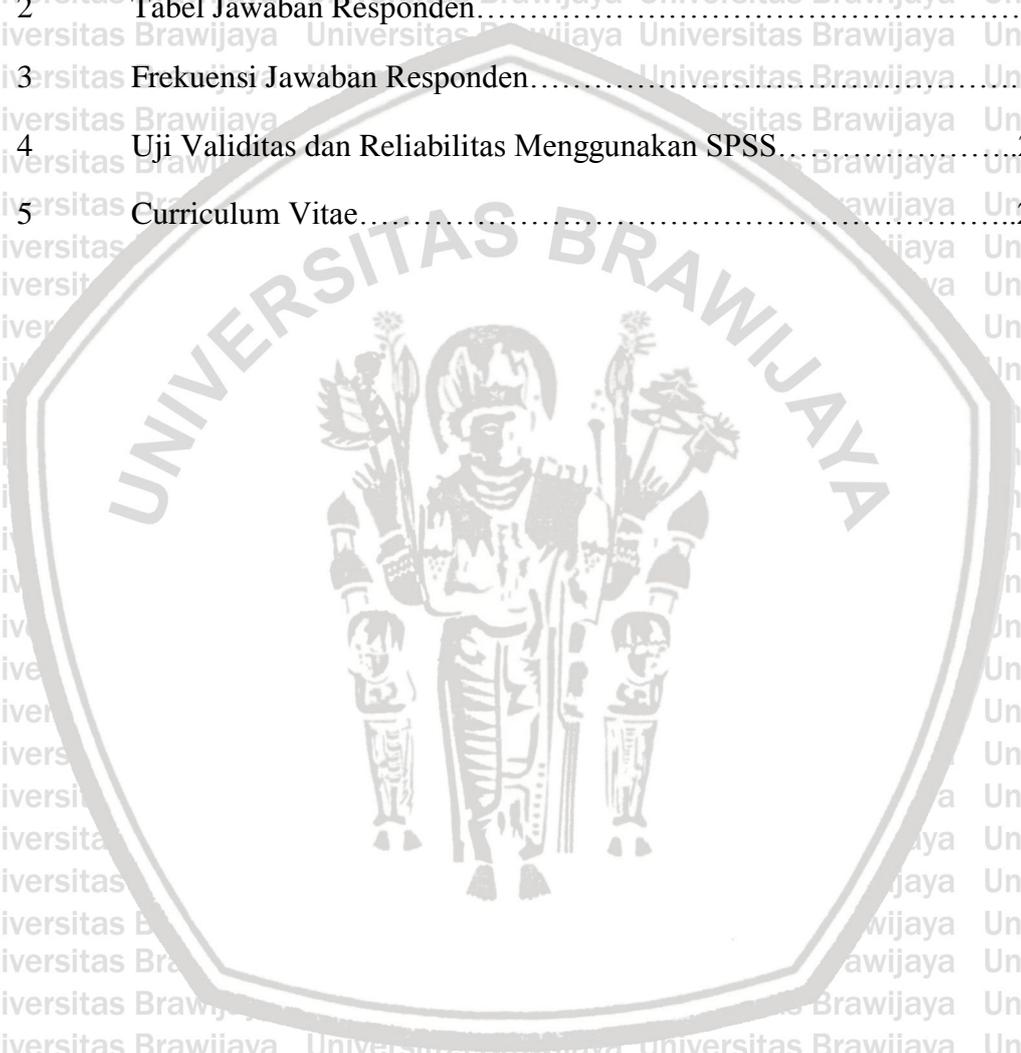
**DAFTAR GAMBAR**

No	Judul	Halaman
1	Model Konsep.....	55
2	Model Hipotesis.....	56
3	Konstruk Formatif dan konstruk Reflektif.....	83
4	Diagram Alur PLS SEM.....	83
5	Model Analisis Konstruk.....	86
6	Struktur Organisasi Bimbel Plus Ilhami.....	92
7	Inner Model.....	142



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1	Kuesioner Penelitian.....	181
2	Tabel Jawaban Responden.....	186
3	Frekuensi Jawaban Responden.....	191
4	Uji Validitas dan Reliabilitas Menggunakan SPSS.....	204
5	Curriculum Vitae.....	214



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Era globalisasi semakin modern dengan tingkat kebutuhan manusia yang semakin tinggi sedangkan alat pemuas kebutuhannya bersifat terbatas.

Jika tingkat kebutuhan manusia tidak diimbangi dengan ketersediaan produk yang dibutuhkan manusia, maka hal ini dapat menimbulkan permasalahan baru. Adanya tingkat kebutuhan yang semakin tinggi dapat menjadi peluang bagi sebuah organisasi bisnis menawarkan produk atau jasa yang dibutuhkan masyarakat guna mendapatkan profit. Semakin terbatasnya faktor-faktor produksi menuntut agar sumber daya manusia dapat bisa bekerja lebih efektif dan efisien (Hasibuan, 2002:15).

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik tentu akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Sumber daya manusia mengambil peran dalam setiap proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan sekaligus pengendali supaya tetap pada tujuan organisasi, disamping itu tidak ada satupun organisasi tanpa sumber daya manusia didalamnya yang dapat menggerakkan organisasi. Ada beberapa sebab yang mempengaruhi kualitas sumber daya manusia dalam sebuah organisasi agar memperoleh kinerja yang maksimal.

Kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2008). Sumber daya manusia mempunyai peran penting dan menentukan, karena yang mengatur dan menjalankan organisasi adalah sumber daya manusia yang ada didalamnya. Secanggih apapun mesin yang digunakan jika tidak didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas dan kinerja yang baik maka organisasi tidak akan mampu mencapai tujuan yang telah ditentukan. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak di ikutsertakan (Hasibuan, 2002:10). Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja adalah komitmen organisasional dari seorang karyawan.

Menurut Luthans (2011) komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Karyawan yang loyal akan bersedia untuk mendahulukan kepentingan perusahaan daripada kepentingan dirinya sendiri. Komitmen juga menjadi salah satu persyaratan dalam penilaian kinerja karyawan dan promosi jabatan.

Perilaku organisasional pasti membahas arti pentingnya komitmen karyawan. Setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi, harus mempunyai komitmen dalam bekerja karena apabila suatu perusahaan karyawannya tidak mempunyai suatu komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut tidak akan tercapai. Karyawan yang

berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada perusahaan (Streers, 1991) dalam Sopiiah (2008).

Karyawan merupakan asset perusahaan yang paling penting. Menurut De Meuse *et al.* (2010), terdapat empat generasi angkatan kerja dalam perusahaan, yakni (i) *matures*, lahir antara tahun 1920 hingga 1939; (ii) *Boomers*, lahir tahun 1940 hingga 1959; (iii) *Xers atau Generation X*, lahir tahun 1960 hingga 1979; dan (iv) *Generation Y* atau milenial yang lahir tahun 1980 hingga akhir tahun 2000. Generasi Milenial adalah individu yang lahir pada tahun 1980-2000 (Meier, 2010). Generasi Ini lahir di era perkembangan teknologi informasi dan dunia pendidikan sehingga memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Misalnya saja, generasi Milenial lebih memperhatikan aspek *work life balance* dibandingkan generasi X (Meier, 2010). Masing-masing generasi memiliki karakteristik yang berbeda.

Generasi Milenial akan cenderung kritis saat akan melakukan sesuatu. Fakta bahwa apa yang generasi Milenial akan lakukan harus memiliki nilai tambah bagi mereka secara individu sehingga apa yang generasi Milenial lakukan akan sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Menurut Solnet (2008) generasi yang disebut *mellenials* biasanya akan mengutamakan diri sendiri dan membutuhkan adanya *feedback*, penghargaan dan pujian yang konstan dari atasan mereka. Generasi Milenial memiliki harga diri yang tinggi,

*entrepreneurial* dan menginginkan pekerjaan yang memiliki arti sesegera mungkin serta sangat antusias terhadap pekerjaan.

Sebuah Penelitian tentang generasi *milenial* di dunia, terutama di Amerika, sudah banyak dilakukan. Di antaranya studi yang dilakukan oleh *Boston Consulting Group* (BCG) bersama *University of Berkley* tahun 2011 dengan mengambil tema *American Millennials: Deciphering the Enigma Generation*. Pada tahun sebelumnya, di tahun 2010, Pew Research Center juga merilis laporan riset dengan judul *Millennials: A Portrait of Generation Next*.

Berdasarkan penelitian-penelitian itu, ditemukan salah satu karakteristik generasi milenial yaitu cenderung tidak loyal dan memiliki komitmen rendah namun bekerja secara efektif.

Diperkirakan pada tahun 2025 mendatang (Studi yang dilakukan oleh BCG), *milenial* akan menduduki porsi tenaga kerja di seluruh dunia sebanyak 75 persen. Kini, tak sedikit posisi pemimpin dan manajer di beberapa perusahaan maupun organisasi yang telah diduduki oleh milenial. Seperti diungkap oleh riset *Sociolab*, kebanyakan dari *milenial* cenderung meminta gaji tinggi, meminta jam kerja fleksibel dan juga promosi yang cepat. Mereka juga tidak loyal terhadap suatu pekerjaan atau perusahaan, namun lebih loyal terhadap merek. *Milenial* biasanya hanya bertahan di sebuah pekerjaan kurang dari tiga tahun. Namun demikian, sebab kaum milenial hidup di era informasi yang menjadikan mereka tumbuh cerdas, tak sedikit perusahaan yang mengalami kenaikan dalam segi pendapatan perusahaan dikarenakan

memperkerjakan *milenial*. Komitmen dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan adalah kepuasan kerja.

Robbins & Judge (2009) menyatakan bahwa jika variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, tingkat upah atau gaji, promosi, supervisi dari atasan, dan komunikasi dengan rekan kerja dapat terpenuhi maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik.

Luthans (2011:141) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai seperangkat peraturan yang menyangkut tentang perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.

Menurut Akbar (2016) menyatakan bahwa Kepuasan kerja berbanding positif dan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen organisasional dan kinerja seorang karyawan. Seorang karyawan yang memperoleh kepuasan dalam bekerja tentunya akan berdampak terhadap kematangan psikologis yang pada gilirannya akan menimbulkan gairah dan semangat untuk bertindak mencapai kinerja yang lebih tinggi daripada orang yang tidak terpuaskan (As'ad, 2000). Salah satu hal yang membentuk dan mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja adalah adanya dukungan organisasi terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan.

Dukungan organisasi berkaitan dengan bagaimana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli akan kesejahteraan karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002:698). Penelitian yang dilakukan oleh Shore & Tetrick (1991) membuktikan bahwa dukungan organisasi memiliki korelasi terhadap Kepuasan Kerja, kedua variabel ini dianggap merefleksikan kepercayaan umum

terkait organisasi yang “manusiawi”, yang mana karyawan mengharapkan kebutuhannya dapat dipenuhi oleh organisasi yang mana kebutuhan yang tidak terpenuhi akan mengarah pada Kepuasan Kerja yang lebih rendah, komitmen yang lebih rendah, serta tingkat perputaran karyawan yang meningkat.

Hubungan dukungan organisasi dan kepuasan kerja tersebut juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Kaihatu (2012) dan Gendis (2016) yang menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dukungan yang diberikan bertujuan untuk meningkatkan usaha dalam menghargai kontribusi karyawan dan memenuhi kebutuhan sosioemosional karyawan (Rhoades & Eisenberg, 2002). Selain dukungan organisasi, kepuasan kerja dari karyawan merupakan faktor penting yang diperhatikan para manajer yang efeknya cenderung akan mempengaruhi kinerja (Robbins, 2001). Mangkunegara (2011:67) menyebutkan bahwa Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan tidak akan optimal apabila hanya mengandalkan mesin produksi tanpa memperhatikan aspek manusianya. Harulah diingat bahwa dalam suatu organisasi perusahaan, aspek manusia yang berkemampuan, berketrampilan, berkomitmen serta bertanggung jawab sebagai karyawan merupakan suatu asset perusahaan yang sangat berharga bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Ada banyak jenis organisasi yang berada di masyarakat, Salah satunya adalah oraganisasi yang bergerak pada bidang jasa. Salah satu organisasi yang bergerak dibidang jasa adalah organisasi jasa bimbingan belajar atau disingkat bimbel. Fenomena bimbingan belajar (bimbel) adalah suatu hal yang cukup menarik untuk diperbincangkan. Kegiatan bimbel dalam Prakteknya bukan murni kegiatan pembelajaran melainkan proses melatih menjawab ratusan soal yang kemungkinan diujikan untuk ujian nasional. Hasil Ujian Nasional dijadikan sebagai salah satu tolak ukur penerimaan siswa baru. Pemilik usaha bimbel memanfaatkan ketakutan orangtua maupun siswa akan tingginya kompetisi tersebut (Marjohan, 2011). Salah satu Bimbingan Belajar yang terkenal di kota Malang adalah Bimbel Plus Ilhami.

*Ilhami Education Center* atau lebih dikenal dengan Bimbingan Belajar Plus Ilhami adalah lembaga pendidikan nonformal yang berdiri pada tahun 2006 di Bojonegoro. Bimbel Ilhami merupakan lembaga bimbingan belajar yang menyediakan program kelas dan privat untuk siswa-siswi. Bimbel Ilhami didirikan oleh Suluh Wahyu Pambudi, S.E. Bimbel Plus Ilhami dikelola dan dijalankan oleh Sumber Daya Manusia yang masuk dalam usia generasi milenial. Hal ini dikuatkan oleh pernyataan Sherly Fatin selaku Kepala HRD Bimbel Plus Ilhami ketika diwawancara oleh peneliti mengatakan, Bimbel Ilhami ini dari bagian Holding, Kepala Cabang hingga manajemen yang melakukan Pengelolaan kegiatan dan Agenda Belajar di bimbel Plus Ilhami memiliki Rataan usia yang masih tergolong dalam usia generasi Milenial. Selain itu belum ada penelitian yang dilakukan di Bimbel Plus Ilhami tersebut.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan tersebut salah satu ciri generasi milenial menurut penelitian dari *Boston Consulting Group* tahun 2011 adalah mempunyai tingkat komitmen organisasional yang rendah. Tingkat

komitmen organisasional rendah dapat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja dan dukungan organisasi. Penelitian ini ingin membuktikan bahwa apakah pegawai di bimbel memiliki tingkat kepuasan, komitmen dan kinerja yang tinggi, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh

**Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Generasi Milenial Bimbel Plus Ilhami Malang Raya).**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah di paparkan dan di uraikan sebelumnya, peneliti menetapkan rumusan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan?

5. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan?

6. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasional Karyawan terhadap Kinerja Karyawan?

7. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan?

8. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan?

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Karyawan.

3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Dukungan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.

4. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan.

5. Untuk menganalisis dan menjelaskan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

6. Untuk menganalisis dan menjelaskan Komitmen Organisasional Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

7. Untuk menganalisis dan menjelaskan antara Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan.

8. Untuk menganalisis dan menjelaskan antara Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Adapun hasil dari penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk berbagai pihak, diantaranya adalah sebagai berikut:

##### **1. Kontribusi Akademis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi para pihak yang memiliki kepentingan sebagai sumber informasi dan rujukan atau pedoman untuk penelitian selanjutnya dan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya pada kasus pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

##### **2. Kontribusi Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan akan digunakan sebagai bahan masukan sehingga dapat dijadikan informasi bagi perusahaan dan organisasi sebagai bahan pertimbangan dalam hal pengambilan keputusan terhadap masalah ketenagakerjaan yang dihadapi perusahaan dan organisasinya.

## **E. Sistematika Pembahasan**

Agar dapat memberikan gambaran secara garis besar dan memberikan kemudahan kepada pembaca agar lebih cepat memahami isi dari penelitian.

Peneliti memberikan sistematika pembahasan yang terdiri dari lima bab dan berisi tahapan-tahapan yang akan dilakukan dalam penelitian ini. Sistematika pembahasan tersebut adalah sebagai berikut:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan bab yang memaparkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, serta sistematika pembahasan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini diuraikan tentang tinjauan empiris yang didalamnya berisikan penelitian terdahulu, tinjauan teoritis yang berisikan teori-teori yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian, hubungan antar variabel, model konsep dan model hipotesis.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini memaparkan mengenai jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep, variabel, definisi operasional, skala pengukuran, populasi, sampel, sumber data, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta analisis data.

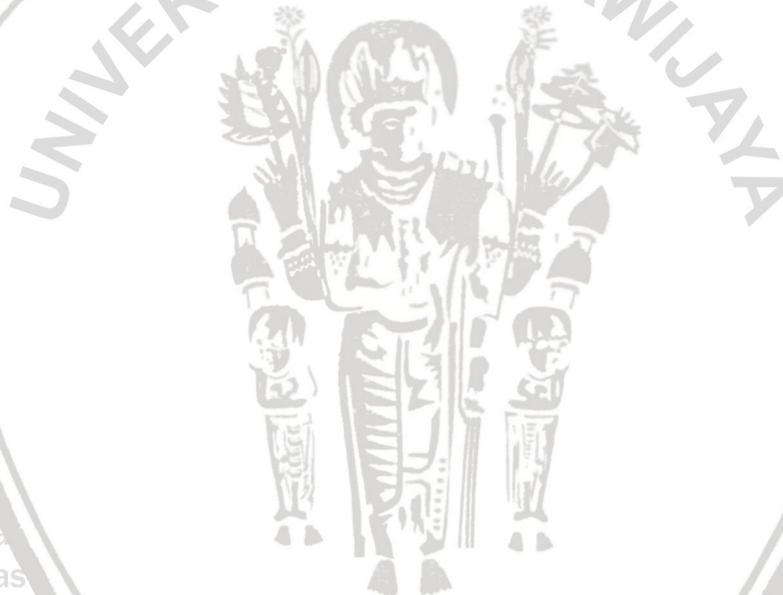
### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan gambaran umum hasil penelitian, pembahasan yang berisi lokasi penelitian yaitu Bimbel Plus Ilhami Malang Raya, penyajian

data fokus penelitian, pembahasan dan analisis mengenai Pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Dimana hasil dari pembahasan ini akan menjawab rumusan masalah.

## **BAB V : PENUTUP**

Bab ini menguraikan kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan dan saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi perusahaan.



## BAB II

## TINJAUAN PUSTAKA

## A. Tinjauan Empiris

## 1. Kaihatu (2012)

Penelitian ini dilakukan oleh Kaihatu yang berjudul komitmen afektif dalam organisasi yang dipengaruhi *perceived organizational Support* dan kepuasan kerja. Target populasi adalah karyawan hotel yang berada di kota Surabaya yang berjumlah 100 orang. Metode pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *judgemental sampling* yang mana anggota dari populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai responden. Kriteria yang dipakai adalah karyawan yang telah bekerja selama minimal dua tahun di hotel tempat saat ini bekerja. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dengan skala likert 1-5. Dalam penelitian ini pengolahan data dilakukan dengan teknik *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) untuk menjawab rumusan masalah.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dan hasil analisis yang diperoleh

H1: *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif Dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. Hal ini dapat dilihat dari nilai  $\beta$  sebesar 0.2553 dan nilai t sebesar 2.2095, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima. H2: *Perceived Organizational*

*Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dilihat dari nilai  $\beta$  sebesar 0.1961 dan nilai  $t$  sebesar 2.0991.

Maka, hipotesa kedua diterima. H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan Terhadap komitmen afektif. Melihat tabel yang menyatakan bahwa nilai  $\beta$  sebesar 0.0987 dan nilai  $t$  sebesar 0.7168 yang berarti kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif namun tidak signifikan. Maka, hipotesa ketiga ditolak. H4: Kepuasan Kerja terbukti sebagai variabel perantara antara *POS* dan Komitmen Afektif. Dapat dilihat bahwa *POS* memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, namun Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap Komitmen Afektif. Dapat dikatakan bahwa Kepuasan Kerja bukan variabel perantara antara *POS* dan Komitmen Afektif. Hal ini diperkuat dengan melihat tabel perbandingan *R squared* model dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel perantara antara *POS* dan Komitmen Afektif dengan *R squared* model pengaruh langsung *POS* terhadap Komitmen Afektif dengan nilai 0.085. Hal ini membuktikan bahwa Kepuasan Kerja bukanlah variabel perantara dari *POS* dan Komitmen Afektif. Dapat disimpulkan bahwa H4 ditolak.

## 2. Gendis (2016)

Penelitian ini dilakukan oleh Gendis mengenai pengaruh *perceived organization support* terhadap kinerja karyawan perusahaan rokok cemara mas tanggulangin dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan kepada karyawan yang berjumlah 140

orang. Pengambilan sampel menggunakan metode teknik *Purposive sampling*.

Teknik analisis data menggunakan metode analisis data regresi linear berganda.

Variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini antara lain; Variabel

*Perceived Organizational Support* ( $X_1$ ) sebagai variabel bebas, Variabel Kinerja

Karyawan ( $Y_2$ ) sebagai variabel terikat, Variabel Kepuasan Kerja ( $Z_1$ ) dan

Komitmen Organisasional ( $Z_2$ ) sebagai variabel intervening.

Hasil penelitian signifikansi pengaruh variabel *perceived organizational*

*support* ( $X_1$ ) terhadap variabel kepuasan kerja ( $Z_1$ ) diperoleh nilai t hitung (t

$0,05 = 0,736$ ) dengan nilai signifikansi t sig = 0,464 yang berarti lebih besar dari

nilai  $\alpha = 0,05$  yang berarti secara parsial *Perceived organizational support* tidak

berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, berdasarkan hasil

statistic diperoleh hubungan pengaruh positif namun tidak signifikan antara

*perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja. Signifikansi pengaruh

*Perceived Organization Support* ( $X_1$ ) terhadap komitmen organisasional ( $Z_2$ )

diperoleh nilai t hitung (t  $0,05 = 1,313$ ) dengan nilai t sig = 0,192 yang berarti

lebih besar dari nilai  $\alpha = 0,05$ . Berdasarkan nilai statistik ditemukan adanya

hubungan positif namun tidak signifikan antara *perceived organizational*

*support* terhadap komitmen organisasional. Signifikansi pengaruh *Perceived*

*organizational support* ( $X_1$ ) terhadap Kinerja karyawan ( $Y_1$ ) diperoleh t hitung

(t  $0,05 = 14,455$ ) dengan nilai signifikansi t sig = 0,000 yang berarti lebih kecil

dari  $\alpha = 0,05$ . Berdasarkan hasil statistik diperoleh adanya hubungan positif yang

signifikan antara *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh variabel kepuasan kerja ( $Z_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_1$ ),

signifikansi pengaruh *perceived organization support* dan kepuasan kerja diperoleh t hitung ( $t_{0,05} = 15,009$ ) dengan nilai signifikansi  $t_{sig} = 0,000$  yang berarti lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  untuk X1 dan t hitung ( $t_{0,05} = -2,571$ ) dengan nilai signifikansi  $t_{sig} = 0,012$  yang berarti lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  untuk Z1. Berdasarkan hasil pengujian statistik, ditemukan hubungan negatif antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pengaruh Komitmen Organisasional (Z2) Terhadap kinerja karyawan (Y1), signifikansi pengaruh *Perceived Organizational Support* (X1) dan Komitmen Organisasional (Z2) diperoleh nilai t hitung ( $t_{0,05} = 17,632$ ) dengan nilai signifikansi  $t_{sig} = 0,000$  yang berarti lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  untuk X1 dan t hitung ( $t_{0,05} = -6,167$ ) dengan nilai signifikansi  $t_{sig} = 0,000$  yang berarti lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  untuk Y1. Berdasarkan hasil pengujian statistik, komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan rokok cemara mas tanggulangin. Pengaruh variabel *Perceived organizational support* (X1) dan kepuasan kerja (Z1) terhadap Kinerja Karyawan (Y1). Signifikansi variabel *perceived organization support* dan kepuasan kerja diperoleh nilai t hitung ( $t_{0,05} = 14,991$ ) dengan nilai  $t_{sig} = 0,000$  yang berarti lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  untuk X1 dan t hitung ( $t_{0,05} = -2,620$ ) dengan nilai signifikansi  $t_{sig} = 0,013$  yang berarti lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  untuk Z1. Berdasarkan uji statistik ditemukan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara *Perceived organizational support* dengan kinerja karyawan rokok cemara mas tanggulangin. Pengaruh *perceived organizational support* (X1) dan komitmen organisasional (Z2) terhadap kinerja (Y), signifikansi pengaruh variabel



17  
*perceived organizational support* dan komitmen organisasional diperoleh t hitung ( $t_{0,05} = 17,632$ ) dengan nilai signifikansi  $t_{sig} = 0,000$  yang berarti lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  untuk X1 dan nilai t hitung ( $t_{0,05} = -6,167$ ) dengan nilai signifikansi  $t_{sig} = 0,000$  yang berarti lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  untuk Z2.

Dalam uji statistik di temukan bahwa komitmen organisasional tidak memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dengan kinerja karyawan perusahaan.

### 3. Akbar (2016)

Penelitian ini dilakukan oleh Akbar mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan studi pada karyawan tetap PG Kebon Agung Malang. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan Kepuasan Kerja (X), Komitmen Organisasional ( $Y_1$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ), serta menjelaskan pengaruh antar variabel Kepuasan Kerja (X), Komitmen Organisasional ( $Y_1$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 298 orang karyawan tetap PG Kebon Agung Kabupaten Malang. Pengambilan sampel menggunakan *propotional random sampling* sebanyak 75 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Research* dengan menggunakan kuesioner dan dokumentasi sebagai alat pengumpulan data. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur *path* yang dibantu dengan program *SPSS 21 for windows*.

Berdasarkan analisis deskriptif diperoleh gambaran rata-rata hasil jawaban responden. Variabel Kepuasan Kerja (X) mayoritas responden

menjawab setuju dengan rata-rata 4,13, Komitmen Organisasional ( $Y_1$ ) mayoritas responden juga menjawab setuju dengan rata-rata 4,04 dan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) mayoritas responden menjawab setuju dengan rata-rata 3,84.

Maka dengan ini dapat diartikan bahwa mayoritas karyawan menyatakan setuju. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas jawaban responden setuju dengan Kepuasan Kerja (X) dan Komitmen Organisasional ( $Y_1$ ) baik dan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) meningkat.

Hasil analisis jalur *path* menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (X) berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasional ( $Y_1$ ) dengan koefisien 0,535 dan nilai signifikan  $0,000 \leq 0,05$ . Kepuasan Kerja (X) juga berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) dengan koefisien 0,516 dan nilai signifikan  $0,000 \leq 0,05$ . Variabel Komitmen Organisasional ( $Y_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) dengan koefisien 0,251 dan nilai signifikan  $0,016 \leq 0,05$ . Pengaruh tidak langsung variable kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional adalah sebesar 0,134 lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,516.

#### 4. Mursidta (2017)

Penelitian ini dilakukan oleh Mursidta mengenai pengaruh *organizational support* (dukungan organisasi) dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha beton Gresik. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang menekankan pada data-data angka dan diolah dengan metode statistika untuk

memperoleh signifikansi hubungan antar variable yang diteliti. Teknik sampling yang digunakan *Stratified Random Sampling*, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 98 karyawan. Teknik analisis data adalah analisis regresi dengan *software SPSS 18*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa H1: dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Varia Usaha Beton Gresik, berdasarkan hasil uji signifikansi t diperoleh nilai sebesar  $0,006 < 0,05$  dimana nilai signifikansi yang didapatkan lebih kecil dari 0,05. H2 : kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Varia Usaha Beton Gresik, dari uji signifikan t sebesar  $0,003 < 0,05$  yakni nilai t yang didapat lebih kecil dari nilai signifikan, yang menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Varia Usaha Beton Gresik. H3 : *Organizational Support* (Dukungan Organisasi) dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT Varia Usaha Beton Gresik, Berdasarkan perhitungan analisis statistik yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel *Organizational Support* (Dukungan Organisasi) (X1) dan kepuasan kerja (X2) memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Varia Usaha Beton Gresik. Hal ini dapat dilihat pada Koefisien Regresi bahwa variabel *Organizational Support* (Dukungan Organisasi) (X1) dan kepuasan kerja memiliki nilai sebesar  $40,968 > 3,09$  (F tabel) dan hasil uji signifikan F sebesar  $0,000 < 0,05$  yang menunjukkan bahwa variabel *Organizational Support* (Dukungan Organisasi) dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan

secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Varia Usaha Beton Gresik.

##### 5. Fitria (2018)

Penelitian ini dilakukan oleh Fitria mengenai pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan pada karyawan bagian produksi CV Dwi Putra Perkasa Garment.

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory Research*) dengan pendekatan kuantitatif. Didapat sampel 80 orang responden dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*).

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki *t* Hitung sebesar 8,564 dengan signifikansi sebesar 0,000. Hal tersebut membuktikan bahwa  $H_1$  diterima karena nilai  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $8,564 > 1,9908$ ) atau signifikansi  $t < 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ). Hal ini menjelaskan bahwa variabel *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional. Nilai *Standardized Coeficient Beta* menunjukkan sebesar 0,696 atau 69,6%. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel *Perceived*

*Organizational Support* (POS) memiliki *t* hitung sebesar 2,136 dengan signifikansi sebesar 0,036. Hal tersebut membuktikan bahwa  $H_2$  diterima karena nilai  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $2,136 > 1,9912$ ) atau signifikansi  $t < 5\%$  ( $0,036 < 0,05$ ). Hal ini menjelaskan bahwa variabel *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel Kinerja

Karyawan. Nilai *Standardized Coefficient Beta* menunjukkan sebesar 0,229 atau 22,9%. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional memiliki t hitung sebesar 5,236 dengan signifikansi sebesar 0,000. Hal tersebut membuktikan bahwa  $H_3$  diterima karena nilai t hitung  $> t$  tabel ( $5,236 > 1,9912$ ) atau signifikansi  $t < 5\%$  ( $0,000 < 0,05$ ). Hal ini menjelaskan bahwa variabel Komitmen Organisasional memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Nilai *Standardized Coefficient Beta* menunjukkan sebesar 0,561 atau 56,1%. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebesar  $0,696 \times 0,561 = 0,390$ , artinya ini berarti bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif pada kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

**Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Sebelumnya dan Sekarang**

NO.	ASPEK	KAI-HATU (2012)	GENDIS (2016)	AKBAR (2016)	MUR-SIDTA (2017)	FITRIA (2018)	SEKARANG
1	Judul	Komitmen Afektif dalam organisasi yang dipengaruhi oleh <i>Perceived Organization Support</i> dan Kepuasan Kerja	Pengaruh POS Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan	Pengaruh <i>Organizational Support</i> (Dukungan Organisasi) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan	Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan
2	Lokasi Penelitian	Hotel X Surabaya	Perusahaan Rokok Cemara Mas	PG Kebon Agung Malang	PT. Varia Usaha beton Gresik	CV Dwi Putra Perkasa Garment	Bimbel Plus Ilhami Malang Raya
3	Jumlah Sampel	100 Karyawan	140 Karyawan	75 Karyawan	98 Karyawan	80 Karyawan	38 Karyawan
4	Teknik Pengambilan Sampel	<i>Nonprobability Sampling</i>	<i>Purposive sampling</i>	<i>Proportional random sampling</i>	<i>Stratified Random Sampling</i>	Sampling Jenuh	<i>Total Quota Sampling</i>
5	Analisis Data	<i>SEM PLS</i>	Regresi Linear Berganda	<i>Path Analysis</i>	Analisis Regresi	<i>Path Analysis</i>	<i>SEM – PLS</i>

Sumber : Olahan data oleh peneliti, 2019



## B. Tinjauan Teoritis

### 1. Dukungan Organisasi

#### a. Pengertian dan Konsep Dukungan Organisasi

Interaksi sosial dalam organisasi bisa terjadi dalam konteks individu dengan organisasinya. Terkait dengan hal tersebut, konsep dukungan organisasi mencoba menjelaskan antara interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan individu-individu (karyawan). Perlakuan-perlakuan dari organisasi yang diterima oleh karyawan ditangkap sebagai stimulus yang diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi. Persepsi ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu dari karyawan atas penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka (*valuation of employees' contribution*) dan perhatian organisasi pada kehidupan mereka (*care about employees' well-being*) (Eisenberger, *et al.* 1986).

Tingkat kepercayaan karyawan terhadap dukungan organisasi ini akan dipengaruhi oleh evaluasi mereka atas pengalaman dan pengamatan tentang cara organisasi memperlakukan karyawan-karyawannya secara umum (Eisenberg *et al.*, 1986). Bila dalam interaksi individu-organisasi, dikenal dengan istilah komitmen organisasi dari individu pada organisasinya, maka dukungan organisasi berarti sebaliknya, yaitu komitmen organisasi pada individu (karyawan) dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi pada karyawan bisa diberikan dalam berbagai bentuk, di antaranya berupa *rewards*, kompensasi yang setara, dan iklim organisasi yang adil. Bentuk-bentuk dukungan ini pun berkembang dari mulai yang bersifat ekstrinsik (material) seperti gaji, tunjangan,

bonus, dan sebagainya; hingga yang bersifat intrinsik (non material), seperti perhatian, pujian, penerimaan, keakraban, informasi, pengembangan diri, dan sebagainya. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi adalah bagaimana perusahaan ataupun organisasi dapat menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan (*valuation of employees' contribution*) ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (*care about employees' well-being*).

Setiap individu (karyawan) memandang bahwa kerja yang dilakukannya merupakan suatu investasi (Cropanzano *et al.*, 2007), di mana mereka akan memberikan waktu, tenaga, dan usaha untuk memperoleh apa yang mereka inginkan (Randal *et al.*, 1999). Organisasi akan memberikan *reward* kepada karyawannya yang bekerja sesuai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian terjadi suatu transaksi berupa pertukaran sosial di tempat kerja, antara individu dan organisasi. Dari sudut pandang yang sama, pemecahan masalah manajemen dalam memotivasi orang untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi umumnya bersandarkan pada hubungan antara insentif organisasi dengan harapan-harapan pribadi (Anthony, 1998). Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa orang memasuki suatu organisasi karena ingin memuaskan kebutuhannya.

Insentif positif merupakan pendorong untuk memenuhi kebutuhan yang tidak dapat diperolehnya tanpa menjadi anggota organisasi. Demikian sebaliknya, organisasi akan memberikan penghargaan kepada anggotanya yang berprestasi sesuai dengan keinginan manajemen. Dalam hubungan tersebut,

karyawan mempertimbangkan organisasi secara keseluruhan, bukan individual, dengan siapa mereka memiliki hubungan pertukaran (Wayne, 1993). Para karyawan atau individu dalam organisasi akan mengembangkan suatu keyakinan menyeluruh untuk menentukan kesiapan personifikasi organisasi dalam memberi hadiah atas usaha kerja yang meningkat dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk dipuji dan dihargai (Eisenberger *et al.*, 1986). Hal ini merupakan inti dari dukungan organisasional. Menurutnya, dukungan organisasional yang dipersepsikan akan bergantung pada beberapa proses *attributional* yang digunakan untuk menunjukkan komitmen yang dilakukan oleh pihak lain dalam suatu hubungan sosial. Dukungan ini ditentukan oleh frekuensi, keekstriman dan usaha pemberian pujian dan penghargaan serta hadiah lainnya seperti gaji, penilaian, dan penambahan tanggung jawab pekerjaan.

Konsep dukungan organisasional juga telah lama dijelaskan oleh para ilmuwan manajemen dalam literatur-literatur teori keadilan distributif. Teori keadilan distributive menyebutkan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi hasil-hasil organisasi dengan memperhatikan beberapa aturan distributif berdasarkan hak menurut keadilan atau kewajaran. Sedangkan teori kewajaran (*equity theory*) juga mengemukakan bahwa penghargaan organisasi harus didistribusikan sesuai tingkat kontribusi individual (Cowherd dan Levine, 1992).

Randall *et al.* (1999), menyatakan bahwa organisasi yang terdapat dukungan organisasi kepada karyawan adalah organisasi yang merasa bangga

terhadap pekerja mereka, memberi kompensasi dengan adil, dan mengikuti kebutuhan pekerjanya. Setton (1996) menyatakan bahwa dukungan organisasional yang dipersepsikan level tinggi akan menciptakan kewajiban bagi individu untuk memberikan timbal baliknya.

Rhoades dan Eisenberger (2002) mengemukakan bahwa secara psikologis dukungan organisasional yang dipersepsikan level tinggi memunculkan tiga hal pada karyawan yaitu:

1. Berdasarkan pada hukum timbal-balik, menciptakan perasaan berkewajiban untuk peduli pada keselamatan organisasi dan membantu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya.
2. Kepedulian, pengakuan, dan rasa hormat organisasi terhadap mereka akan memenuhi kebutuhan sosio-emosional karyawan, sehingga mereka bangga menjadi anggota organisasi dan memasukkan status peran mereka di organisasi sebagai identitas sosial mereka.
3. Memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi mengakui dan menghargai kinerja yang meningkat, dengan kata lain, semakin baik kinerja karyawan semakin besar penghargaan yang diberikan organisasi.

Ketiga hal tersebut di atas membawa keuntungan bagi karyawan (misal: meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja yang positif) dan bagi organisasi (misal: meningkatkan komitmen afektif dan kinerja karyawan serta menurunkan *turnover*). Sehingga, dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi adalah suatu bentuk *support* yang diberikan oleh

perusahaan/organisasi kepada karyawan sebagai bentuk tanggungjawab perusahaan agar karyawan merasa damai dalam bekerja.

### **b. Jenis-Jenis Dukungan Organisasi**

Menurut Kraimer (2001), ada 2 bentuk dukungan organisasi yaitu:

#### **1. Dukungan Intrinsik, yaitu:**

- a. Gaji
- b. Tunjangan
- c. Bonus

#### **2. Dukungan Ekstrinsik, yaitu:**

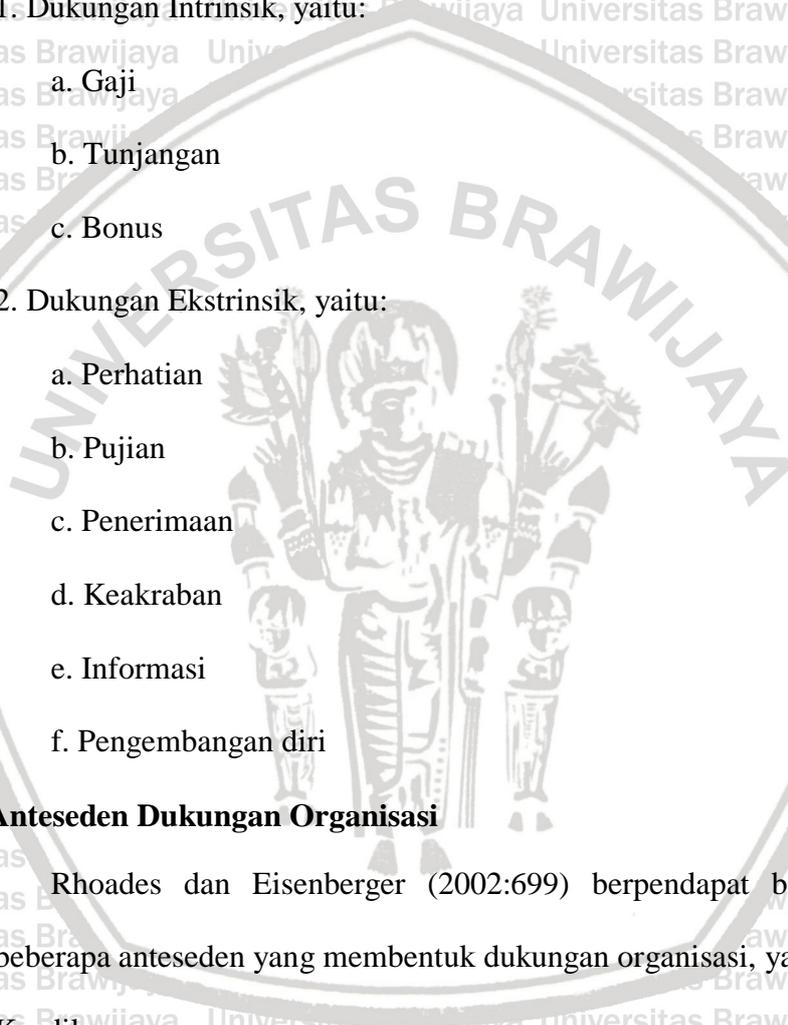
- a. Perhatian
- b. Pujian
- c. Penerimaan
- d. Keakraban
- e. Informasi
- f. Pengembangan diri

### **c. Anteseden Dukungan Organisasi**

Rhoades dan Eisenberger (2002:699) berpendapat bahwa terdapat beberapa anteseden yang membentuk dukungan organisasi, yaitu:

#### **5. Keadilan**

Merupakan prosedur organisasi yang adil untuk menentukan pembagian sumberdaya diantara karyawan. Memberikan perhatian, kepedulian pada kesejahteraan karyawan, melibatkan karyawan dalam pengambilan peraturan formal dan kebijakan yang dapat mempengaruhi karyawan, memberikan



kesempatan bersuara dalam pengambilan keputusan, dan memperlakukan secara hormat.

#### 4. Dukungan atasan

Dukungan atasan adalah dukungan yang diberikan organisasi dalam hal ini yaitu *supervisor* yang berlaku sebagai wakil dari suatu organisasi.

Karyawan membentuk persepsi global dengan mengembangkan pandangan umum mengenai sejauh mana *supervisor* menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraannya. *Supervisor* bertindak sebagai agen organisasi memiliki tanggung jawab mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan.

#### 5. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja

Penghargaan dari organisasi merupakan bentuk penghargaan yang diterima dari organisasi meliputi gaji, tunjangan, bonus, pelatihan atau pengembangan. Sedangkan kondisi kerja merupakan salah satu bentuk dukungan organisasi dengan adanya kondisi kerja yang nyaman dan aman bagi karyawan.

## 2. Kepuasan Kerja

### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja terjadi pada perasaan pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi. Kepuasan kerja terjadi pada perasaan pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi. Kepuasan kerja mempengaruhi perilaku kerja karyawan seperti tingkat kehadiran atau absensi dan lain-lain. Keberhasilan suatu organisasi dapat terwujud salah satunya terlihat dari kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan asset terbesar dalam organisasi. Menurut Robbins (2008) istilah kepuasan kerja

merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Pendapat dari Robbins dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja terjadi pada perasaan puas atau tidak puas setiap individu dalam bekerja terhadap pekerjaannya.

Hasibuan (2013) menjelaskan Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya.

Riva'I (2006:249) menjelaskan Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Handoko (2011:193) menjelaskan Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu penilaian dari pegawai mengenai pekerjaannya tentang seberapa menyenangkan pekerjaan yang dilakukan dan sejauh mana dapat memuaskan kebutuhannya.

## b. Teori Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2009:120) menjelaskan kepuasan kerja berhubungan dengan beberapa teori seperti :

### 1. Teori Keseimbangan

Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison*, *equity-in-equity*. *Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja misalnya, pendidikan, pelaksanaan, *skill*, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai misalnya, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi. *Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, berbeda, atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. *Equity in equity* yaitu jika perbandingannya dirasa seimbang (*equity*), maka pegawai tersebut akan merasa puas, tetapi apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensaton inequity* (ketidak seimbangan yang menguntungkan dirinya), dan *under compensation inequity* (ketidakimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*)

### 2. Teori Perbedaan

Mengukur kepuasan dapat dilakukan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, Kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang di dapat dan apa yang diharapkan pegawai.

### 3. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapat apa yang dibutuhkan.

### 4. Teori Pandangan Kelompok

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok. Pegawai akan merasa puas bila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan kelompok.

Wibowo (2007:324) mengemukakan ada dua teori kepuasan kerja yang menyebabkan seseorang merasa lebih puas terhadap pekerjaannya daripada pekerja lainnya. Diantaranya adalah :

#### 1. Teori Dua Faktor

Teori ini merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi lingkungan disekitar pekerjaan dan bukan pekerjaan itu sendiri. Sebaliknya kepuasan dihubungkan dari faktor terkait dengan pekerjaan atau hasil langsung dari pekerjaan itu sendiri.

#### 2. Value Theory

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi ketika hasil pekerjaan yang diterima individu sesuai dengan yang diharapkan. Semakin banyak hasil yang diterima maka akan semakin puas, begitupun sebaliknya. Dengan menekankan

pada nilai-nilai, teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dicapai dari berbagai faktor dan cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan mengetahui apa yang mereka inginkan dan kemungkinan untuk memberikannya.

### c. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Dalam mengukur tingkat kepuasan kerja Robbins (2010:149) menjelaskan lima faktor yang dapat menjadi indikator tolak ukur kepuasan kerja antara lain :

#### 1. Kepuasan dengan Gaji

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan secara adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

#### 2. Kepuasan dengan Promosi

Kepuasan akan dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang akan dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka, ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan seseorang.

#### 3. Kepuasan dengan Rekan Kerja

Karyawan mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi yang terwujud dari mereka dan kebanyakan merupakan kerja yang membutuhkan interaksi sosial.

#### 4. Kepuasan dengan Atasan.

Atasan merupakan seseorang yang senantiasa member perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi bawahannya atau mnyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan seseorang.

#### 5. Kepuasan dengan Pekerjaan itu Sendiri

Para karyawan lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk mempergunakan ketrampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan baik mengenai betapa baik mereka dalam bekerja, karena pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan sedangkan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

Pendapat mengenai aspek – aspek kepuasan kerja juga disampaikan Luthans. Menurut Luthans (2006:243) kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa aspek, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri. Hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini biasa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
3. Kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi.

4. Pengawasan. Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

5. Rekan kerja. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Berdasarkan pendapat Robins serta Luthans, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki lima aspek, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja. pengukuran kepuasan kerja mempunyai peran penting bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri. Dengan menilai tingkat kepuasan karyawan pada pekerjaannya, baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan, akan membawa pada perbaikan-perbaikan kondisi kerja yang lebih baik dan ini tentu akan membawa keuntungan bagi perusahaan apabila karyawan bekerja dengan kepuasan yang tinggi.

### **3. Komitmen Organisasional**

#### **a. Pengertian Komitmen Organisasional**

Sumber daya manusia adalah aset berharga yang harus dijaga oleh organisasi selaku perencana dan penggerak organisasi. Adanya sumber daya manusia yang berkualitas dalam suatu organisasi akan menjadi faktor pendukung organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut yang menyebabkan organisasi harus mampu mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas, dimana dalam mewujudkan hal tersebut perlu adanya sebuah komitmen dari karyawan terhadap organisasi, sehingga apabila karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi maka karyawan akan memiliki keterikatan dengan organisasi.

Menurut Utaminingsih (2014:140) komitmen terjadi ketika seseorang membuat suatu tawaran lain yang terkait dengan keterkaitan dari luar dengan suatu aktivitas pekerjaan yang konsisten. Utaminingsih (2014:140) menyatakan bahwa komitmen adalah suatu pernyataan dimana individu menjadikan serangkaian kegiatan dan melalui kegiatan tersebut dapat digunakan untuk menumbuhkan kepercayaan bahwa aktivitas yang berkelanjutan memerlukan keterlibatannya.

Lincoln dan Bashaw (1994) dalam Sopiha (2008:156) mengemukakan bahwa Komitmen organisasional memiliki tiga indikator: kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Utaminingsih (2014:145) mengategorikan faktor komitmen menjadi 4 faktor utama :

1. Karakteristik personel,
2. Karakteristik pegawai,
3. Keahlian pegawai, dan
4. Karakteristik struktur.

Faktor-faktor organisasional yang mempengaruhi komitmen organisasi mencakup budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan praktek sumber daya manusia berkaitan dengan imbalan, prospek karir dan kemungkinan untuk melanjutkan tingkat pendidikan. Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat dilihat bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasional untuk mempertahankan eksistensinya di dalam organisasi tersebut.

## b. Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasional

Utaminingsih (2014:147) mengidentifikasi tiga tema bentuk umum dalam konseptualisasi sikap dari komitmen organisasional yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), pengaturan emosional pegawai, diidentifikasi dengan keterlibatan organisasi. Komitmen afektif melibatkan tiga aspek yaitu: pembentukan, pengaturan emosi terhadap organisasi, identifikasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.
2. Komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*), keinginan individu pada suatu pegawai dalam organisasi untuk waktu yang lama. Komitmen keberlanjutan merefleksikan perhitungan dari biaya untuk meninggalkan organisasi atau keuntungan bila berada dalam organisasi.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*), perasaan wajib untuk melanjutkan pekerjaan. Para pegawai dengan tingkat komitmen normatif tinggi merasa sejalan dengan organisasi

Kesimpulannya dari 3 komponen komitmen organisasional di atas digunakan sebagai indikator untuk mengukur komitmen karyawan.

### c. Langkah-Langkah Meningkatkan Komitmen Organisasional

Dessler dalam Luthans (2006:250) berpendapat bahwa terdapat pedoman dan langkah untuk mengimplementasikan sistim manajemen untuk memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasional pada diri karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan yang tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi. Memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai yang diperjuangkan, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai-nilai keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung dan kerja sama tim.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan yang menantang pada saat tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

#### d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja; dan
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Sementara itu, Minner (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan

4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan

#### 4. Kinerja Karyawan

##### a. Pengertian Kinerja

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh tujuan organisasi sulit tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Mangkunegara (2013) mengatakan Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. dijelaskan Donnely, Gibson, dan Ivancevich dalam Rivai (2005:15) Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Moeheriono (2012:95) mendefinisikan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Dijelaskan lagi oleh Hasibuan (1997) dalam Kusmaningtyas (2014:82) bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang diraih seseorang dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya didasarkan atas kapabilitas, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Berdasarkan uraian dan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari sesuatu yang dikerjakan dalam kurun waktu tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas oleh seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

#### **b. Faktor yang mempengaruhi kinerja**

Berikut ini adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari seorang pegawai didalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Mangkunegara (2005:13-14) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut :

##### **1) Faktor Kemampuan (*ability*)**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari :

- a) Kemampuan potensi (IQ).
- b) Kemampuan reality (*knowledge + skill*).

Maksudnya adalah pimpinan dan karyawan yang memilki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja maksimal.

## 2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

Mangkuprawira (2007:155-156) menjelaskan bahwa ada 5 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Faktor personal (*individual*), meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan struktur organisasi.
5. Faktor kontekstual, meliputi tekanan dan lingkungan kerja.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah yang pertama yaitu keahlian dan kemampuan karyawan, selanjutnya adalah motivasi karyawan dalam bekerja dan faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor personal, kepemimpinan manajer, tim, sistem dan kontekstual.

### c. Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja menurut Simamora (2004:50) adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Menurut Dharma (2004:355) dalam pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai.
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya).
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Sedangkan Menurut Sendow (2007:30) mengemukakan bahwa terdapat enam (6) kriteria pokok untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

#### 1. *Quality*

Arti dari *quality* adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

## 2. *Quantity*

Arti dari *quantity* adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

## 3. *Timelines*

Arti dari *timelines* adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

## 4. *Cost-effectiveness*

Arti dari *cost effectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

## 5. *Need for Supervision*

Arti dari *need for supervision* adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

## 6. *Interpersonal Impact*

Arti dari *interpersonal impact* adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Untuk mengukur kinerja, dimensi-dimensi kinerja dikembangkan menjadi indikator kinerja. Indikator kinerja digunakan mengembangkan instrumen evaluasi kinerja yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan. Pengembangan dimensi dan indikator kinerja dilaksanakan melalui *job analysis* atau analisis pekerjaan.

Sedangkan secara umum, menurut Wirawan (2009:7) kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah

faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai. Faktor lingkungan internal organisasi terdiri dari; (1) visi, misi, dan tujuan organisasi, (2) kebijakan organisasi, (3) bahan mentah, (4) teknologi (robot, sistem produksi, dan sebagainya), (5) strategi organisasi, (6) sistem manajemen, (7) kompensasi, (8) kepemimpinan, (9) modal, (10) budaya organisasi, (11) iklim organisasi, (12) teman sekerja.

Faktor lingkungan eksternal terdiri dari; (1) kehidupan ekonomi, (2) kehidupan politik, (3) kehidupan sosial, (4) budaya dan agama masyarakat, (5) kompetitor. Faktor lingkungan internal karyawan terdiri dari; (1) bakat dan sifat pribadi, (2) kreativitas, (3) pengetahuan dan keterampilan, (4) kompetensi, (5) pengalaman kerja, (6) keadaan fisik, (7) keadaan psikologi.

Berdasarkan ketiga faktor tersebut akan membentuk perilaku kerja karyawan yang terdiri dari:

1. Kemampuan dalam bekerja
2. Disiplin kerja
3. Motivasi kerja
4. Semangat kerja
5. Sikap dalam bekerja
6. Stress kerja
7. Keterlibatan kerja
8. Kepemimpinan
9. Kepuasan kerja
10. Kelayakan dalam bekerja

## 11. Penguasaan bidang keahlian

Pengukuran kinerja dapat dilakukan untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan maupun pegawai yang bekerja di dalam suatu organisasi ataupun perusahaan.

### d. Penilaian Kinerja

Setiap perusahaan atau organisasi harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan dan hasil penilaian dapat dipergunakan sebagai informasi pengambilan keputusan manajemen tentang kenaikan gaji/upah, penguasaan lebih lanjut, peningkatan kesejahteraan karyawan dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut pendapat Rivai (2005:324) menyatakan bahwa metode yang dapat digunakan adalah berorientasi masa lalu dan masa depan. Adapun penjelasan lengkap dari kedua metode yang dimaksud Rivai tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### a. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu.

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu, karyawan dapat mendapat umpan balik atas upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi.

Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa lalu ini meliputi sebagai berikut :

1. Skala Peringkat (*Rating Scale*)

Didalam metode ini para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala kerja tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

2. Daftar Pertanyaan (*Checklist*)

Didalam penilaian yang berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka ragam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.

3. Metode dengan Penilaian Terarah (*Forced Choice Methode*)

Didalam metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.

4. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*)

Didalam metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.

5. Metode Catatan Prestasi

Didalam metode ini berkaitan erat dengan peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan.

6. Skala Peringkat Dikaitkan Dengan Tingkah Laku (*Behaviorally*

*Anchore Rating Scale=BARS*)

Didalam metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

#### 7. Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Methode*)

Didalam metode ini, penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM.

#### 8. Tes dan Observasi Prestasi Kerja (*Comparative Evaluation Approach*)

Didalam metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

#### b. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode ini menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai obyek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan perusahaan.

Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa depan meliputi sebagai berikut :

#### 1. Penilaian Diri Sendiri (*Self Appaisal*)

Perusahaan mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan perusahaan, dan tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan pada karyawan.

#### 2. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Manajemen By Objective*)

Suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan bagian personalia bersama-sama menetapkan bentuk tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja pada kurun waktu yang akan datang.

### 3. Penilaian Secara Psikologis

Penilaian yang dilakukan oleh ahli psikologi untuk mengetahui potensi karyawan.

### 4. Pusat Penilaian (*Assessment Center*)

Serangkaian teknik penilaian oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Jadi pengertian dari penilaian kinerja adalah cara untuk menilai atau menentukan nilai kinerja seorang pegawai atau karyawan. Penilaian kinerja dapat berorientasi masa lalu maupun berorientasi masa depan.

### e. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan dari penilaian kinerja karyawan/pegawai adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia organisasi. Menurut Mangkunegara (2005:11) yang mengatakan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan ialah memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

### C. Hubungan Antar Variabel

#### 1. Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dukungan organisasi berkaitan dengan bagaimana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli akan kesejahteraan karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002:698). Jika dukungan organisasi diberikan ataupun ditingkatkan didalam organisasi yang kemudian karyawan merasakan secara nyata dukungan organisasi tersebut, maka akan meningkatkan juga komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Shore & Tetrick (1991) membuktikan bahwa dukungan organisasi memiliki korelasi terhadap Kepuasan Kerja, kedua variabel ini dianggap merefleksikan kepercayaan umum terkait organisasi yang “manusiawi”, yang mana karyawan mengharapkan kebutuhannya dapat dipenuhi oleh organisasi yang mana kebutuhan yang tidak terpenuhi akan mengarah pada Kepuasan Kerja yang lebih rendah, komitmen yang lebih rendah, serta tingkat perputaran karyawan yang meningkat. Istilah organisasi yang “manusiawi” ini juga sejalan dengan konsep teori resiproksitas yang mana karyawan sudah seharusnya membalas keuntungan atau kesempatan yang telah disediakan oleh organisasi melalui kinerja di masa yang akan datang.

Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan, jika karyawan merasakan dukungan organisasi yang diberikan, maka karyawan tersebut akan memiliki kepuasan kerja yang positif. hubungan tersebut juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Kaihatu (2012) dan Gendis (2016) yang menyatakan bahwa

hasil penelitian menunjukkan dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## 2. Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional

Adanya suatu dukungan dari organisasi dalam bekerja yang dirasakan oleh seorang karyawan akan menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi atau perusahaannya. Teori tersebut diperkuat oleh Penelitian atau empirik yang dilakukan oleh Gendis (2016) dan Fitria (2018) menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini dapat diyakini bahwa karyawan yang relatif puas dengan adanya dukungan dalam melakukan pekerjaannya terbukti akan lebih berkomitmen pada organisasi. Hal tersebut didukung oleh pendapat oleh Meyer *et al.* (2002) yang menyatakan bahwa organisasi yang memberikan dukungan kepada karyawannya saat melakukan pekerjaannya memiliki korelasi paling kuat terhadap Komitmen Organisasional, penemuan ini juga konsisten dengan hasil yang dikemukakan oleh Eisenberger *et al.* (1986) yang menyatakan apabila sebuah organisasi ingin memiliki karyawan yang mempunyai Komitmen yang tinggi maka organisasi harus menunjukkan komitmen terlebih dahulu dengan menyediakan dukungan bagi karyawannya dan memberikan lingkungan kerja yang kondusif.

### 3. Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan akan cenderung berusaha meningkatkan kinerjanya bagi keberhasilan organisasi apabila terdapat dukungan yang maksimal dari organisasi terhadap karyawannya. Rhoades dan Eisenberger (2002:698) mengungkapkan bahwa, suatu dukungan organisasi dapat meningkatkan kinerja pekerjaan dan tindakan yang menguntungkan untuk organisasi yang melampaui tanggung jawab yang ditugaskan. Kinerja karyawan berbanding positif dengan dukungan organisasi, karena karyawan memiliki keyakinan bahwa jika organisasi memperhatikan keberadaan mereka dan memberikan dukungan sepenuhnya terhadap pekerjaan dan kesejahteraan mereka maka kinerja karyawan akan meningkat (Gendis, 2006). Adanya balasan berupa kinerja karyawan tersebut diberikan atas hasil dukungan organisasi positif yang diberikan terhadap karyawan. Hubungan ini diperkuat dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Fitria (2018) yang menyatakan bahwa *Organizational Support* atau dukungan organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. artinya dukungan organisasi yang dirasakan seorang karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut, sehingga semakin tinggi *Organisational Support* atau dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, maka karyawan akan berusaha memberikan kinerja terbaiknya terhadap organisasi.

#### **4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional**

Adanya suatu kepuasan dalam bekerja yang dirasakan oleh seorang karyawan akan menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi atau perusahaannya. Teori tersebut diperkuat oleh hasil Penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini dapat diyakini bahwa karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya terbukti akan lebih berkomitmen pada organisasi. Hal tersebut didukung oleh pendapat Mathis (2006:99-100) yang menyatakan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Karyawan yang merasa puas akan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi tempat dimana karyawan tersebut bekerja. Sedangkan karyawan yang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya biasanya akan sering mangkir dari pekerjaannya bahkan bisa menyebabkan karyawan keluar dari organisasi.

#### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja sangat penting dilingkungan organisasi karena memiliki hubungan dengan perilaku karyawan terhadap organisasi dan lingkungan, salah satunya mengenai kinerja karyawan di dalam organisasi atau perusahaan. Jika seseorang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya tentu akan membuat semangat dalam menjalankan pekerjaannya. Apabila karyawan dalam

perusahaan mempunyai semangat yang tinggi hal ini akan memudahkan karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Mathis & Jackson (2006:209) berpendapat bahwa Kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja seorang karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan akan lebih tinggi. Hal senada juga dapat diperkuat dan disimpulkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2016) dan Mursidta (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, semakin baik dan tinggi kepuasan kerja yang di dapat oleh karyawan maka semakin baik dan tinggi pula kinerja karyawan.

#### **6. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan**

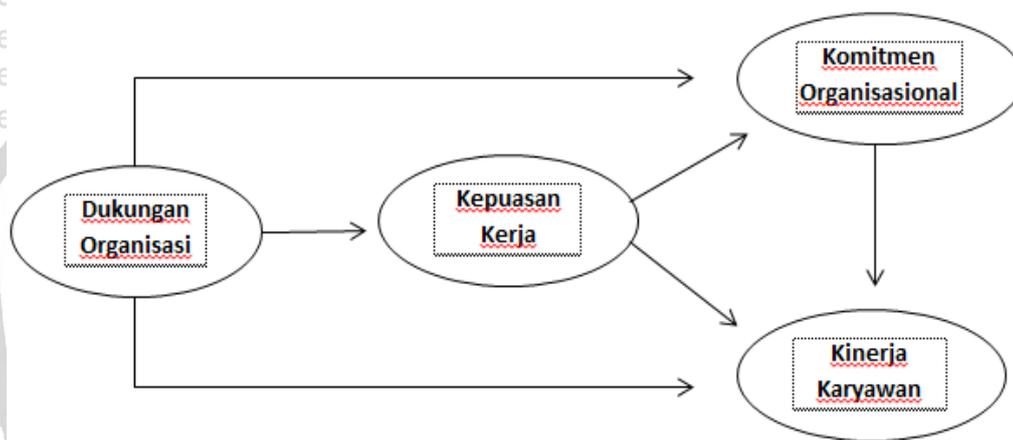
Adanya keinginan yang kuat untuk tetap tinggal atau tidak meninggalkan suatu organisasi atau suatu perusahaan menandakan bahwa karyawan memiliki tingkat kesetiaan terhadap organisasi. Semakin tinggi komitmen seorang karyawan, maka karyawan akan semakin setia atau loyal terhadap organisasi. Adanya komitmen yang tinggi dari karyawan akan membuat karyawan lebih mencintai dan menikmati pekerjaannya. Kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya akan menyebabkan karyawan berusaha bekerja dengan maksimal dan memberikan hasil yang terbaik untuk organisasi atau perusahaannya. Sebagaimana yang dinyatakan Sopiah (2008:166) bahwa komitmen karyawan

yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan itu sendiri, sehingga dengan adanya komitmen karyawan yang tinggi terhadap organisasi akan menjadi kekuatan diri yang akan menumbuhkan motif berprestasi yang berasal dari dalam diri karyawan. Motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri menyebabkan pencapaian kinerja yang maksimal (Mangkunegara, 2013). Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan dapat meningkatkan kemampuan yang dimiliki karyawan dan juga akan berimbas dalam meningkatkan hasil kerja yang optimal dalam organisasi. Pernyataan tersebut diperkuat dan didukung oleh Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Gendis (2016) dan Akbar (2016) menyatakan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi komitmen seorang pegawai atau karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawannya.

**D. Model Konsep dan Model Hipotesis**

**1. Model Konsep**

Dari sebuah pengkajian secara teoritis dan dari Permasalahan yang akan diteliti mengenai pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan milenial. Maka dapat dibuat suatu konsep dalam penelitian ini sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Model Konsep**

Sumber : Olahan Peneliti (2019)

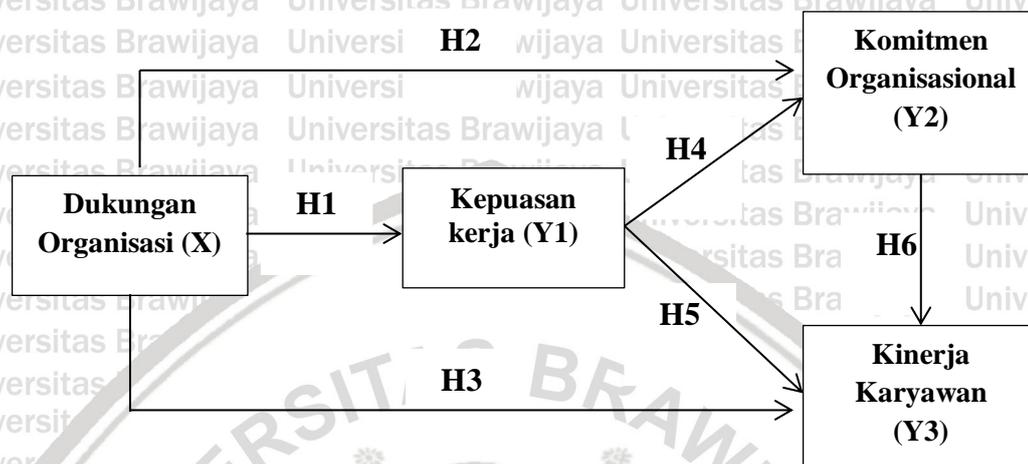
**2. Model Hipotesis**

Menurut Arikunto (2006) menyatakan bahwa hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Sedangkan menurut Sugiyono (2016:64) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan



masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Berikut ini model hipotesis dari penelitian ini :



**Gambar 2.2 Model Hipotesis**

Sumber : Olahan Peneliti (2019)

Keterangan :

→ : Pengaruh Langsung

Berdasarkan model hipotesis yang merupakan pengembangan dari model konsep, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. H1 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Dukungan Organisasi (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y1).
2. H2 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Dukungan Organisasi (X) terhadap Komitmen Organisasional (Y2).
3. H3 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Dukungan Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y3).
4. H4 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Komitmen Organisasional (Y2).

- 5. H5 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y3).
- 6. H6 : Diduga terdapat Pengaruh yang Signifikan antara Komitmen Organisasional (Y2) terhadap Kinerja Karyawan (Y3)



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan ini adalah penelitian *Explanatory* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Penelitian eksplanatori ( *explanatory research* ) bersifat penjelasan dan bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada. Siregar (2014:14) berpendapat bahwa penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara suatu variabel dengan variabel yang lain.

Sedangkan menurut Sugiyono (2016:8) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Peneliti akan melakukan penelitian di Bimbel Plus Ilhami Malang raya dan di harapkan dapat menjelaskan pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan generasi milenial.

## B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah tempat yang digunakan oleh peneliti untuk melakukan penelitian dan pengumpulan data dalam penelitian. Penelitian ini akan dilaksanakan di Bimbel Plus Ilhami Malang Raya. Bimbel Plus Ilhami mempunyai *marketing galery* yang berada di Jalan loncat indah A16, Tasikmadu Kota Malang. Penelitian ini akan dilakukan di kantor utama dan cabang bimbel plus ilhami semalang raya, yaitu di Kota Malang, Kabupaten Malang dan Kota Batu.

Lokasi penelitian di Kota Malang :

1. Jalan Tangerang 11A, Klojen Kota Malang. (Kantor 1)
2. Jalan Danau Tigi blok C1 A5, Sawojajar Kota Malang. (Kantor 2)
3. Jalan Kyai Parseh Jaya 45A, Bumiayu Kota Malang. (Kantor 3)
4. Jalan Pelabuhan Ketapang 17A, Sukun Kota Malang. (Kantor 4)
5. Jalan Raya Pondok Blimbing Indah C2.4, Araya Kota Malang. (Kantor 5)
6. Jalan Soekarno-Hatta, Griya Shanta No A202 Kota Malang. (Kantor 6)
7. Jalan Loncat Indah A16, Tasik Kota Malang. (Kantor 7)

Lokasi penelitian di Kabupaten Malang:

1. Jalan Raya Sengkaling 295, Dau Malang. (Kantor 8)
2. Jalan Raya Pakisjajar 61, Pakisjajar Malang. (Kantor 9)
3. Jalan Raya Sukoraharjo 292, Kepanjen Malang. (Kantor 10)
4. Jalan Raya Diponegoro, Ruko An-Nur Kav. 2 Bululawang Malang. (Kantor 11)
5. Jalan Semeru No.174, Dilem Kepanjen Malang. (Kantor 12)

Lokasi penelitian di Kota Batu:

1. Jalan Suropati 59A, Batu. (Kantor 13)

Alasan peneliti memilih lokasi ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan generasi milenial bimbel plus ilhami malang raya.
2. Peneliti melihat sesuatu keunikan dalam bimbel plus ilhami ini dipimpin dan dikelola oleh generasi muda yang masih dalam usia milenial dan bimbel ini sampai sekarang masih terus berkembang dan maju.
3. Penentuan lokasi ini juga atas pertimbangan bahwa belum ada penelitian sebelumnya yang dilakukan di bimbel plus ilhami tersebut.

### **C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran**

#### **1. Konsep**

Berdasarkan penelitian, seorang peneliti menggunakan istilah khusus untuk menggambarkan sebuah fenomena yang akan diteliti yang disebut dengan konsep. Hasan (2002:17) mendefinisikan konsep adalah istilah, terdiri dari satu kata atau lebih yang menggambarkan sesuatu gejala atau menyatakan suatu ide (gagasan) tertentu. Konsep yang akan digunakan untuk kajian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **a. Dukungan Organisasi**

Dukungan organisasi adalah bagaimana perusahaan ataupun organisasi dapat menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan (*valuation of employees' contribution*) ataupun organisasi dan

perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (*care about employees' well-being*).

#### b. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu penilaian dari pegawai mengenai pekerjaannya tentang seberapa menyenangkan pekerjaan yang dilakukan dan sejauh mana dapat memuaskan kebutuhannya.

#### c. Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasional untuk mempertahankan eksistensinya di dalam organisasi tersebut.

#### d. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil dari sesuatu yang dikerjakan dalam kurun waktu tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas oleh seseorang karyawan atau kelompok karyawan dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

## 2. Variabel

Arikunto (2002:101), menjelaskan variabel dibedakan menjadi variabel bebas atau independen dan variabel terikat atau dependen. Variabel bebas atau independen (X) yakni variabel yang mempengaruhi atau sebagai variabel penyebab. Variabel terikat atau dependen (Y) yakni variabel yang dipengaruhi atau variabel akibat. Agar konsep dapat di ukur, maka harus dijabarkan lebih lanjut menjadi variabel-variabel.

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan sebelumnya, variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel Bebas (Variabel Independen)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat (Zulganef, 2013:66). Definisi variabel bebas menurut Sugiyono (2016:36) merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Dukungan Organisasi (X1).

b. Variabel Terikat

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2016:39). Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Y1), Komitmen Organisasional (Y2) dan Kinerja Karyawan (Y3).

3. Definisi Operasioanal

Sarwono (2006:27) berpendapat bahwa definisi operasional adalah definisi yang menjadikan variabel-variabel yang sedang diteliti menjadi bersifat operasional dalam kaitannya dengan proses pengukuran variabelvariabel.

Berikut variabel yang terdapat pada penelitian ini:

a. Variabel Bebas

Pada penelitian ini terdapat satu variabel bebas yaitu Dukungan Organisasi (X), yang dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut:  
Dukungan Organisasi (X)

Dukungan organisasi adalah bagaimana perusahaan ataupun organisasi dapat menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan (*valuation of employees' contribution*) ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (*care about employees' well-being*).

Indikatornya di adaptasi dari Rhoades dan Eisenberger (2002:699)

terdiri dari :

- 1) Keadilan
- 2) Dukungan atasan
- 3) Penghargaan organisasi dan kondisi kerja

b. Variabel Terikat

Variabel Terikat dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Y1), Komitmen Organisasional (Y2) dan Kinerja Karyawan (Y3).

1) Kepuasan Kerja (Y1)

Kepuasan kerja adalah suatu penilaian dari pegawai mengenai pekerjaannya tentang seberapa menyenangkan pekerjaan yang dilakukan dan sejauh mana dapat memuaskan kebutuhannya.

Indikatornya di adaptasi dari Robbins (2010:149) terdiri dari :

- a) Gaji
- b) Promosi
- c) Rekan Kerja
- d) Atasan dalam Bekerja
- e) Pekerjaan itu Sendiri

## 2) Komitmen Organisasional (Y2)

Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasional untuk mempertahankan eksistensinya di dalam organisasi tersebut.

Indikatornya di adaptasi dari Utaminingsih (2014:147) terdiri dari :

- a) Komitmen afektif
  - b) Komitmen keberlanjutan
  - c) Komitmen normatif
- ## 3) Kinerja Karyawan (Y3)

Kinerja karyawan adalah hasil dari sesuatu yang dikerjakan dalam kurun waktu tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas oleh seseorang karyawan atau kelompok karyawan dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Indikator diambil dari Wirawan (2009) mengenai perilaku kerja pegawai dan Bimbel Plus Ilhami (2019) dibuat untuk penilaian kinerja yang terdiri dari:

- a) Keterlibatan
- b) Kedisiplinan
- c) Attitude
- d) Kemampuan dalam bekerja
- e) Penguasaan Bidang Keahlian

**Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, Item dalam penelitian**

KONSEP	VARIABEL	INDIKATOR	ITEM
		KEADILAN (X1.1)	A. Keadilan dalam hal Gaji.
			B. Kesempatan yang sama dalam hal promosi.
			C. Keadilan porsi kerja dan tanggung jawab.
			D. Fasilitas yang sama dengan karyawan lain.
DUKUNGAN ORGANISASI	DUKUNGAN ORGANISASI (X1)	DUKUNGAN ATASAN (X1.2)	A. Kontribusi dihargai oleh atasan organisasi.
			B. Atasan memberikan arahan.
			C. Atasan menghargai pendapat dan ide dari saya.
		PENGHARGAAN DAN KONDISI KERJA (X1.3)	A. Penghargaan berupa kompensasi (Gaji, Bonus, Tunjangan).
			B. Pendidikan, pelatihan dan pengembangan
			C. Tempat kerja yang nyaman bagi karyawan.
			D. Keamanan yang terjamin dalam melakukan pekerjaan.

**Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, Item dalam penelitian**

KONSEP	VARIABEL	INDIKATOR	ITEM
KEPUASAN KERJA	GAJI (Y1.1)		A. Kesesuaian Gajidan peraturan
			B. Kesesuaian Gaji dengan tanggung jawab.
			C. Bonus dan Tunjangan yang diberikan.
	PROMOSI (Y1.2)		A. Promosi yang dilakukan atasan.
			B. Promosi jabatan berdasarkan prestasi kerja.
			C. Promosi yang dilakukan secara adil.
	REKAN KERJA (Y1.3)		A. Puas dengan dukungan dari rekan kerja.
			B. Percaya terhadap rekan kerja.
			C. Rekan kerja yang bertanggung jawab.
	ATASAN DALAM BEKERJA (Y1.4)		A. Puas dengan atasan dalam bekerja.
			B. Yakin atas kemampuan atasan
			C. Perlakuan adil dari pihak atasan.
	PEKERJAAN ITU SENDIRI (Y1.5)		A. Puas dengan pekerjaan yang saya lakukan.
			B. Puas Adanya Keadilan beban kerja yang ditanggung sesama Karyawan.
			C. Senang dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan.

**Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, Item dalam penelitian**

KONSEP	VARIABEL	INDIKATOR	ITEM
KOMITMEN ORGANISASIONAL	KOMITMEN AFEKTIF (Y2.1)		A. Senang dan nyaman selama bekerja di Bimbel.
			B. Senang dapat berkarier di Bimbel.
			C. Bangga dan terikat secara emosional di Bimbel.
	KOMITMEN KEBERLANJUTAN (Y2.2)		A. Terbebani apabila meninggalkan Bimbel.
			B. Merugikan diri apabila meninggalkan Bimbel.
			C. Bekerja di Bimbel sesuai dengan keinginan sendiri.
	KOMITMEN ORGANISASIONAL (Y2)		A. Memiliki tanggung jawab untuk tetap bekerja di Bimbel.
			B. Memiliki kewajiban untuk menyelesaikan tugas di Bimbel.
			C. Memiliki kewajiban untuk memajukan Bimbel.
KOMITMEN NORMATIF (Y2.3)		D. Bimbel memberikan kontribusi yang cukup buat hidup saya.	

Lanjutan Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator, Item dalam Penelitian

KONSEP	VARIABEL	INDIKATOR	ITEM
KINERJA	KINERJA KARYAWAN (Y3)	KETERLI-BATAN (Y3.1)	A. meluangkan waktu untuk ikut kegiatan Bimbel.
			B. mementingkan kegiatan Bimbel daripada kegiatan lain.
			C. bersedia ketika diminta terlibat dalam kegiatan.
	KINERJA KARYAWAN (Y3)	KEDISIPLINAN (Y3.2)	A. datang tepat waktu pada saat jadwal mengajar dan bekerja.
			B. tidak pernah melanggar tata tertib dan aturan kerja.
			C. kehadiran menjadi hal yang selalu diperhatikan dan diprioritaskan.
	KINERJA KARYAWAN (Y3)	ATTITUDE (Y3.3)	A. mematuhi nilai dan norma yang berlaku di Bimbel.
			B. memahami keterbatasan kantor dan menyampaikan secara langsung terhadap tim.
			C. menjaga hubungan baik dengan pengajar maupun tim.
	KINERJA KARYAWAN (Y3)	KEMAMPUAN DALAM BEKERJA (Y3.4)	A. Professional dan bertanggung jawab.
			B. Mampu menggunakan semua fasilitas yang menunjang kerja.
			C. mampu bekerja sama dengan tim pengajar dan rekan kerja.
	KINERJA KARYAWAN (Y3)	PENGUASAAN BIDANG KEAHLIAN (Y3.5)	A. keinginan selalu belajar yang tinggi.
			B. tugas dapat diselesaikan dengan baik.
			C. selalu ingin meningkatkan kinerja.

#### 4. Skala Pengukuran

Sugiyono (2012:92) mengatakan bahwa skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Dengan skala pengukuran, maka nilai variabel yang diukur dengan instrumen tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga akan lebih akurat, efisien dan komunikatif.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala *Likert*. Zulfanef (2013:102) mengatakan bahwa skala *Likert* merupakan skala yang didesain untuk menguji kekuatan "setuju" atau "tidak setuju" subjek terhadap suatu pernyataan pada skala 5 titik: Sangat tidak setuju = 1; tidak setuju = 2; tidak berpendapat atau ragu-ragu (*neither agree nor disagree*) = 3; setuju = 4; sangat setuju = 5. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012:93).

Variabel yang akan diukur dijabarkan dalam item-item yang berupa pernyataan. Jawaban dari setiap item memiliki tingkatan dari sangat positif sampai negatif. Responden diminta untuk memberi respon terhadap setiap pernyataan dengan memilih salah satu dari lima jawaban berdasarkan pendapat mereka. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Skala Pengukuran**

JAWABAN	SKOR
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-Ragu (RR)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

*Sumber : Zulganef (2013)*

Dari tabel skala Likert di atas, maka diperoleh nilai interval kelas dengan rumus (Supranto, 2006:64):

$$C = \frac{Xn - X1}{K}$$

Keterangan:

C : Perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)

K : Banyaknya kelas

Xn : Nilai observasi terbesar

X1 : Nilai observasi terkecil

$$C = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan rumus di atas, maka dapat diperoleh nilai interval kelas pada skala Likert sebagai berikut:

**Tabel 3.3 Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden**

NO	INTERVAL RATA-RATA	PERNYATAAN
1	> 4,2 – 5,0	Sangat Setuju
2	> 3,4 - 4,2	Setuju
3	> 2,6 - 3,4	Ragu-Ragu
4	> 1,8 - 2,6	Tidak Setuju
5	1,0 - 1,8	Sangat Tidak Setuju

*Sumber : Supranto (2006)*



## D. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016:80).

Hasan (2002:58) mendefinisikan populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Mengacu pada pengertian diatas, maka dapat dipahami bahwa populasi bisa berupa sekelompok orang yang berada di suatu tempat yang sama.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan generasi milenial Bimbel Plus Ilhami Malang Raya. Berikut ini adalah rincian jumlah karyawan:

**Tabel 3.4 Data Jumlah Karyawan Milenial Bimbel Plus Ilhami**

No.	Alamat Kantor	Jumlah
1	Jalan Tangerang 11A, Klojen	3
2	Jalan Danau Tigi blok C1 A5, Sawojajar	2
3	Jalan Kyai Parseh Jaya 45A, Bumiayu	2
4	Jalan Pelabuhan Ketapang 17A, Sukun	1
5	Jalan Raya Pondok Blimbing Indah C2.4, Araya	2
6	Jalan Soekarno-Hatta, Griya Shanta No A202	2
7	Jalan loncat indah A16, Tasikmadu	13
8	Jalan Raya Sengkaling 295, Dau	3
9	Jalan Raya Pakisjajar 61, Pakisjajar	2
10	Jalan Raya Sukoraharjo 292, Kepanjen	2
11	Jalan Raya Diponegoro, Ruko An-Nur Kav. 2 Bululawang	2
12	Jalan Semeru No. 174, Dilem Kepanjen	2
13	Jalan Suropati 59A, Batu.	2
	<b>JUMLAH</b>	<b>38</b>

*Sumber : HRD Bimbel Plus Ilhami (2019)*

Jadi , populasi dalam penelitian ini berjumlah 38 karyawan.

## 2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016:81) mengatakan bahwa Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi.

Menurut Ruslan (2010:139) mengenai definisi, sampel merupakan meneliti sebagian dari elemen-elemen tertentu suatu populasi. Populasi yang digunakan sebagai sampel yaitu keseluruhan karyawan yang berjumlah 38 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan *total quota sampling*. *Total sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2011). Alasan mengambil total sampling karena menurut Sugiyono (2011) jumlah populasi yang kurang dari 100, seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya.

## E. Sumber Data

Menurut Sarwono (2006:123) menyatakan bahwa koleksi data merupakan tahapan dalam proses penelitian yang penting, karena hanya dengan mendapatkan data yang tepat maka proses penelitian akan berlangsung sampai peneliti menemukan jawaban dari perumusan masalah yang telah ditetapkan.

Terdapat dua koleksi data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder.

## 1. Data Primer

Sarwono (2006:129) berpendapat bahwa data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk *file*. Data ini harus dicari melalui narasumber atau dalam intiliah teknisnya responden, yaitu orang yang kita jadikan objek penelitian atau orang yang kita jadikan sarana mendapatkan informasi atau data. Data primer dalam penelitian ini dapat diperoleh dari penyebaran kuisioner mengenai pengaruh Dukungan organisasi terhadap Kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan di Bimbel Plus Ilhami Malang Raya.

## 2. Data Sekunder

Menurut Sarwono (2006:17) menyatakan bahwa data sekunder merupakan data yang bukan diperoleh dari responden melainkan data yang diperoleh melalui studi kepustakaan dan yang biasa digunakan oleh para peneliti yang menganut paham pendekatan kualitatif. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari literatur, arsip perusahaan atau dokumen perusahaan, jumlah karyawan, serta berbagai macam data yang berkaitan dengan penelitian ini yang didapatkan melalui *database* Bimbel Plus Ilhami.

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

### **1. Kuesioner**

Arikunto (2013:194) mendefinisikan kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2016:142). Kuesioner ini sendiri terdiri dari beberapa item pertanyaan yang berkaitan dengan identitas responden dan tanggapan responden tentang dukungan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan.

### **2. Dokumentasi**

Data dokumentasi merupakan teknik pengumpulan yang didapatkan melalui dokumen-dokumen yang sudah tersedia di tempat penelitian. Metode ini dilakukan dengan melakukan pencatatan ulang data yang dibutuhkan oleh peneliti untuk membantu proses penelitian seperti: data jumlah karyawan, struktur organisasi, aktivitas organisasi, dan data lainnya.

## **G. Uji Validitas dan Reliabilitas**

### **1. Pengujian Validitas**

Sarwono (2006:99) berpendapat bahwa suatu skala dikatakan valid apabila dalam skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya



diukur. Skala nominal yang bersifat non-parametrik digunakan untuk mengukur variabel nominal bukan untuk mengukur variabel interval yang bersifat parametrik. Validitas atau kesahihan menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan untuk mengukur suatu item pernyataan yang digunakan dalam instrument penelitian bersifat valid atau tidak. Peneliti dalam mengetahui kevaliditasan penelitiannya, peneliti menggunakan program *software* WarpPLS 5.0. validitas terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan.

Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel latennya. Variabel konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur variabel harusnya berkorelasi tinggi. Sedangkan validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing konstruk atau variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Berikut adalah parameter instrument penelitian dalam pengukuran PLS :

**Tabel 3.5 Ringkasan *Rule of Thumb* Model Pengukuran Uji Validitas**

KRITERIA	PARAMETER	RULE OF THUMB
<i>Convergent Validity</i>	<i>Average Variance Extracted</i>	>0.50 untuk <i>confirmatory research</i> dan <i>explanatory research</i>
<i>Dicriminant Validity</i>	Akar kuadrat AVE dan Korelasi antar konstruk laten	Akar kuadrat AVE > korelasi antar konstruk laten

*Sumber : Latan dan Ghozali (2016)*

Berikut ini adalah rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum i + var(\epsilon_i)}$$

## 2. Pengujian Reliabilitas

Siregar (2014:87) berpendapat bahwa reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula. Uji reliabilitas digunakan sebagai alat mengukur secara eksternal maupun internal. Secara eksternal, pengujian dapat dilakukan *test retest*, *equivalent*, dan gabungan keduanya. Secara internal, reliabilitas alat ukur dapat diuji dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen dengan teknik tertentu. Siregar (2014:90) juga berpendapat bahwa teknik *alpha cronbach* digunakan untuk menentukan apakah intrsumen penelitian reabel atau tidak, apabila jawaban yang diberikan responden berpentik skala seperti 1-5 atau jawaban responden yang menginterpensikan penilaian sikap.

Berikut parameter instrument penelitian dalam pengukuran PLS :

**Tabel 3.6 Ringkasan Rule of Thumb Model Pengukuran Uji Reliabilitas**

<b>KRITERIA</b>	<b>PARAMETER</b>	<b>RULE OF THUMB</b>
<i>Indicator Reliability</i>	<i>Loading Factor</i>	> 0.70 untuk <i>confirmatory research</i> . 0.60 - 0.70 masih dapat diterima apabila untuk <i>explanatory research</i> .
<i>Indicator Consistency Reliability</i>	<i>Composite Reliability</i>	> 0.70 untuk <i>confirmatory research</i> 0.60 – 0.70 masih dapat diterima apabila untuk <i>explanatory research</i>

*Sumber : Latan dan Ghozali (2016)*

Berikut rumus untuk menghitung uji reliabilitas :

$$PC = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum i + var(\epsilon_i)}$$

**H. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

**Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>	<b>Pearson Correlation</b>	<b>R Tabel</b>	<b>Keterangan</b>
Dukungan Organisasi (X1)	Keadilan (X1.1)	X1.1.1	0,704	0,320	Valid
		X1.1.2	0,676	0,320	Valid
		X1.1.3	0,769	0,320	Valid
		X1.1.4	0,484	0,320	Valid
	Dukungan Atasan (X1.2)	X1.2.1	0,781	0,320	Valid
		X1.2.2	0,750	0,320	Valid
		X1.2.3	0,712	0,320	Valid
	Penghargaan dan Kondisi Kerja (X1.3)	X1.3.1	0,770	0,320	Valid
		X1.3.2	0,681	0,320	Valid
		X1.3.3	0,732	0,320	Valid
		X1.3.4	0,625	0,320	Valid
	Kepuasan Kerja (Y1)	Gaji (Y1.1)	Y1.1.1	0,704	0,320
Y1.1.2			0,639	0,320	Valid
Y1.1.3			0,710	0,320	Valid
Promosi (Y1.2)		Y1.2.1	0,625	0,320	Valid
		Y1.2.2	0,654	0,320	Valid
		Y1.2.3	0,691	0,320	Valid

**Lanjutan Tabel 8 Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	Item	Pearson Correlation	R Tabel	Keterangan	
Kepuasan Kerja (Y1)	Rekan Kerja (Y1.3)	Y1.3.1	0,550	0,320	Valid	
		Y1.3.2	0,535	0,320	Valid	
		Y1.3.3	0,439	0,320	Valid	
	Atasan Dalam Bekerja (Y1.4)	Y1.4.1	0,638	0,320	Valid	
		Y1.4.2	0,674	0,320	Valid	
		Y1.4.3	0,756	0,320	Valid	
	Pekerjaan Itu Sendiri (Y1.5)	Y1.5.1	0,446	0,320	Valid	
		Y1.5.2	0,627	0,320	Valid	
		Y1.5.3	0,633	0,320	Valid	
Komitmen Organisasional (Y2)	Komitmen Afektif (Y2.1)	Y2.1.1	0,769	0,320	Valid	
		Y2.1.2	0,820	0,320	Valid	
		Y2.1.3	0,771	0,320	Valid	
	Komitmen Keberlanjutan (Y2.2)	Y2.2.1	0,703	0,320	Valid	
		Y2.2.2	0,773	0,320	Valid	
		Y2.2.3	0,672	0,320	Valid	
	Komitmen Normatif (Y2.3)	Y2.3.1	0,764	0,320	Valid	
		Y2.3.2	0,755	0,320	Valid	
		Y2.3.3	0,842	0,320	Valid	
		Y2.3.4	0,702	0,320	Valid	
	Kinerja Karyawan (Y3)	Keterlibatan (Y3.1)	Y3.1.1	0,666	0,320	Valid
			Y3.1.2	0,689	0,320	Valid
Y3.1.3			0,646	0,320	Valid	
Kedisiplinan (Y3.2)		Y3.2.1	0,663	0,320	Valid	
		Y3.2.2	0,531	0,320	Valid	
		Y3.2.3	0,746	0,320	Valid	
Attitude (Y3.3)		Y3.3.1	0,745	0,320	Valid	
		Y3.3.2	0,702	0,320	Valid	
		Y3.3.3	0,788	0,320	Valid	
Kemampuan Dalam Bekerja (Y3.4)		Y3.4.1	0,894	0,320	Valid	
		Y3.4.2	0,786	0,320	Valid	
		Y3.4.3	0,831	0,320	Valid	
Penguasaan Bidang Keahlian (Y3.5)		Y3.5.1	0,604	0,320	Valid	
		Y3.5.2	0,745	0,320	Valid	
			Y3.5.3	0,661	0,320	Valid

**Sumber : Data Primer Diolah, 2019**

Berdasarkan tabel di atas (Tabel 8) dapat diketahui bahwa seluruh instrument penelitian Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan sudah valid karena memiliki nilai *Pearson Correlation*  $> r_{tabel(0,05;38)} = 0,320$  sehingga instrument tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

**Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Dukungan Organisasi (X1)	0,893	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y1)	0,881	Reliabel
Komitmen Organisasional (Y2)	0,911	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y3)	0,924	Reliabel

**Sumber: Data primer diolah, 2019**

Berdasarkan tabel di atas (Tabel 9) dapat diketahui bahwa semua variabel baik Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,700 sehingga dapat dinyatakan instrument yang digunakan untuk keempat variabel tersebut sudah reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

#### **I. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data digunakan untuk menemukan jawaban dalam penelitian. Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan teknik analisis

deskriptif dan teknik analisis statistik. Penelitian ini dalam melakukan analisis statistik dibantu dengan menggunakan *software* WarpPLS 5.0.

Teknik analisis statistik yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2016:147). Analisis ini digunakan untuk menggambarkan karakteristik data serta menyusun distribusi frekuensi dengan menggunakan data yang berasal dari kuesioner yang diberikan kepada responden. Hasil dari tanggapan responden terhadap setiap item variabel dalam kuesioner akan disajikan dalam bentuk frekuensi, persentasi, dan rata-rata skor jawaban. Hasil skor yang diperoleh pada masing-masing variabel kemudian dianalisis untuk mengetahui deskripsi dari setiap variabel sesuai dengan persepsi dan jawaban responden, dimana hasil dari analisis tersebut dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan tempat penelitian ini dilakukan.

### 2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis inferensial merupakan metode analisis dengan menggunakan data yang berbentuk angka yang kemudian dianalisis dengan cara membandingkan melalui perhitungan dan mengaplikasikannya dengan menggunakan rumus yang sesuai. Analisis inferensial digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi

(Sugiyono, 2016:148). Data yang digunakan adalah data primer yang berasal dari jawaban responden yang kemudian dianalisis dengan menggunakan program WarpPLS 5.0. Program ini akan mempermudah dalam mengelola data yang berwujud angka statistik dan dapat ditarik kesimpulannya. Analisis inferensial yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

#### a. PLS SEM

##### *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

yaitu untuk menguji secara simultan hubungan antar konstruk laten dalam hubungan linear ataupun non-linear dengan banyak indikator baik berbentuk mode A (reflektif), mode B (formatif) dan atau mode M (MIMIC) (Latan dan Ghazali, 2016). PLS-SEM merupakan metode alternatif untuk *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM merupakan Pengolahan data menggunakan analisis multivariat. Analisis multivariat merupakan aplikasi metode statistika untuk menganalisis beberapa variabel penelitian secara simultan atau serempak (Sholihin dan Ratmono, 2013).

Menurut Latan dan Ghazali (2016) terdapat beberapa keuntungan dalam menggunakan PLS-SEM :

- 1) PLS-SEM dapat menguji hubungan yang kompleks dengan banyak variabel dan banyak indikator,
- 2) PLS-SEM dapat menangani semua jenis skala pengukuran (nominal, ordinal, interval, dan rasio).

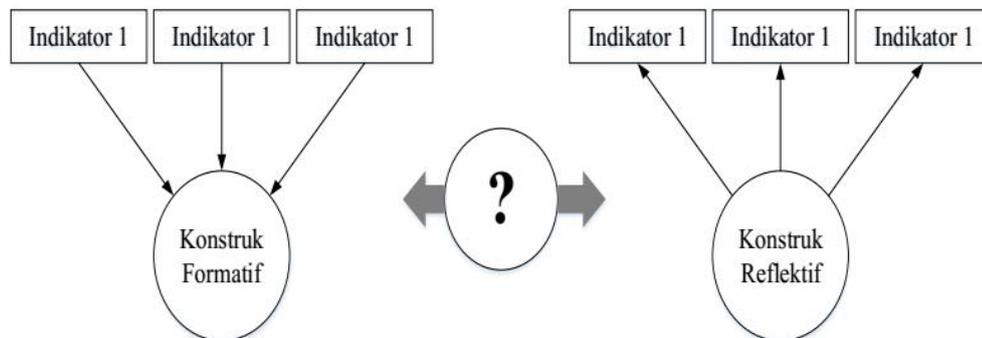
- 3) PLS-SEM dapat digunakan pada sampel yang kecil (*soft modeling*).
- 4) PLS-SEM dapat menghindari dua masalah serius yang sering ditimbulkan SEM kovarian ialah *improper solutions* dan *factor indepeteterminacy*.
- 5) PLS-SEM dapat menangani semua format data baik *time series* dan *cross section*.

b. Indikator model PLS-SEM

Model indikator PLS-SEM terdiri dari dua model yaitu indikator reflektif dan indikator formatif. Indikator-indikator reflektif mirip dan dapat saling dipertukarkan (*interchangeable*). Dengan kata lain, kemiripan atau *overlap* antarindikator tidak menjadi masalah dan justru seharusnya dimaksimalkan oleh peneliti. Oleh karena itu, membuang salah satu indikator reflektif tidak menjadi masalah dan tidak mengubah esensi konstruk. Hal ini karena masih ada indikator-indikator lain yang mempunyai karakteristik sama.

Indikator-indikator konstruk formatif umumnya mempunyai kandungan yang berbeda. Masing-masing indikator bersifat unik dan tidak dapat dipertukarkan. Oleh karena itu membuang salah satu indikator formatif dapat menjadi masalah karena akan mengubah esensi konstruk.

Dalam pengukuran formatif peneliti seharusnya berupaya meminimalkan kemiripan atau *overlap* antarindikator. Gambar 3.1 menunjukkan model indikator reflektif dan formatif.



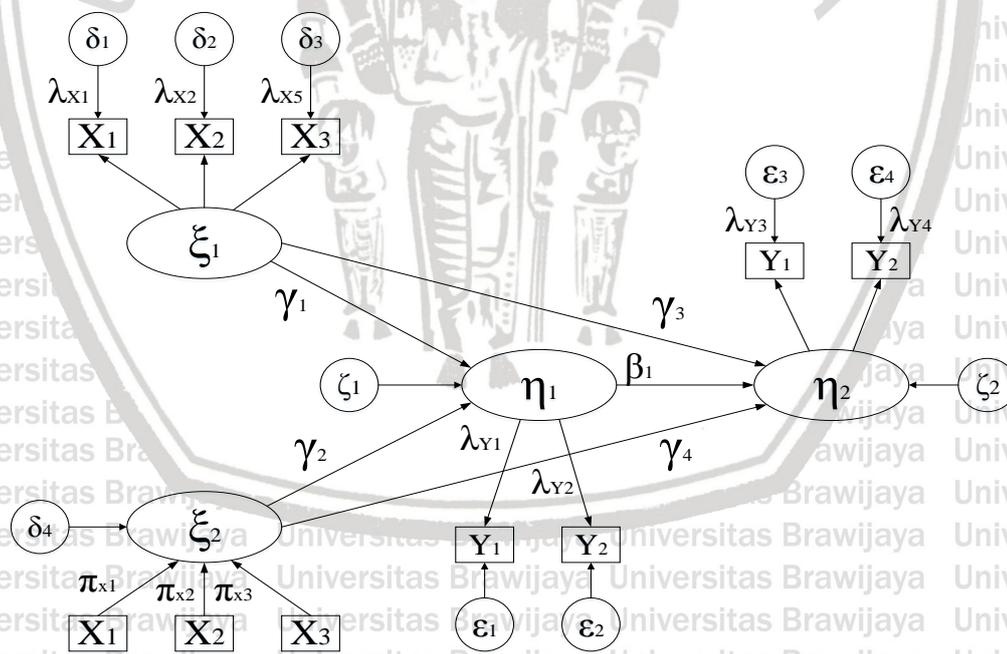
**Gambar 3.1 Konstrukt Formatif dan Konstrukt Reflektif**

Sumber: Sholihin dan Ratmono (2013)

c. Notasi PLS-SEM

Contoh diagram alur PLS-SEM dan notasinya dapat dilihat pada

gambar berikut:



**Gambar 3.2 Diagram Alur PLS-SEM**

Sumber : Latan dan Ghozali (2016)



Gambar 3.2 menunjukkan contoh diagram alur beserta notasi yang digunakan yang dijelaskan sebagai berikut:

$\xi_i$  = Ksi, Variabel laten eksogen.

$\eta_i$  = Eta, Variabel laten endogen.

$\lambda_x$  = Lambda kecil, *Loading factor* variabel laten eksogen konstruk reflektif.

$\pi_x$  = Phi, *Loading factor* variabel laten eksogen konstruk formatif.

$\lambda_y$  = Lambda kecil, *Loading factor* variabel laten endogen konstruk reflektif.

$\pi_y$  = Phi, *Loading factor* variabel laten endogen konstruk formatif.

$\Lambda_x$  = Lambda besar, Matriks *loading* yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten eksogen dan indikatornya.

$\Lambda_y$  = Lambda besar, Matriks *loading* yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten endogen dan indikatornya.

$\gamma_i$  = Gamma, Koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

$\beta_i$  = Beta, Koefisien pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen.

$\zeta_i$  = Zeta, Galat model.

$\delta_i$  = Delta, Galat pengukuran variabel manifes untuk variabel laten eksogen.

$\epsilon_i$  = Epsilon, Galat pengukuran variabel manifes untuk variabel laten endogen.

#### d. Outer Model dan Inner Model

Analisis PLS SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* dan model struktural (*structural model*) atau sering disebut *inner model*. Model

pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel merepresentasikan/membentuk variabel laten untuk diukur.

Untuk hubungan refleksif yaitu dari konstruk ke indikator yang kita lihat adalah loading yaitu berapa persen varian yang dapat dijelaskan oleh indikator untuk konstruk.

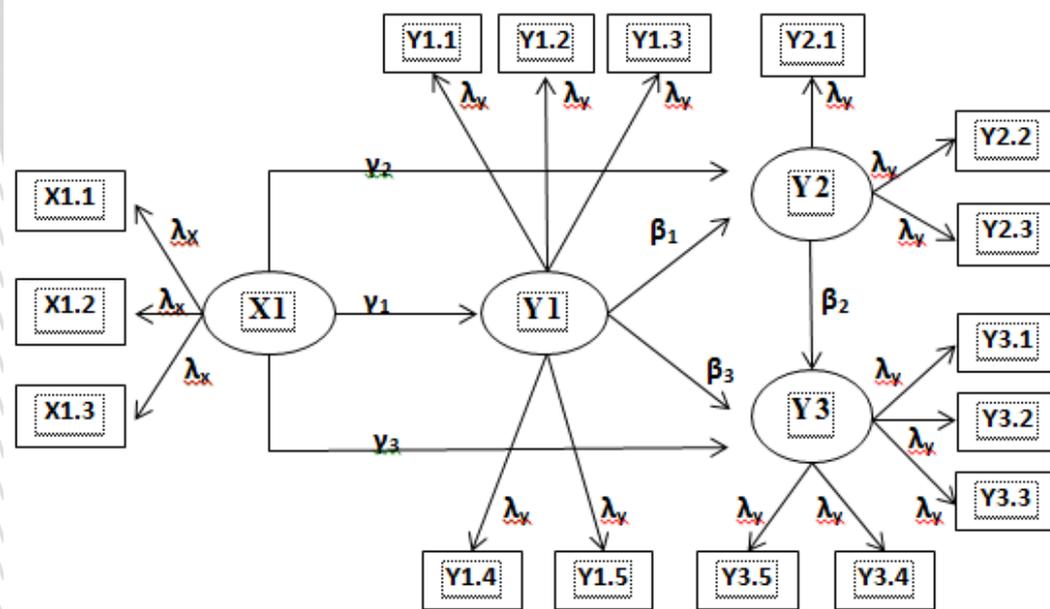
Dan untuk hubungan formatif yaitu dari indikator ke konstruk yang kita lihat adalah signifikansi weight. Sedangkan model structural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk. Tujuan dari dilakukannya pengukuran model untuk menguji reliabilitas dan validitas item atau indikator yang membentuk konstruk. Sedangkan model structural dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh antar variabel atau konstruk di dalam model (Latan dan Ghozali,2016).

Variabel laten yang dibentuk dalam PLS SEM, indikatornya dapat berbentuk refleksif maupun formatif. Indikator refleksif atau sering disebut dengan mode A merupakan indikator yang bersifat manifestasi terhadap konstruk dan sesuai dengan *classical test theory* yang mengasumsikan bahwa varian didalam pengukuran *score* variabel laten merupakan fungsi dari *true score* ditambah *error*. *True score* sendiri merupakan rata-rata *score* yang diperoleh jika dilakukan pengujian berulang. Hasilnya adalah *error* yaitu nilai yang berada diatas rata-rata *score* untuk setiap pengujian. Arah hubungannya yaitu dari konstruk ke indikator, karena diasumsikan mempunyai domain konten yang sama dan menghilangkan satu indikator tidak akan mengubah makna konstruk.

Sedangkan indikator formatif atau sering disebut dengan dengan mode B merupakan indikator yang bersifat mendefinisikan karakteristik atau menjelaskan konstruk. Arah hubungannya yaitu dari indikator ke konstruk, karena diasumsikan mempunyai domain konten yang berbeda sehingga menghilangkan satu indikator akan mengubah makna konstruk (Latan dan Ghozali, 2016).

e. Model Analisis Konstruktif

Model struktural yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar model analisis konstruktif berikut :



Gambar 3.3 Model Analisis Konstruktif

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

- Keterangan :
- X1 : Dukungan Organisasi
  - Y1 : Kepuasan Kerja
  - Y2 : Komitmen Organisasional

- Y3 : Kinerja Karyawan
- X1.1 : Keadilan
- X1.2 : Dukungan Atasan
- X1.3 : Penghargaan dan Kondisi Kerja
- Y1.1 : Gaji
- Y1.2 : Promosi
- Y1.3 : Rekan Kerja
- Y1.4 : Atasan dalam Bekerja
- Y1.5 : Pekerjaan itu Sendiri
- Y2.1 : Komitmen Afektif
- Y2.2 : Komitmen Keberlanjutan
- Y2.3 : Komitmen Normatif
- Y3.1 : Loyalitas
- Y3.2 : Kedisiplinan
- Y3.3 : Attitude
- Y3.4 : Kemampuan Mendidik dan Bekerja
- Y3.5 : Penguasaan Bidang Keahlian
- $\Lambda_x$  : *Loading factor* variabel laten eksogen konstruk reflektif
- $\Lambda_y$  : *Loading factor* variabel laten endogen konstruk reflektif.
- $\gamma_i$  : Koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen
- $\beta_i$  : Koefisien pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen



## BAB IV PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Perusahaan

#### 1. Sejarah Perkembangan Bimbel Plus Ihami

Pada awal dekade 1980-an, lembaga bimbingan belajar atau akrab disebut bimbel muncul ke publik Indonesia. Kehadiran bimbel saat itu, merujuk laporan yang dirilis Bank Indonesia “Komoditas Jasa Bimbingan Belajar,” terkait persiapan para siswa kelas tiga (atau kini kelas 12) Sekolah Menengah Atas untuk mengikuti ujian masuk perguruan tinggi negeri. Satu dekade kemudian, bimbel tak hanya melayani anak-anak yang hendak beranjak dari SMA ke PTN. Ia juga melayani siswa-siswi dari segala jenjang pendidikan, dari SD, SMP, hingga SMA. Kehadiran bimbel akhirnya direstui melalui Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 26 Ayat 5. Lembaga ini diakui negara sebagai Pendidikan Luar Sekolah atau Non-formal, bagian dari Lembaga Kursus dan Pelatihan. Berdasarkan data Sensus Ekonomi 2016 oleh Badan Pusat Statistik, jumlah lembaga kursus dan pendidikan mencapai 619.947 uni, dan 1.866 unitnya adalah lembaga bimbel, menjadikannya termasuk paling populer, bersaing dengan lembaga kursus komputer.

Bimbingan Belajar merupakan solusi yang ampuh dalam menghadapi ketidakpahaman siswa dalam menerima mata pelajaran di

sekolah. Atas dasar Peluang inilah yang mendasari Bimbel Plus Ilhami didirikan. Ilhami Education Center atau lebih dikenal dengan Bimbingan Belajar Plus Ilhami adalah lembaga pendidikan nonformal yang berdiri pada tahun 2006 di Bojonegoro dengan nama awal Ilhami *English Course*, yang kemudian pada 2010 dirubah menjadi Ilhami *Education Centre*. Bimbel Ilhami merupakan lembaga bimbingan belajar yang menyediakan program kelas intensif dan program privat untuk siswa-siswi mulai jenjang pendidikan tingkat TK/RA, SD/MI, SMP/MTs, hingga SMA/MA/SMK IPA-IPS. Bimbel Ilhami didirikan Suluh Wahyu Pambudi, S.E.

Pertama kali Bimbel Plus Ilhami berdiri di Bojonegoro, pada tahun 2012 Bimbel Plus Ilhami melebarkan sayapnya di Kota Malang dan memindah kantor pusatnya di Kota Malang. Kantor pertama yang berada di Kota Malang beralamat di Jalan Simpang Candi Panggung No 85 A. Setelah berhasil membuka kantor di pertama di Kota Malang, tahun 2014 Bimbel Plus Ilhami kembali membuka satu kantor baru lagi di yang beralamat di Jalan Galunggung Kota Malang. Seiring bertambahnya permintaan pasar dan tumbuhnya berbagai peluang yang mendukung tumbuhnya Bimbel Plus Ilhami, Bimbel Ilhami akhirnya melakukan beberapa ekspansi yang berbuah dengan tumbuhnya kantor cabang di Kota Malang, bukan hanya di Kota Malang namun ekspansi juga dilakukan di Kabupaten Bojonegoro, Kabupaten Malang, Kabupaten Tuban, Kabupaten Tulungagung, Kota Batu dan Surabaya. Hal ini terjadi karena banyaknya antusiasme para customer untuk lebih dekat dengan mereka. Hingga saat ini Bimbel Plus Ilhami

sudah memiliki 1 kantor utama dan 24 kantor cabang yang tersebar di Malang Raya, Bojonegoro Tuban Tulungagung dan Surabaya.

Sistem pembelajaran di Bimbel Ilhami menggunakan sistem semi privat yang mana satu tentor dalam satu kelas mengajar kelas kecil antara 3 orang sampai 10 orang. Pertemuannya dilakukan sebanyak 5 kali yakni hari senin-jumat dengan durasi bimbingan selama 120 menit. hal ini dimaksudkan agar siswa mudah dalam menyerap mata pelajaran yang diajarkan oleh para tentor. Program lainnya yaitu program khusus yang terdiri dari *English conversation*, TOEFL/TOEIC, dan TPA (Tes Potensi Akademik) serta program bimbingan SBMPTN. Pada umumnya pertemuan dilakukan sebanyak 2 kali dalam seminggu, fasilitas yang didapat dari program khusus ini pengajar berkompeten, mendapatkan modul pembelajaran serta jumlah pertemuan 8 kali. Selain program khusus bimbel ini juga menyediakan jasa translate jurnal internasional untuk mahasiswa S3. Selain itu Bimbel Ilhami juga mengadakan kegiatan Uji Try Out UN untuk Siswa tingkat SD-SMA.

## 2. Motto, Visi dan Misi Bimbel Plus Ilhami

### a. Motto

Caring, Helping, Inspiring

### b. Visi

Menjadi lembaga kursus dan pelatihan unggul yang berstandar nasional,

memiliki cabang disetiap kota di seluruh Indonesia dan mampu berperan aktif dalam pembangunan bangsa melalui proses pendidikan, kursus, bimbingan belajar, pelatihan dan pengabdian kepada masyarakat.

### c. Misi

- 1) Menyelenggarakan proses pendidikan melalui kursus, bimbingan belajar, pelatihan dan pengabdian kepada masyarakat agar peserta didik menjadi manusia yang berkemampuan akademik berkualitas dan berakhlakul karimah.
- 2) Melakukan pengembangan dan penyebarluasan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, serta mengupayakan enggunaannya untuk meningkatkan kemampuan kognitif, afeksi dan psikomotorik siswa.
- 3) Menghasilkn sumber daya manusia yang berkualitas, bertaqwa kepada tuhan yang maha esa, mampu membelajarkan diri, memiliki wawasan luas, memiliki disiplin dan etos kerja, sehingga menjadi insan tangguh dan mampu berkompetisi di era global.
- 4) Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan , teknologi dan seni guna mendorong pembangunan bangsa sehingga tercipta insan-insan yang berintelektual tinggi.

### 3. Struktur Organisasi Bimbel Plus Ilhami

Menurut Hasibuan (2010:128), struktur organisasi yaitu menggambarkan tipe organisasi, pendepartemen organisasi, kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggungjawab, tentang kendali dan sistem pimpinan organisasi. Definisi yang telah dijelaskan tersebut dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi merupakan sebuah gambaran atau bentuk dari bagian dan hubungan antara bagian yang ada dalam suatu perusahaan serta menjelaskan mengenai

wewenang dan tanggungjawab setiap bagian. Pada umumnya di setiap organisasi memiliki struktur organisasi yang memiliki fungsinya masing-masing untuk pendukung pencapaian tujuan dan kinerja organisasi. Struktur organisasi Bimbel Plus Ilhami dapat dilihat pada gambar 4.1.



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bimbel Plus Ilhami**  
*Sumber : Bimbel Plus Ilhami, 2019*

**Tabel 4.1 Penanggung Jawab Kantor Semalang Raya**

KANTOR	JABATAN	NAMA	UNIVERSITAS
TG	Kacab HRD	Dian Nur Cahyanti	S1 Pend. IPA/ UM
	Training Akademik	Dian Hana Saraswati	S2 Pengelolaan Lingkungan UGM
	Training Marketing	Aulia Normastya Anindya, S.Si	S1 Biologi/UB
SKL	Kacab HRD	Nur Kholis Ida, S.Pd	S1 Bahasa Sastra Indo/UMM
	Training Marketing	Heni Wijayanti, S.Pd	S1 Pendidikan Luar Sekolah UM
	Training Akademik	Yolanda Sintia Dewi, S.Si	S1 Kimia UIN
BATU	Wakadiv Tim 1	Riski Nuzula, S.Pd	S1 Biologi UMM
	Training Tim A	Yolanda Intan Sari, S.Pd	S1 PGSD UM
PKS	Kacab Tim 1	Novi Primawati Inmas, S.Pd	S1 Biologi UMM
	Training Tim A	Yulinda Nurdiana Maulida, S.E	S1 Syariah UIN
SAWO	Training Tim 1	Ira Hayani, S.Pd	S1 Biologi/UM
	Training Tim A	Ida Lailatul M., S.Pd	S1 Akutansi/UM
PJ	Kacab Tim 1	Qurotul A'yun, S.Pd	Pendidikan Geografi/Unikama
	Training Tim A	Angga Bayu Siwi, S.Pd	Pendidikan Ekonomi/UM
KL	Wakadiv Tim 1	Uswatun Khasanah, S.E	Manajemen/UM
K.KPJ	Kacab Tim 1	Rahmawati Sri Pujiyantiningtyas	S2 Teknologi pendidikan/UM
	Training Tim A	Nur Azizah Rahma, S.Pd	S1 Bahasa Indonesia/UB
ARAYA	Kacab Tim 1	Rahma Amalia Pramudika, S.Pd	S1 Pendidikan Biologi/UM
	Training Tim A	Elfina Rahmania, S.M.	S1 Manajemen Unisma
LI	Kacab Tim 1	Ayuningtyas Putri Rahmat, Amd. Gz	Gizi/ Poltekes Malang
SK	Wakadiv Tim 1	Siti Maratus, S.Pd	S1 Pendidikan Ekonomi/UM
	Training Tim A	Alfila Maylani, S.Pd	S1 Bahasa Inggris/UB
BLW	Training Tim 1	Rosda Mutiara Irchamna	D3 Kimia Polinema
	Training Tim A	Dony Dwi Putera, S.Pd	S1 Bahasa Inggris UM
GS	Kacab Tim A	Apriliana Wati S., S.T	S1 Teknik Elektro/ UB
	HRD	Yulia Nur Isnaini	S2 Kimia UGM

*Sumber : HRD Bimbel Ilhami*

a. Manajer Umum

- 1) Memimpin organisasi dan menjadi motivator bagi karyawan.
- 2) Mengelola operasional harian organisasi
- 3) Merencanakan, melaksanakan, mengkoordinasi, mengawasi dan menganalisis semua aktivitas bisnis organisasi.
- 4) Mengelola organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi.
- 5) Merencanakan, mengelola dan mengawasi proses penganggaran di organisasi.
- 6) Merencanakan dan mengontrol kebijakan organisasi agar dapat berjalan dengan maksimal
- 7) Memastikan setiap departemen melakukan strategi organisasi dengan efektif dan optimal.
- 8) Memutuskan dan membuat kebijakan untuk kemajuan organisasi.
- 9) Membuat keputusan penting dalam hal investasi, integrasi, aliansi dan divestasi.
- 10) Menghadiri pertemuan, seminar, konferensi maupun pelatihan.

b. Manajer SDM dan Pelayanan

- 1) Merencanakan dan mengkoordinasikan tenaga kerja organisasi
- 2) Menjadi penghubung antara manajemen dengan karyawannya.
- 3) Memberi masukan pada manajer mengenai kebijakan organisasi, seperti kesempatan yang sama pada karyawan
- 4) Mengkoordinir, mengawasi, mengevaluasi pekerjaan para pegawai
- 5) Mengawasi proses perekrutan, wawancara kerja, seleksi, dan penempatan karyawan baru.
- 6) Menangani isu-isu ketenagakerjaan, seperti memediasi pertikaian dan mengarah prosedur kedisiplinan.

c. Manajer akademik dan jaminan mutu

- 1) Mengembangkan perangkat dan panduan penjaminan mutu program akademik pendidikan.
- 2) Melaksanakan kajian-kajian terhadap hasil pelaksanaan penjaminan mutu yang dilaksanakan oleh satuan akademik, satuan kekayaan dan dana, dan satuan usaha komersial.
- 3) Menyampaikan hasil kajiannya pada manajer umum.
- 4) Memandu, memfasilitasi dan mengkoordinasikan terlaksananya akreditasi organisasi.
- 5) Mengatur penjadwalan kegiatan akademik.

6) Memberikan layanan penjaminan mutu berupa pendampingan jaminan mutu dan akreditasi organisasi.

7) Mengatur perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kegiatan akademik persemester.

d. Manajer *marketing* dan promosi

Tugas Perencanaan

1) Melakukan perencanaan strategi pemasaran dengan memperhatikan segmentasi pasar dan sumber daya organisasi.

2) Merencanakan *marketing research* yaitu dengan mengikuti perkembangan pasar, terutama terhadap produk yang sejenis dari organisasi pesaing.

3) Melakukan perencanaan analisis peluang pasar.

4) Melakukan perencanaan tindakan antisipatif dalam menghadapi penurunan minat.

5) Menyusun perencanaan arah kebijakan pemasaran.

6) Melakukan identifikasi dan meramalkan peluang pasar.

Tugas Pelaksanaan

1) Memimpin dan bertanggung jawab atas proses *marketing* dan promosi sehingga tercipta tingkat efisiensi, efektifitas, dan produktivitas.

2) Menciptakan, menumbuhkan, dan memelihara kerjasama yang baik dengan konsumen.

3) Merumuskan standar harga jasa dengan koordinasi bersama Manajer Terkait.

4) Menanggapi permasalahan terkait keluhan pelanggan jika tidak mampu ditangani oleh bawahan.

5) Melakukan pengendalian terhadap rencana-rencana yang sudah disusun untuk menjamin bahwa sasaran yang ditetapkan dapat terwujud.

6) Melakukan langkah antisipatif dalam menghadapi penurunan minat.

Tugas Pengawasan

1) Melakukan pengawasan efisien dan efektivitas strategi pemasaran yang telah ditetapkan

2) Melakukan pengawasan efisien dan efektivitas kegiatan kerja di dalam hal *Marketing* dan Promosi.

e. Manajer sarana dan prasarana

1) Mengupayakan pengadaan sarana prasarana organisasi melalui perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama serta

mengupayakan pemakaian sarana prasarana organisasi secara tepat dan efisien.

- 2) Mengupayakan pemeliharaan sarana prasarana organisasi sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua warga organisasi.
- 3) Menciptakan lingkungan organisasi yang bersih, rapi, indah.
- 4) Menyediakan saran dan prasarana yang memadai baik secara kuantitatif maupun kualitatif dan relevan dengan kepentingan organisasi.

f. Manajer administrasi keuangan

- 1) Bekerja sama dengan manajer lainnya untuk merencanakan serta meramalkan beberapa aspek dalam organisasi termasuk perencanaan umum keuangan organisasi.
- 2) Mengambil keputusan penting dalam investasi dan berbagai pembiayaan serta semua hal yang terkait dengan keputusan tersebut.
- 3) Mengkordinasikan dan mengontrol perencanaan, pelaporan, serta pembayaran kewajiban pajak organisasi agar efisien, akurat, tepat waktu, dan sesuai dengan peraturan pemerintahan yang berlaku.
- 4) Merencanakan dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran organisasi, serta mengontrol penggunaan anggaran tersebut untuk memastikan penggunaan dana secara efektif dan efisien dalam menunjang kegiatan operasional.
- 5) Mengelola fungsi akuntansi dalam memproses data dan informasi keuangan untuk menghasilkan laporan keuangan untuk menghasilkan laporan keuangan yang dibutuhkan organisasi secara akurat.
- 6) Merencanakan dan mengkoordinasikan pengembangan sistem serta prosedur keuangan dan akuntansi. Selain itu juga mengontrol pelaksanaannya untuk memastikan semua proses dan transaksi keuangan berjalan dengan tertib dan teratur.
- 7) Merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengontrol arus kas organisasi (*cash flow*), Sehingga, dapat memastikan ketersediaan dana untuk operasional organisasi dan kondisi keuangan dapat stabil.

g. Supervisor SDM dan pelayanan

- 1) Menjadi konsultan internal yang bertugas mengumpulkan informasi, menentukan solusi atas masalah yang ada dan memberikan panduan dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi organisasi.
- 2) Memberikan pelayanan secara langsung kepada pihak manajer.

- 3) Mengendalikan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi.
  - 4) Mengatur staf pelaksana SDM dan pelayanan, atau sebagai jembatan antara manajer dan staf pelaksana.
  - 5) Melakukan *breafing* atau pengarahan ke staf bawahan.
  - 6) Mengontrol dan memberikan evaluasi dari setiap tugas.
  - 7) Memberikan motivasi kepada staf pelaksana yang ada dibawahnya.
- h. Supervisor akademik dan jaminan mutu
- 1) Memberikan pelayanan secara langsung kepada pihak manajer.
  - 2) Mengatur staf pelaksana akademik dan jaminan mutu, atau sebagai jembatan antara manajer dan staf pelaksana.
  - 3) Melakukan *breafing* atau pengarahan ke staf bawahan.
  - 4) Mengontrol dan memberikan evaluasi dari setiap tugas.
  - 5) Memberikan motivasi kepada staf pelaksana yang ada dibawahnya.
- i. Supervisor *marketing* dan promosi
- 1) Memberikan pelayanan secara langsung kepada pihak manajer.
  - 2) Mengatur staf pelaksana *marketing* dan promosi, atau sebagai jembatan antara manajer dan staf pelaksana.
  - 3) Melakukan *breafing* atau pengarahan ke staf bawahan.
  - 4) Mengontrol dan memberikan evaluasi dari setiap tugas.
  - 5) Memberikan motivasi kepada staf pelaksana yang ada dibawahnya.
- j. Supervisor administrasi dan keuangan
- 1) Memberikan pelayanan secara langsung kepada pihak manajer.
  - 2) Mengatur staf pelaksana administrasi dan keuangan, atau sebagai jembatan antara manajer dan staf pelaksana.
  - 3) Melakukan *breafing* atau pengarahan ke staf bawahan.
  - 4) Mengontrol dan memberikan evaluasi dari setiap tugas.
  - 5) Memberikan motivasi kepada staf pelaksana yang ada dibawahnya.
- k. Penanggung Jawab kantor cabang
- 1) memimpin, mengelola, mengawasi dan mengavaluasi proses kegiatan akademik yang diberikan kepada siswa didik di tingkat cabang agar berjalan dengan lancar dan terselenggaranya kegiatan belajar mengajar dengan baik.
  - 2) Mengawasi proses administrasi karyawan dengan mengelola absensi, penggajian, benefit, dan pelayanan sehingga terwujudnya tim kerja yang baik.

- 3) mengelola dan mengevaluasi proses promosi dalam mengenalkan bimbel dan menjaring siswa baru bimbel sehingga tercapainya target penerimaan siswa di kantor cabang
- 4) memberikan laporan kegiatan operasional yang dilakukan kantor cabang secara periodik (bulanan) kepada bagian supervisor sehingga teroptimalnya kondisi sarana dan prasarana cabang.
- 5) memotivasi, mengembangkan dan mengevaluasi kemampuan dan kinerja tutor agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan kompetensi dan prosedur pengajaran di bimbel.

## B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian terdapat 38 orang responden melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Bimbel Plus Ilhami Malang Raya.

### 1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut :

**Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis kelamin	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
LAKI – LAKI	6	15.8	15.8	15.8
PEREMPUAN	32	84.2	84.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

*Sumber : Data primer diolah, 2019*

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada karyawan Bimbel Plus Ilhami Malang Raya didominasi oleh karyawan berjenis kelamin perempuan sebanyak 32 responden dengan presentasi

84,2%, sedangkan laki-laki sebanyak 6 responden dengan presentasi 15,8%.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden perempuan lebih mayoritas dalam penelitian ini.

## 2. Profil Responden Berdasarkan Usia

Gambaran responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

Usia (tahun)	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
19-21	3	7.9	7.9	7.9
22-24	24	63.2	63.2	71.1
25-27	9	23.7	23.7	94.7
28-30	2	5.3	5.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan usia pada karyawan Bimbel Plus Ilhami Malang Raya dengan usia 19-21 tahun sebanyak 3 responden dengan presentasi 7,9%, yang berusia 22-24 tahun sebanyak 24 responden dengan presentasi 63,2%, yang berusia 25-27 tahun sebanyak 9 responden dengan presentasi 23,7%, yang berusia 28-30 tahun sebanyak 2 responden dengan presentasi 5,3%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan Bimbel Plus Ilhami Malang Raya didominasi oleh karyawan yang berusia 22-24 tahun dengan presentasi 63,2%. Hal ini menunjukkan bahwa rataan usia orang yang

bekerja dibimbel yang menjadi responden adalah karyawan yang baru lulus pendidikan tingkat sarjana dan ada yang sedang melanjutkan pendidikannya sambil bekerja dibimbel.

### 3. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan

**Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Diploma	2	5.3	5.3	5.3
S1	31	81.6	81.6	86.8
S2	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Pada tabel 4.4 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan pendidikan pada karyawan Bimbel Plus Ilhami Malang Raya dengan latar belakang Pendidikan Diploma berjumlah 2 responden dengan presentasi 5,3%. Sebanyak 31 responden memiliki latar belakang pendidikan S1 atau dipresentasi sebesar 81,6%, dan yang mempunyai latar belakang pendidikan S2 sebanyak 5 responden atau sebanyak 13,2% secara keseluruhan responden. Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa paling banyak responden memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 31 responden atau presentasi 81,6%.

#### 4. Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
AHUN	18	47.4	47.4	47.4
>1 - 3 TAHUN	17	44.7	44.7	92.1
>3 - 5 TAHUN	3	7.9	7.9	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan masa kerja pada Bimbel Plus Ilhami Malang Raya dengan masa kerja  $\geq 1$  tahun berjumlah 18 responden dengan presentasi 47,4%. Sedangkan karyawan yang memiliki masa kerja >1 - 3 tahun berjumlah 17 responden dengan presentasi sebesar 44,7% dan yang mempunyai masa kerja >3 - 5 tahun berjumlah 3 responden dengan presentasi 7,9%.

### C. Analisis Data

#### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran karakteristik data, menyusun dan menyajikan data penelitian dalam bentuk tabel distribusi frekuensi yang diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner. Melalui tabel distribusi diketahui frekuensi dan persentase skor jawaban reponden untuk masing-masing indikator yang diperoleh dari butir-butir pernyataan dalam kuisioner tersebut. Responden yang terdapat dalam penelitian berjumlah 38 orang responden, sedangkan variabel yang dipakai dalam penelitian ini adalah 4 variabel dan masing-masing variabel

memiliki indikator beserta item. Besarnya kelas interval dari skor skala likert dihitung dengan rumus menurut Supranto (2006:64).

$$C = \frac{X_n - X_1}{K}$$

Keterangan:

C : Perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)

K : Banyaknya kelas

X<sub>n</sub> : Nilai observasi terbesar

X<sub>1</sub> : Nilai observasi terkecil

$$C = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Setelah diketahui besarnya interval maka dapat disimpulkan beberapa pernyataan sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Nilai Rata-Rata**

No	Interval Rata – Rata	Keterangan
1	>4,2 – 5,0	Sangat Setuju
2	>3,4 – 4,2	Setuju
3	>2,6 – 3,4	Ragu-Ragu
4	>1,8 – 2,6	Tidak Setuju
5	1,0 – 1,8	Sangat Tidak Setuju

Sumber : Supranto (2006)

Didukung dari perhitungan penentuan klasifikasi nilai *mean*, maka uraian tentang hasil penelitian adalah sebagai berikut:

#### a. Distribusi Jawaban Responden Variabel Dukungan Organisasi

Distribusi jawaban responden variabel dukungan organisasi dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut :

**Tabel 4.7 Penilaian Responden Variabel Dukungan Organisasi**

Indikator	Item	Sebaran Skor										Me-an	
		1		2		3		4		5			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X1.1	Keadilan	X1.1.1	0	0,0	2	5,3	5	13,2	25	65,8	6	15,8	3,92
		X1.1.2	0	0,0	0	0,0	3	7,9	27	71,1	8	21,1	4,13
		X1.1.3	0	0,0	0	0,0	3	7,9	28	73,7	7	18,4	4,11
		X1.1.4	0	0,0	1	2,6	1	2,6	30	78,9	6	15,8	4,08
		<b>Rata-Rata Indikator X1.1</b>											<b>4,06</b>
X1.2	Dukungan Atasan	X1.2.1	0	0,0	0	0,0	2	5,3	24	63,2	12	31,6	4,26
		X1.2.2	0	0,0	0	0,0	3	7,9	20	52,6	15	39,5	4,32
		X1.2.3	0	0,0	0	0,0	4	10,5	22	57,9	12	31,6	4,21
		<b>Rata-Rata Indikator X1.2</b>											<b>4,26</b>
X1.3	Penghargaan Dan Kondisi Kerja	X1.3.1	0	0,0	0	0,0	6	15,8	20	52,6	12	31,6	4,16
		X1.3.2	0	0,0	0	0,0	6	15,8	19	50,0	13	34,2	4,18
		X1.3.3	0	0,0	0	0,0	1	2,6	22	57,9	15	39,5	4,37
		X1.3.4	0	0,0	0	0,0	5	13,2	25	65,8	8	21,1	4,08
		<b>Rata-Rata Indikator X1.3</b>											<b>4,20</b>
<b>Grand Mean</b>												<b>4,17</b>	

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Keterangan :

X1.1.1 : keadilan dalam hal gaji

X1.1.2 : kesempatan yang sama dalam promosi

X1.1.3 : keadilan porsi kerja dan tanggung jawab

X1.1.4 : fasilitas yang sama dengan karyawan lain

X1.2.1 : kontribusi dihargai oleh atasan organisasi

X1.2.2 : atasan memberikan arahan dalam bekerja

X1.2.3 : atasan menghargai pendapat dan ide yang diberikan

- X1.3.1 : organisasi memberikan penghargaan berupa kompensasi
- X1.3.2 : organisasi memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan
- X1.3.3 : organisasi memberikan tempat kerja yang nyaman
- X1.3.4 : organisasi memberikan keamanan yang terjamin dalam bekerja.

Pada item pertama di variabel Dukungan Organisasi adalah keadilan dalam hal gaji (X1.1.1). Diketahui 6 responden (15,8%) menyatakan sangat setuju adanya keadilan gaji, sebanyak 25 responden (65,8%) menyatakan setuju adanya keadilan gaji, sebanyak 5 responden (13,2%) menyatakan ragu-ragu dengan keadilan gaji, dan sebanyak 2 responden (5,3%) menyatakan tidak setuju dengan keadilan gaji. Hasil olah data kuesioner menunjukkan rata-rata jawab responden sebesar 3,92 yang berarti karyawan mayoritas memilih jawaban setuju. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Sehingga dapat dinyatakan, karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang setuju adanya keadilan dalam gaji.

Item kedua adalah kesempatan yang sama dalam promosi (X1.1.2), dapat dijelaskan bahwa terdapat 8 responden (21,1%) menyatakan sangat setuju kesempatan sama dalam promosi, sebanyak 27 responden (71,1%) menyatakan setuju dengan adanya kesempatan yang sama dalam promosi, dan sebanyak 3 responden (7,95%) menyatakan ragu-ragu dalam promosi.

Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Item X1.1.2 memiliki rata-rata jawaban responden sebesar 4,13 yang berarti karyawan mayoritas memilih jawaban setuju. Sehingga dapat

dinyatakan, bahwa karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang mendapatkan kesempatan yang sama dalam promosi.

Pada item ketiga menjelaskan mengenai keadilan porsi kerja dan tanggung jawab (X1.1.3). Diketahui bahwa 7 responden (18,4%) menyatakan sangat setuju dengan adanya keadilan porsi kerja dan tanggung jawab, sebanyak 28 responden (73,3%) menyatakan setuju dengan keadilan porsi kerja dan tanggung jawab, dan sebanyak 3 responden (7,9%) menyatakan ragu-ragu.

Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Item X1.13 didapatkan rata-rata jawaban responden sebesar 4,11 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan, karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang setuju dengan adanya keadilan porsi kerja.

Item keempat pada variabel dukungan organisasi adalah fasilitas yang sama dengan karyawan lain (X1.1.4). Didapatkan sebanyak 6 responden (15,8%) menyatakan sangat setuju dengan fasilitas yang sama, sebanyak 30 responden (78,9%) menyatakan setuju dengan fasilitas yang sama dengan karyawan lain, sebanyak 1 responden (2,6%) menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 1 responden (2,6%) menyatakan tidak setuju dengan adanya fasilitas yang sama dengan karyawan lain. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item X1.1.4 sebesar 4,08 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban setuju.

Sehingga dapat dinyatakan, karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang setuju dengan fasilitas yang sama dengan karyawan lain.

Pada penjelasan item kelima adalah kontribusi dihargai oleh atasan organisasi (X1.2.1), dapat dijelaskan bahwa terdapat 12 responden (31,6%) memilih jawaban sangat setuju kontribusinya dihargai atasan, sebanyak 24 responden (63,2%) memilih setuju kontribusi dihargai atasan, sebanyak 2 responden (5,3%) memilih jawaban sedang. Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item X1.2.1 sebesar 4,26 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban sangat setuju. Sehingga dapat dinyatakan, karyawan BIMBEL ILHAMI Malang sangat setuju kontribusinya dihargai oleh atasan organisasi.

Item keenam adalah mengenai atasan memberikan arahan dalam bekerja (X1.2.2), dapat dijelaskan bahwa terdapat 15 responden (39,5%) memilih jawaban sangat setuju atasan memberikan arahan dalam bekerja, sebanyak 20 responden (52,6%) memilih setuju bahwa atasan memberikan arahan kepada karyawan saat bekerja, dan sebanyak 3 responden (7,9%) memilih jawaban ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat kurang setuju. Rata-rata jawaban responden pada item X1.2.2 sebesar 4,32 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab

jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan BIMBEL ILHAMI Malang mendapatkan arahan dari atasan dengan baik dalam bekerja.

Penjelasan item ketujuh adalah atasan menghargai pendapat dan ide yang diberikan (X1.2.3), dapat dijelaskan bahwa terdapat 12 responden (31,6%) memilih jawaban sangat setuju bahwa atasan menghargai pendapat dan ide yang diberikan karyawan, sebanyak 22 responden (57,9%) memilih jawaban setuju, dan sebanyak 4 responden (10,5%) memilih jawaban ragu-ragu.

Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat kurang setuju. Rata-rata jawaban responden pada item X1.2.3 sebesar 4,21 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban baik. Sehingga dapat dinyatakan bahwa atasan menghargai pendapat dan ide yang diberikan oleh karyawan BIMBEL ILHAMI Malang.

Berdasarkan olah data pada item kedelapan, organisasi memberikan penghargaan berupa kompensasi (X1.3.1), dapat dijelaskan bahwa sebanyak 12 responden (31,6%) memilih jawaban sangat setuju merasakan adanya penghargaan berupa kompensasi, sebanyak 20 responden (52,6%) memilih jawaban setuju adanya penghargaan berupa kompensasi dari organisasi, dan sebanyak 6 responden (15,8%) memilih jawaban ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat kurang setuju.

Rata-rata jawaban responden pada item X1.3.1 sebesar 4,16 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban setuju. Sehingga dapat

dinyatakan bahwa karyawan setuju organisasi memberikan penghargaan berupa kompensasi kepada karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang.

Pada item kesembilan mengenai organisasi memberikan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan (X1.3.2), dapat dijelaskan bahwa terdapat 13 responden (34,2%) memilih jawaban sangat setuju bahwa organisasi memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan, sebanyak 19 responden (50,0%) memilih jawaban setuju organisasi memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan, dan sebanyak 6 responden (15,8%) memilih jawaban ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item X1.3.2 sebesar 4,18 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan setuju organisasi memberikan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kepada karyawan BIMBEL ILHAMI Malang dengan baik.

Item kesepuluh menjelaskan mengenai organisasi memberikan tempat kerja yang nyaman (X1.3.3). Diketahui bahwa sebanyak 15 responden (39,5%) memilih jawaban sangat setuju bahwa organisasi memberikan tempat kerja yang nyaman, sebanyak 22 responden (57,9%) memilih jawaban setuju bahwa organisasi memberikan tempat kerja yang nyaman bagi karyawan, dan sebanyak 1 responden (2,6%) memilih jawaban ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata

jawaban responden pada item X1.3.3 sebesar 4,37 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban sangat setuju. Sehingga dapat dinyatakan bahwa organisasi memberikan tempat kerja yang nyaman bagi karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang.

Item kesebelas menjelaskan mengenai organisasi memberikan keamanan yang terjamin dalam bekerja (X1.3.4). Diketahui bahwa sebanyak 8 responden (21,1%) memilih jawaban sangat setuju adanya keamanan dalam bekerja, sebanyak 25 responden (65,8%) memilih jawaban setuju dengan adanya keamanan dalam bekerja, dan sebanyak 5 responden (13,2%) memilih jawaban ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab tidak baik dan sangat kurang baik. Rata-rata jawaban responden pada item X1.3.4 sebesar 4,08 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan bahwa organisasi memberikan keamanan yang terjamin dalam bekerja bagi karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang.

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa untuk variabel Dukungan Organisasi memiliki rata-rata jawaban sebesar 4,17. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BIMBEL ILHAMI Malang sudah mendapatkan dukungan organisasi yang tinggi karena mayoritas memilih jawaban setuju.

**b. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja**

Distribusi jawaban responden variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada

tabel 4.8 berikut :

**Tabel 4.8 Penilaian Responden Variabel Kepuasan Kerja**

Indikator	Item	Sebaran Skor										Me-an	
		1		2		3		4		5			
		f	%	F	%	f	%	f	%	F	%		
Y1.1	Gaji	Y1.1.1	1	2,6	17	44,7	13	34,2	5	13,2	2	5,3	2.74
		Y1.1.2	0	0,0	8	21,1	8	21,1	18	47,4	4	10,5	3.47
		Y1.1.3	0	0,0	3	7,9	12	31,6	20	52,6	3	7,9	3.61
		<b>Rata - Rata Indikator Y1.1</b>											<b>3,27</b>
Y1.2	Promosi	Y1.2.1	0	0,0	1	2,6	6	15,8	25	65,8	6	15,8	3.95
		Y1.2.2	0	0,0	0	0,0	6	15,8	25	65,8	7	18,4	4.03
		Y1.2.3	0	0,0	1	2,6	3	7,9	28	73,7	6	15,8	4.03
		<b>Rata - Rata Indikator Y1.2</b>											<b>4,00</b>
Y1.3	Rekan Kerja	Y1.3.1	0	0,0	0	0,0	2	5,3	18	47,4	18	47,4	4.42
		Y1.3.2	0	0,0	0	0,0	2	5,3	18	47,4	18	47,4	4.42
		Y1.3.3	0	0,0	0	0,0	3	7,9	18	47,4	17	44,7	4.37
		<b>Rata - Rata Indikator Y1.3</b>											<b>4,40</b>
Y1.4	Atasan Dalam Bekerja	Y1.4.1	0	0,0	0	0,0	6	15,8	23	60,5	9	23,7	4.08
		Y1.4.2	0	0,0	0	0,0	2	5,3	24	63,2	12	31,6	4.26
		Y1.4.3	0	0,0	0	0,0	6	15,8	23	60,5	9	23,7	4.08
		<b>Rata - Rata Indikator Y1.4</b>											<b>4,14</b>
Y1.5	Pekerjaan Itu Sendiri	Y1.5.1	0	0,0	2	5,3	3	7,9	24	63,2	9	23,7	4.05
		Y1.5.2	0	0,0	0	0,0	3	7,9	27	71,1	8	21,1	4.13
		Y1.5.3	0	0,0	0	0,0	4	10,5	28	73,7	6	15,8	4.05
		<b>Rata - Rata Indikator Y1.5</b>											<b>4,08</b>
<b>Grand Mean</b>												<b>3,98</b>	

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Keterangan :

Y1.1.1 : puas terhadap gaji karena sesuai peraturan

Y1.1.2 : puas terhadap gaji karena sesuai tanggung jawab

Y1.1.3 : puas terhadap bonus dan tunjangan yang diberikan

Y1.2.1 : puas terhadap promosi yang dilakukan atasan

- Y1.2.2 : puas karena dilakukan berdasarkan prestasi kerja
- Y1.2.3 : puas terhadap promosi karena dilakukan secara adil
- Y1.3.1 : puas dengan dukungan dari rekan kerja
- Y1.3.2 : puas dan percaya dengan rekan kerja
- Y1.3.3 : puas dan merasa rekan kerja yang bertanggung jawab
- Y1.4.1 : puas dengan atasan dalam bekerja
- Y1.4.2 : puas dan yakin dengan kemampuan atasan
- Y1.4.3 : puas karena diperlakukan adil oleh pihak atasan
- Y1.5.1 : puas dengan pekerjaan yang dilakukan
- Y1.5.2 : puas dengan keadilan beban kerja yang ditanggung
- Y1.5.3 : puas karena senang dalam melakukan pekerjaan

Pada item pertama di variabel Kepuasan Kerja adalah puas terhadap gaji karena sesuai peraturan (Y1.1.1). Diketahui 2 responden (5,3%) menyatakan sangat setuju merasakan puas terhadap gaji yang diberikan, sebanyak 5 responden (13,2%) menyatakan setuju bahwa puas terhadap gaji, sebanyak 13 responden (34,2%) menyatakan ragu-ragu, sebanyak 17 responden (44,7%) menyatakan tidak setuju bahwa karyawan merasa puas terhadap gaji yang diberikan organisasi, dan sebanyak 1 responden (2,6%) menyatakan sangat tidak setuju. Hasil olah data kuesioner item Y1.1.1 menunjukkan rata-rata jawab responden sebesar 2,74 yang berarti karyawan mayoritas memilih jawaban tidak setuju. Sehingga dapat dinyatakan, karyawan di BMBEL ILHAMI Malang kurang puas terhadap gaji yang diberikan.

Item kedua adalah puas terhadap gaji karena sesuai tanggung jawab (Y1.1.2), dapat dijelaskan bahwa terdapat 4 responden (10,5%) menyatakan sangat setuju bahwa gaji yang diberikan sesuai tanggung jawab, sebanyak 18 responden (47,4%) menyatakan setuju, sebanyak 8 responden (21,1%)

menyatakan ragu-ragu, dan sebanyak 8 responden (21,1%) menjawab kurang setuju dengan pernyataan bahwa mereka merasa puas terhadap gaji karena sesuai tanggung jawab. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Item Y1.1.2 memiliki rata-rata jawaban responden sebesar 3,47 yang berarti karyawan mayoritas memilih jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan, bahwa karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang setuju dan merasa puas terhadap gaji yang diberikan karena sesuai tanggung jawab.

Pada item ketiga menjelaskan mengenai kepuasan terhadap bonus dan tunjangan yang diberikan (Y1.1.3). Diketahui bahwa 3 responden (7,9%) menyatakan sangat setuju bahwa karyawan merasa puas terhadap bonus dan tunjangan yang diberikan organisasi, sebanyak 20 responden (52,6%) menyatakan setuju dan merasa puas terhadap bonus dan tunjangan yang diberikan, sebanyak 12 responden (31,6%) menyatakan Ragu-ragu, dan sebanyak 3 responden (7,9%) menjawab tidak setuju dan merasa tidak puas terhadap bonus dan tunjangan yang diberikan. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Item Y1.1.3 didapatkan rata-rata jawaban responden sebesar 3,61 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan, karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang puas terhadap bonus dan tunjangan yang diberikan.

Pada penjelasan item keempat adalah puas terhadap promosi yang dilakukan atasan (Y1.2.1), dapat dijelaskan bahwa terdapat 6 responden (7,9%)

memilih jawaban sangat setuju yang berarti karyawan sangat puas terhadap promosi yang dilakukan atasan, sebanyak 25 responden (65,8%) memilih setuju dan puas terhadap promosi yang diberikan atasan, sebanyak 6 responden (15,8%) memilih jawaban Ragu-ragu, dan sebanyak 1 responden (2,6%) yang menjawab tidak setuju yang berarti karyawan tidak puas terhadap promosi yang dilakukan atasan. Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y1.2.1 sebesar 3,95 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan, karyawan BIMBEL ILHAMI Malang puas terhadap promosi yang dilakukan atasan.

Item kelima adalah mengenai karyawan puas terhadap promosi karena dilakukan berdasarkan prestasi kerja (Y1.2.2), dapat dijelaskan bahwa terdapat 7 responden (18,4%) memilih jawaban sangat setuju yang berarti karyawan sangat puas terhadap promosi karena sesuai dengan prestasi kerja, sebanyak 25 responden (65,8%) memilih setuju dan merasakan puas bahwa promosi dilakukan berdasarkan prestasi kerja, dan sebanyak 6 responden (15,8%) memilih jawaban Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat kurang setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y1.2.2 sebesar 4,03 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan

BIMBEL ILHAMI Malang puas atas promosi karena dilakukan berdasarkan prestasi kerja.

Penjelasan item keenam adalah kepuasan terhadap promosi karena dilakukan secara adil (Y1.2.3), dapat dijelaskan bahwa terdapat 6 responden (15,8%) memilih jawaban sangat setuju yang berarti karyawan merasa sangat puas karena promosi dilakukan secara adil, sebanyak 28 responden (73,7%) memilih jawaban setuju, sebanyak 3 responden (7,9%) memilih jawaban Ragu-ragu, dan sebanyak 1 responden (2,6%) memilih jawaban tidak baik yang berarti karyawan merasa promosi yang dilakukan tidak adil. Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y1.23 sebesar 4,03 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan BIMBEL ILHAMI Malang puas terhadap promosi karena dilakukan secara adil.

Berdasarkan olah data pada item ketujuh, kepuasan dengan dukungan dari rekan kerja (Y1.3.1), dapat dijelaskan bahwa sebanyak 18 responden (47,4%) memilih jawaban sangat setuju yang berarti karyawan merasakan puas dengan dukungan dari rekan kerja, sebanyak 18 responden (47,4%) memilih jawaban setuju, dan sebanyak 2 responden (5,3%) memilih jawaban Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y1.3.1 sebesar 4,42 yang

mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban sangat setuju.

Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang puas dengan dukungan dari rekan kerja.

Pada item kedelapan mengenai kepuasan dan percaya dengan rekan kerja (Y1.3.2), dapat dijelaskan bahwa terdapat 18 responden (47,4%) memilih jawaban sangat setuju yang berarti karyawan sangat puas dan percaya dengan rekan kerja, sebanyak 18 responden (47,4%) memilih jawaban setuju, dan sebanyak 2 responden (5,3%) memilih jawaban Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y1.3.2 sebesar 4,42 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban sangat setuju. Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan BIMBEL ILHAMI Malang puas dan percaya dengan rekan kerja.

Item kesembilan menjelaskan mengenai kepuasan dan merasa rekan kerja yang bertanggung jawab (Y1.3.3). Diketahui bahwa sebanyak 17 responden (44,7%) memilih jawaban sangat setuju merasakan rekan kerja yang bertanggung jawab, sebanyak 18 responden (47,4%) memilih jawaban setuju, dan sebanyak 3 responden (7,9%) memilih jawaban Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y1.3.3 sebesar 4,37 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban sangat setuju. Sehingga dapat

dinyatakan bahwa karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang puas dan merasa rekan kerja yang bertanggung jawab.

Pada item kesepuluh yaitu puas dengan atasan dalam bekerja (Y1.4.1).

Diketahui 9 responden (23,7%) menyatakan sangat setuju dan merasa puas terhadap atasan dalam bekerja, sebanyak 23 responden (60,5%) menyatakan setuju, dan sebanyak 6 responden (15,8%) menyatakan Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hasil olah data kuesioner menunjukkan rata-rata jawab responden pada item Y1.4.1 sebesar 4,08 yang berarti karyawan mayoritas memilih jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan, karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang puas dengan atasan dalam bekerja.

Item kesebelas adalah puas dan yakin dengan kemampuan atasan (Y1.4.2), dapat dijelaskan bahwa terdapat 12 responden (31,6%) menyatakan sangat setuju yang berarti karyawan yakin dengan kemampuan atasan, sebanyak 24 responden (63,2%) menyatakan setuju, dan sebanyak 2 responden (5,3%) menyatakan Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Item Y1.42 memiliki rata-rata jawaban responden sebesar 4,26 yang berarti karyawan mayoritas memilih jawaban sangat setuju. Sehingga dapat dinyatakan, bahwa karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang puas dan yakin dengan kemampuan atasan.

Pada item kedua belas menjelaskan mengenai kepuasan karena diperlakukan adil oleh pihak atasan (Y1.4.3). Diketahui bahwa 9 responden (23,7%) menyatakan sangat setuju dan merasa puas karena diperlakukan dengan adil oleh pihak atasan, sebanyak 23 responden (60,5%) menyatakan setuju, dan sebanyak 6 responden (15,8%) menyatakan Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Item Y1.4.3 didapatkan rata-rata jawaban responden sebesar 4,08 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban baik. Sehingga dapat dinyatakan, karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang puas karena diperlakukan adil oleh pihak atasan.

Pada penjelasan item ketiga belas adalah puas dengan pekerjaan yang dilakukan (Y1.5.1), dapat dijelaskan bahwa terdapat 9 responden (23,7%) memilih jawaban sangat setuju yang berarti karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, sebanyak 24 responden (63,2%) memilih setuju dan puas terhadap pekerjaannya, sebanyak 3 responden (7,9%) memilih jawaban Ragu-ragu, dan sebanyak 2 responden (5,3%) yang menjawab tidak setuju yang berarti karyawan tidak puas dengan pekerjaan yang dilakukan. Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y1.5.1 sebesar 4,05 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan, karyawan BIMBEL ILHAMI Malang puas dengan pekerjaan yang dilakukan.

Item keempat belas adalah mengenai kepuasan dengan keadilan beban kerja yang ditanggung (Y1.5.2), dapat dijelaskan bahwa terdapat 8 responden (21,1%) memilih jawaban sangat setuju dan puas dengan keadilan beban kerja yang ditanggung, sebanyak 27 responden (71,1%) memilih setuju, dan sebanyak 3 responden (7,9%) memilih jawaban Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat kurang setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y1.5.2 sebesar 4,13 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan BIMBEL ILHAMI Malang puas dengan keadilan beban kerja yang ditanggung.

Penjelasan item kelima belas adalah kepuasan karena senang dalam melakukan pekerjaan (Y1.53.), dapat dijelaskan bahwa terdapat 6 responden (15,8%) memilih jawaban sangat setuju bahwa karyawan merasa puas karena senang dalam melakukan pekerjaan, sebanyak 28 responden (73,7%) memilih jawaban setuju, dan sebanyak 4 responden (10,5%) memilih jawaban Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y1.5.3 sebesar 4,05 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan BIMBEL ILHAMI Malang puas karena senang dalam melakukan pekerjaan.

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa untuk variabel Kepuasan Kerja Rata-rata jawaban responden yang diperoleh sebesar 3,98. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BIMBEL ILHAMI Malang sudah mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi karena mayoritas memilih jawaban setuju pada setiap pernyataan.

### c. Distribusi Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasional

Distribusi jawaban responden variabel komitmen organisasional dapat dilihat pada tabel 4.9 sebagai berikut :

**Tabel 4.9 Penilaian Responden Variabel Komitmen Organisasional**

Indikator		Item	Sebaran Skor										Me-an
			1		2		3		4		5		
			f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	
Y2.1	Komitmen Afektif	Y2.1.1	0	0,0	0	0,0	4	10,5	23	60,5	11	28,9	4.18
		Y2.1.2	0	0,0	0	0,0	3	7,9	24	63,2	11	28,9	4.21
		Y2.1.3	0	0,0	0	0,0	4	10,5	24	63,2	10	26,3	4.16
		<b>Rata - Rata Indikator Y2.1</b>											<b>4,18</b>
Y2.2	Komitmen Keberlanjutan	Y2.2.1	0	0,0	2	5,3	15	39,5	14	36,8	7	18,4	3.68
		Y2.2.2	1	2,6	2	5,3	24	63,2	8	21,1	3	7,9	3.26
		Y2.2.3	0	0,0	1	2,6	10	26,3	23	60,5	4	10,5	3.79
		<b>Rata - Rata Indikator Y2.2</b>											<b>3,58</b>
Y2.3	Komitmen Normatif	Y2.3.1	0	0,0	0	0,0	5	13,2	26	68,4	7	18,4	4.05
		Y2.3.2	0	0,0	0	0,0	1	2,6	23	60,5	14	36,8	4.34
		Y2.3.3	0	0,0	0	0,0	2	5,3	20	52,6	16	42,1	4.37
		Y2.3.4	0	0,0	2	5,3	3	7,9	23	60,5	10	26,3	4.08
<b>Rata - Rata Indikator Y2.3</b>											<b>4,21</b>		
<b>Grand Mean</b>													<b>3,99</b>

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Keterangan :

Y2.1.1 : senang dan nyaman selama bekerja di bimbel

- Y2.1.2 : senang dapat berkarir di bimbel
- Y2.1.3 : bangga dan terikat secara emosional di bimbel
- Y2.2.1 : merasa terbebani apabila meninggalkan bimbel
- Y2.2.2 : merasa merugikan diri apabila meninggalkan bimbel
- Y2.2.3 : memilih tetap bekerja di bimbel karena keinginan sendiri
- Y2.3.1 : memiliki tanggung jawab untuk tetap bekerja di bimbel
- Y2.3.2 : memiliki kewajiban untuk menyelesaikan tugas di bimbel
- Y2.3.3 : memiliki kewajiban untuk memajukan bimbel
- Y2.3.4 : bimbel memberikan kontribusi yang cukup buat kehidupan

Pada item pertama di variabel Komitmen Organisasional adalah senang dan nyaman selama bekerja di Bimbel (Y2.1.1). Diketahui 11 responden (28,9%) menyatakan sangat setuju bahwa mereka senang dan nyaman selama bekerja di Bimbel, sebanyak 23 responden (60,5%) menyatakan setuju, dan sebanyak 4 responden (10,5%) menyatakan Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hasil olah data kuesioner menunjukkan rata-rata jawab responden item Y2.1.1 sebesar 4,18 yang berarti karyawan mayoritas memilih jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan, karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang senang dan nyaman selama bekerja di bimbel.

Item kedua adalah senang dapat berkarir di bimbel (Y2.1.2), dapat dijelaskan bahwa terdapat 11 responden (28,9%) menyatakan sangat setuju bahwa karyawan senang dapat berkarir di Bimbel, sebanyak 24 responden (63,2%) menyatakan setuju, dan sebanyak 3 responden (7,9%) menyatakan ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Item Y2.1.2 memiliki rata-rata jawaban responden sebesar

4,21 yang berarti karyawan mayoritas memilih jawaban baik. Sehingga dapat dinyatakan, bahwa karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang senang dapat berkarir di bimbel.

Pada item ketiga menjelaskan mengenai bangga dan terikat secara emosional di Bimbel (Y2.1.3). Diketahui bahwa 10 responden (26,3%) menyatakan sangat setuju merasakan bangga dan terikat secara emosional, sebanyak 24 responden (63,2%) menyatakan setuju merasa bangga dan terikat secara emosional di Bimbel, dan sebanyak 4 responden (10,5%) menyatakan Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Item Y2.1.3 didapatkan rata-rata jawaban responden sebesar 4,16 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan, karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang bangga dan terikat secara emosional di bimbel.

Pada penjelasan item keempat adalah merasa terbebani apabila meninggalkan Bimbel (Y2.2.1), dapat dijelaskan bahwa terdapat 7 responden (18,4%) memilih jawaban sangat setuju yang berarti karyawan merasa terbebani jika meninggalkan Bimbel, sebanyak 14 responden (36,8%) memilih setuju, sebanyak 15 responden (39,5%) memilih jawaban Ragu-ragu, dan sebanyak 2 responden (5,3%) yang menjawab kurang setuju yang berarti karyawan merasa tidak terbebani jika meninggalkan Bimbel. Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban

responden pada item Y2.2.1 sebesar 3,68 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan, karyawan

**BIMBEL ILHAMI** Malang merasa terbebani apabila meninggalkan bimbel.

Item kelima adalah merasa merugikan diri apabila meninggalkan Bimbel (Y2.2.2), dapat dijelaskan bahwa terdapat 3 responden (7,9%) memilih jawaban sangat setuju bahwa karyawan merasa rugi apabila meninggalkan Bimbel, sebanyak 8 responden (21,1%) memilih setuju, sebanyak 24 responden (63,2%) memilih jawaban Ragu-ragu, dan sebanyak 1 responden (2,6%) memilih jawaban tidak Setuju yang berarti karyawan merasa tidak merugikan diri apabila meninggalkan Bimbel. Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y2.22 sebesar 3,26 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban baik. Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan **BIMBEL ILHAMI** Malang merasa merugikan diri apabila meninggalkan bimbel.

Penjelasan item keenam adalah memilih tetap bekerja di Bimbel karena keinginan sendiri (Y2.2.3), dapat dijelaskan bahwa terdapat 4 responden (10,5%) memilih jawaban sangat setuju karena memilih tetap bekerja di Bimbel, sebanyak 23 responden (60,5%) memilih jawaban setuju, sebanyak 10 responden (26,3%) memilih jawaban Ragu-ragu, dan sebanyak 1 responden (2,6%) memilih jawaban tidak setuju memilih bekerja di Bimbel karena keinginan sendiri. Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban

sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y2.2.3 sebesar 3,79 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban setuju.

Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan BIMBEL ILHAMI Malang memilih tetap bekerja di bimbel karena keinginan sendiri.

Berdasarkan olah data pada item ketujuh, memiliki tanggung jawab untuk tetap bekerja di Bimbel (Y2.3.1), dapat dijelaskan bahwa sebanyak 7 responden (18,4%) memilih jawaban sangat setuju memiliki tanggung jawab untuk tetap bekerja di Bimbel, sebanyak 26 responden (68,4%) memilih jawaban setuju, dan sebanyak 5 responden (13,2%) memilih jawaban Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Rata-rata jawaban responden pada item Y2.3.1 sebesar 4,05 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang memiliki tanggung jawab untuk tetap bekerja di bimbel.

Pada item kedelapan yaitu memiliki kewajiban untuk menyelesaikan tugas di Bimbel (Y2.3.2), dapat dijelaskan bahwa terdapat 14 responden (36,8%) memilih jawaban sangat setuju memiliki kewajiban untuk menyelesaikan tugas di Bimbel, sebanyak 23 responden (60,5%) memilih jawaban setuju, dan sebanyak 1 responden (2,6%) memilih jawaban Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y2.3.2 sebesar 4,34 yang mengartikan bahwa

karyawan mayoritas menjawab jawaban sangat setuju. Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan BIMBEL ILHAMI Malang memiliki kewajiban untuk menyelesaikan tugas di bimbel.

Item kesembilan menjelaskan tentang kewajiban untuk memajukan Bimbel (Y2.3.3). Diketahui bahwa sebanyak 16 responden (42,1%) memilih jawaban sangat setuju bahwa karyawan memiliki komitmen untuk memajukan Bimbel, sebanyak 20 responden (52,6%) memilih jawaban setuju, dan sebanyak 2 responden (5,3%) memilih jawaban rata-rata. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y2.3.3 sebesar 4,37 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban sangat setuju. Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang memiliki kewajiban untuk memajukan bimbel.

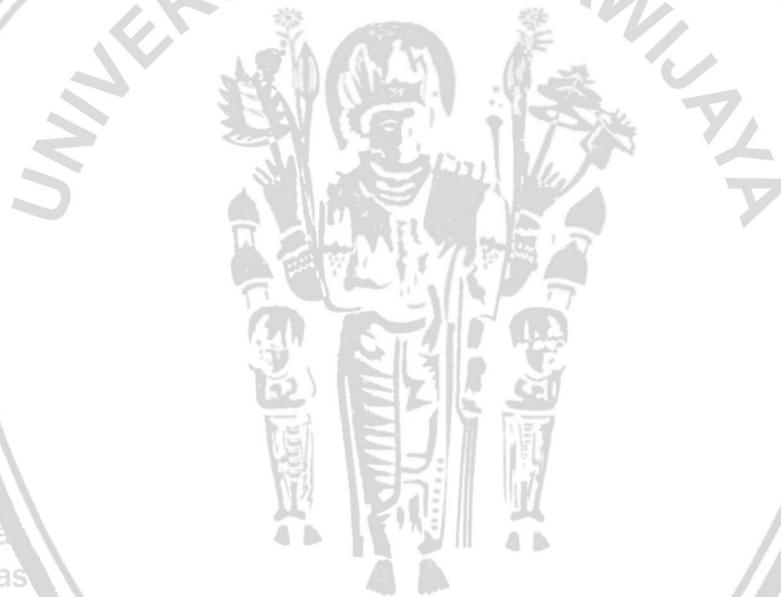
Pada item kesepuluh yaitu Bimbel memberikan kontribusi yang cukup buat kehidupan (Y2.3.4). Diketahui 10 responden (26,3%) menyatakan sangat setuju bahwa memberikan kontribusi yang cukup buat kehidupan, sebanyak 23 responden (60,5%) menyatakan setuju, sebanyak 3 responden (7,9%) menyatakan Ragu-ragu, dan sebanyak 2 responden (5,3%) menyatakan tidak setuju dan merasakan Bimbel tidak memberikan kontribusi yang cukup buat kehidupan karyawan. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Hasil olah data kuesioner menunjukkan rata-rata jawab responden

pada item Y2.3.4 sebesar 4,08 yang berarti karyawan mayoritas memilih jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan, karyawan di BIMBEL ILHAMI

Malang bimbel memberikan kontribusi yang cukup buat kehidupan.

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa jawaban untuk variabel

Komitmen Organisasional memiliki jawaban rata-rata sebesar 3,99. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BIMBEL ILHAMI Malang memiliki komitmen organisasional yang tinggi karena mayoritas memilih jawaban setuju.



**d. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan**

Distribusi jawaban responden variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.10 sebagai berikut :

**Tabel 4.10 Penilaian Responden Variabel Kinerja Karyawan**

Indikator	Item	Sebaran Skor										Me-an	
		1		2		3		4		5			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Y3.1	Keterlibatan	Y3.1.1	0	0,0	0	0,0	6	15,8	19	50,0	13	34,2	4,18
		Y3.1.2	0	0,0	2	5,3	13	34,2	17	44,7	6	15,8	3,71
		Y3.1.3	0	0,0	0	0,0	6	15,8	23	60,5	9	23,7	4,08
		Rata - Rata Indikator Y3.1											<b>3,99</b>
Y3.2	Kedisiplinan	Y3.2.1	0	0,0	1	2,6	10	26,3	19	50,0	8	21,1	3,89
		Y3.2.2	0	0,0	1	2,6	11	28,9	24	63,2	2	5,3	3,71
		Y3.2.3	0	0,0	0	0,0	1	2,6	27	71,1	10	26,3	4,16
		Rata - Rata Indikator Y3.2											<b>3,92</b>
Y3.3	Attitude	Y3.3.1	0	0,0	0	0,0	1	2,6	27	71,1	10	26,3	4,24
		Y3.3.2	0	0,0	0	0,0	1	2,6	26	68,4	11	28,9	4,26
		Y3.3.3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	25	65,8	13	34,2	4,34
		Rata - Rata Indikator Y3.3											<b>4,28</b>
Y3.4	Kemampuan Dalam Bekerja	Y3.4.1	0	0,0	0	0,0	2	5,3	23	60,5	13	34,2	4,29
		Y3.4.2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	24	63,2	14	36,8	4,37
		Y3.4.3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	23	60,5	15	39,5	4,39
		Rata - Rata Indikator Y3.4											<b>4,35</b>
Y3.5	Penguasaan Bidang Keahlian	Y3.5.1	0	0,0	0	0,0	2	5,3	18	47,4	18	47,4	4,42
		Y3.5.2	0	0,0	0	0,0	3	7,9	22	57,9	13	34,2	4,26
		Y3.5.3	0	0,0	0	0,0	3	7,9	18	47,4	17	44,7	4,37
		Rata - Rata Indikator Y3.5											<b>4,35</b>
<b>Grand Mean</b>												<b>4,18</b>	

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Keterangan :

Y3.1.1 : meluangkan waktu untuk ikut kegiatan bimbel

Y3.1.2 : mementingkan kegiatan bimbel daripada kegiatan lain

Y3.1.3 : bersedia ketika diminta terlibat dalam kegiatan

Y3.2.1 : datang tepat waktu pada saat jadwal mengajar dan bekerja

- Y3.2.2 : tidak pernah melanggar tata tertib dan aturan kerja
- Y3.2.3 : kehadiran menjadi hal yang diperhatikan dan diprioritaskan
- Y3.3.1 : mematuhi nilai dan norma yang berlaku di bimbel
- Y3.3.2 : memahami keterbatasan kantor dan menyampaikan secara langsung kepada tim
- Y3.3.3 : menjaga hubungan secara baik dengan pengajar maupun tim
- Y3.4.1 : profesional dan bertanggung jawab dalam bekerja
- Y3.4.2 : mampu menggunakan semua fasilitas penunjang bekerja
- Y3.4.3 : mampu bekerjasama dengan tim dan pengajar
- Y3.5.1 : keinginan selalu belajar yang tinggi walaupun ditugaskan bukan pada bidangnya
- Y3.5.2 : semua tugas dapat diselesaikan dengan baik
- Y3.5.3 : selalu ingin meningkatkan kinerja agar menjadi karyawan terbaik di bimbel

Pada item pertama di variabel Kinerja Karyawan adalah meluangkan waktu untuk ikut kegiatan Bimbel (Y3.1.1). Diketahui 13 responden (34,2%) menyatakan sangat setuju bahwa karyawan meluangkan waktu untuk ikut kegiatan Bimbel, sebanyak 19 responden (50,0%) menyatakan setuju, dan sebanyak 6 responden (15,8%) menyatakan Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hasil olah data kuesioner menunjukkan rata-rata jawaban responden item Y3.1.1 sebesar 4,18 yang berarti karyawan mayoritas memilih jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan, karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang meluangkan waktu untuk ikut kegiatan bimbel.

Item kedua adalah mementingkan kegiatan Bimbel daripada kegiatan lain (Y3.1.2), dapat dijelaskan bahwa terdapat 6 responden (15,8%) menyatakan sangat setuju mementingkan kegiatan Bimbel dari pada kegiatan lain, sebanyak 17 responden (44,7%) menyatakan setuju, sebanyak 13 responden (34,2%)

menyatakan Ragu-ragu, dan sebanyak 2 responden (5,3%) menjawab tidak setuju bahwa karyawan mementingkan kegiatan Bimbel daripada kegiatan lain.

Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Item Y3.1.2 memiliki rata-rata jawaban responden sebesar 3,71 yang berarti karyawan mayoritas memilih jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan, bahwa karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang mementingkan kegiatan bimbel daripada kegiatan lain.

Pada item ketiga menjelaskan mengenai bersedia ketika diminta terlibat dalam kegiatan (Y3.1.3). Diketahui bahwa 9 responden (23,7%) menyatakan sangat setuju dan bersedia ketika diminta terlibat dalam kegiatan, sebanyak 23 responden (60,5%) menyatakan setuju, dan sebanyak 6 responden (15,8%) menyatakan Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Item Y3.1.3 didapatkan rata-rata jawaban responden sebesar 4,08 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan, karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang bersedia ketika diminta terlibat dalam kegiatan.

Pada penjelasan item keempat adalah datang tepat waktu pada saat jadwal mengajar dan bekerja (Y3.2.1), dapat dijelaskan bahwa terdapat 8 responden (21,1%) memilih jawaban sangat setuju yang berarti karyawan datang tepat waktu pada saat jadwal mengajar dan bekerja, sebanyak 19 responden (50,0%) memilih setuju, sebanyak 10 responden (26,3%) memilih jawaban Ragu-ragu,

dan sebanyak 1 responden (2,6%) yang menjawab tidak setuju yang berarti ada karyawan yang datang tidak tepat waktu pada saat mengajar dan bekerja.

Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju.

Rata-rata jawaban responden pada item Y3.2.1 sebesar 3,89 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan, karyawan BIMBEL ILHAMI Malang datang tepat waktu pada saat jadwal mengajar dan bekerja.

Item kelima adalah mengenai ketidakpernahan melanggar tata tertib dan aturan kerja (Y3.2.2), dapat dijelaskan bahwa terdapat 2 responden (5,3%) memilih jawaban sangat setuju yang berarti karyawan tidak pernah melanggar tata tertib dan aturan kerja, sebanyak 24 responden (63,2%) memilih setuju, sebanyak 11 responden (28,9%) memilih jawaban Ragu-ragu, dan sebanyak 1 responden (2,6%) memilih jawaban tidak setuju yang berarti bahwa karyawan ada yang pernah melanggar tata tertib dan aturan kerja. Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y3.2.2 sebesar 3,71 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban baik. Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan BIMBEL ILHAMI Malang tidak pernah melanggar tata tertib dan aturan kerja.

Penjelasan item keenam adalah kehadiran menjadi hal yang diperhatikan dan diprioritaskan (Y3.2.3), dapat dijelaskan bahwa terdapat 10 responden

(26,3%) memilih jawaban sangat setuju yang berarti menyatakan bahwa kehadiran menjadi hal yang diperhatikan dan diprioritaskan, sebanyak 27 responden (71,1%) memilih jawaban setuju, dan sebanyak 1 responden (2,6%) memilih jawaban Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y3.2.3 sebesar 4,16 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban setuju. Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan BIMBEL ILHAMI Malang menjadikan kehadiran menjadi hal yang diperhatikan dan diprioritaskan.

Berdasarkan olah data pada item ketujuh, mematuhi nilai dan norma yang berlaku di Bimbel (Y3.3.1), dapat dijelaskan bahwa sebanyak 10 responden (26,3%) memilih jawaban sangat setuju yang berarti bahwa karyawan mematuhi nilai dan norma yang berlaku di Bimbel, sebanyak 27 responden (71,1%) memilih jawaban setuju, dan sebanyak 1 responden (2,6%) memilih jawaban Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y3.3.1 sebesar 4,24 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban sangat setuju. Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang mematuhi nilai dan norma yang berlaku di bimbel.

Pada item kedelapan mengenai pemahaman keterbatasan kantor dan menyampaikan secara langsung kepada tim (Y3.3.2), dapat dijelaskan bahwa

terdapat 11 responden (28,9%) memilih jawaban sangat setuju jika ada yang perlu diperbaiki di dalam kantor akan disampaikan secara langsung, sebanyak 26 responden (68,4%) memilih jawaban setuju, dan sebanyak 1 responden (2,6%) memilih jawaban Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y3.3.2 sebesar 4,26 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban sangat setuju. Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan BIMBEL ILHAMI Malang memahami keterbatasan kantor dan menyampaikan secara langsung kepada tim.

Item kesembilan menjelaskan mengenai menjaga hubungan secara baik dengan pengajar maupun tim (Y3.3.3). Diketahui bahwa sebanyak 13 responden (65,8%) memilih jawaban sangat setuju bahwa karyawan menjaga hubungan baik dengan pengajar maupun tim dan sebanyak 25 responden (65,8%) memilih jawaban setuju. Selajutnya tidak ada responden yang menjawab Ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y3.3.3 sebesar 4,34 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban sangat setuju. Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang menjaga hubungan secara baik dengan pengajar maupun tim.

Pada item kesepuluh yaitu profesional dan bertanggung jawab dalam bekerja (Y3.4.1). Diketahui 13 responden (34,2%) menyatakan sangat setuju

karyawan memiliki jiwa professional dan bertanggung jawab dalam bekerja, sebanyak 23 responden (60,5%) menyatakan setuju, dan sebanyak 2 responden (5,3%) menyatakan Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hasil olah data kuesioner menunjukkan rata-rata jawab responden pada item Y3.4.1 sebesar 4,29 yang berarti karyawan mayoritas memilih jawaban sangat setuju. Sehingga dapat dinyatakan, karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang memiliki jiwa profesional dan bertanggung jawab dalam bekerja.

Item kesebelas adalah mampu menggunakan semua fasilitas penunjang bekerja (Y3.4.2), dapat dijelaskan bahwa terdapat 14 responden (36,8%) menyatakan sangat setuju dan sebanyak 24 responden (63,2%) menyatakan setuju bahwa karyawan mampu menggunakan semua fasilitas penunjang bekerja. Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab Ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Item Y3.4.2 memiliki rata-rata jawaban responden sebesar 4,37 yang berarti karyawan mayoritas memilih jawaban sangat setuju. Sehingga dapat dinyatakan, bahwa karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang mampu menggunakan semua fasilitas penunjang bekerja.

Pada item kedua belas menjelaskan mengenai kemampuan bekerjasama dengan tim dan pengajar (Y3.4.3). Diketahui bahwa 15 responden (39,5%) menyatakan sangat setuju dan sebanyak 23 responden (60,5%) menyatakan setuju bahwa karyawan mampu bekerjasama dengan tim dan pengajar.

Selanjutnya tidak ada responden yang menjawab Ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Item Y3.4.3 didapatkan rata-rata jawaban responden sebesar 4,39 yang mengartikan bahwa jawaban karyawan sangat setuju.

Sehingga dapat dinyatakan, karyawan di BIMBEL ILHAMI Malang mampu bekerjasama dengan tim dan pengajar.

Pada penjelasan item ketiga belas adalah keinginan selalu belajar yang tinggi walaupun ditugaskan bukan pada bidangnya (Y3.5.1), dapat dijelaskan bahwa terdapat 18 responden (47,4%) memilih jawaban sangat setuju memiliki keinginan selalu belajar yang tinggi walaupun ditugaskan bukan pada bidangnya, sebanyak 18 responden (47,4%) memilih setuju, dan sebanyak 2 responden (5,3%) memilih jawaban Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y3.5.1 sebesar 4,42 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban sangat setuju. Sehingga dapat dinyatakan, karyawan BIMBEL ILHAMI Malang mempunyai keinginan selalu belajar yang tinggi walaupun ditugaskan bukan pada bidangnya.

Item keempat belas adalah semua tugas dapat diselesaikan dengan baik (Y3.5.2), dapat dijelaskan bahwa terdapat 13 responden (34,2%) memilih jawaban sangat setuju bahwa semua tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik, sebanyak 22 responden (57,9%) memilih setuju, dan sebanyak 3 responden (7,9%) memilih jawaban Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada

responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y3.5.2 sebesar 4,26 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas menjawab jawaban sangat setuju. Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan BIMBEL ILHAMI Malang ketika ada tugas, semua tugas dapat diselesaikan dengan baik.

Penjelasan item kelima belas adalah selalu ingin meningkatkan kinerja agar menjadi karyawan terbaik di Bimbel (Y3.5.3), dapat dijelaskan bahwa terdapat 17 responden (44,7%) memilih jawaban sangat setuju yang berarti bahwa karyawan mempunyai keinginan meningkatkan kinerja agar menjadi karyawan terbaik, sebanyak 18 responden (47,4%) memilih jawaban setuju, dan sebanyak 3 responden (7,9%) memilih jawaban Ragu-ragu. Selanjutnya tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y3.5.3 sebesar 4,37 yang mengartikan bahwa karyawan mayoritas memilih jawaban sangat setuju. Sehingga dapat dinyatakan bahwa karyawan BIMBEL ILHAMI Malang selalu ingin meningkatkan kinerja agar menjadi karyawan terbaik di bimbel.

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa untuk variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai rata-rata jawaban sebesar 4,18. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BIMBEL ILHAMI Malang sudah memiliki kinerja karyawan yang tinggi karena mayoritas memilih jawaban setuju.

## 2. Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS

Dalam penelitian ini terdapat 4 variabel yaitu Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah SEM-PLS dengan alat analisis aplikasi WarpPLS 5.0.

Dalam metode SEM-PLS dilakukan melalui dua pengujian yaitu *uji outer* model dan *uji inner* model.

### a. Uji Outer Model

Uji outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model yang digunakan oleh peneliti. Dengan mengetahui korelasinya, maka sebuah model dapat diketahui validitas dan reliabilitasnya. Pengujian validitas dimaksudkan untuk menguji apakah item/indikator dapat menjelaskan konstruk laten untuk diukur. Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk menguji apakah item/indikator dari instrumen dapat digunakan untuk melakukan pengukuran lebih dari dua kali dengan hasil yang akurat. Dalam penelitian ini *outer model* hanya terdapat konstruk reflektif. Evaluasi model pengukuran pada penelitian ini dapat dilihat melalui nilai *indicator reliability*, *internal consistency reliability* dan *convergent validity* serta *discriminant validity*.

#### 1) Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel latennya. Validitas konvergen dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor item atau *component score* dengan skor variabel laten atau *construct score* yang diestimasi dengan program PLS.

Nilai *loading* yang memiliki tingkat validitas yang tinggi apabila memiliki

*loading factor* lebih besar dari 0,70 (Latan dan Ghozali, 2016). Parameter yang digunakan dalam pengujian *convergent validity* ini adalah nilai AVE dan *Communality* lebih dari 0,5.

**Tabel 4.11 Nilai AVE**

Konstruk	AVE
Duk. O	0.763
Kep. K	0.704
Kom. O	0.794
Kin. K	0.678

*Sumber : Data Primer Diolah, 2019*

Keterangan : Dukungan Organisasi (Duk.O), Kepuasan Kerja (Kep.K), Komitmen Organisasional (Kom.O), Kinerja Karyawan (Kin.K).

**Tabel 4.12 Indikator Uji Validitas**

Variabel	Indikator	<i>Factor Loading</i>
Dukungan Organisasi	X1.1	0.863
	X1.2	0.872
	X1.3	0.886
Kepuasan Kerja	Y1.1	0.723
	Y1.2	0.826
	Y1.3	<b>0.558</b>
	Y1.4	0.787
	Y1.5	<b>0.634</b>
Komitmen Organisasional	Y2.1	0.937
	Y2.2	0.791
	Y2.3	0.938
Kinerja Karyawan	Y3.1	0.815
	Y3.2	0.735
	Y3.3	0.867
	Y3.4	0.904
	Y3.5	0.786

*Sumber : Data Primer diolah, 2019*

Berdasarkan pada hasil *loading factor* diatas menunjukkan ada beberapa indikator yang mempunyai *loading factor* dibawah 0,7 yaitu indikator Y1.3

dan Y1.5, indikator-indikator tersebut perlu di *drop out* atau dikeluarkan karena mempunyai *convergent validity* kurang dari 0,7. Indikator diatas akan dilakukan pengujian kembali dengan menghilangkan indikator yang memiliki *loading factor* dibawah 0,7. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.13.

**Tabel 4.13 Indikator Uji Validitas Setelah Diuji Kembali**

Variabel	Indikator	Factor Loading
Dukungan Organisasi	X1.1	0.862
	X1.2	0.874
	X1.3	0.886
Kepuasan Kerja	Y1.1	0.823
	Y1.2	0.886
	Y1.4	0.804
Komitmen Organisasional	Y2.1	0.938
	Y2.2	0.788
	Y2.3	0.939
Kinerja Karyawan	Y3.1	0.814
	Y3.2	0.732
	Y3.3	0.866
	Y3.4	0.906
	Y3.5	0.789

*Sumber : Data Primer Diolah, 2019*

Berdasarkan hasil pengujian yang ditunjukkan pada Tabel 4.13 dapat diketahui bahwa nilai AVE pada masing-masing variabel menunjukkan hasil lebih dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa nilai AVE dan *Communalilty* telah memenuhi *convergent validity*. Selain melihat nilai AVE dan *Communalilty*, pengujian *convergent validity* juga dapat dilakuan dengan meilhat *factor loading*. Berdasarkan tabel 4.13 dapat diketahui bahwa indikator masing-

masing variabel memiliki nilai *factor loading* lebih dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel memiliki tingkat validitas yang tinggi sehingga memenuhi *convergent validity*.

## 2) Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing konstruk atau variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Menurut Latan dan Ghozali (2016) menyatakan bahwa sebuah model memiliki *discriminant validity* yang baik apabila nilai korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Parameter yang digunakan dalam pengujian validitas diskriminan adalah nilai akar AVE lebih besar dari korelasi variabel laten dan nilai cross loading adalah lebih dari 0,7. Berikut ini adalah hasil nilai cross loading:

Tabel 4.14 Nilai Cross Loading

	Dukungan Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional	Kinerja Karyawan	P Value
X1.1	<b>(0.862)</b>	-0.015	0.490	0.200	<0.001
X1.2	<b>(0.874)</b>	-0.035	-0.262	-0.094	<0.001
X1.3	<b>(0.886)</b>	0.050	-0.264	-0.120	<0.001
Y1.1	-0.352	<b>(0.823)</b>	0.599	-0.143	<0.001
Y1.2	0.170	<b>(0.886)</b>	-0.191	-0.028	<0.001
Y1.4	0.213	<b>(0.804)</b>	-0.469	0.191	<0.001
Y2.1	0.475	-0.232	<b>(0.938)</b>	-0.049	<0.001
Y2.2	-1.303	0.670	<b>(0.788)</b>	-0.146	<0.001
Y2.3	0.403	-0.219	<b>(0.939)</b>	0.142	<0.001
Y3.1	-0.640	0.169	0.641	<b>(0.814)</b>	<0.001
Y3.2	0.376	0.128	-0.437	<b>(0.732)</b>	<0.001
Y3.3	0.449	-0.107	0.055	<b>(0.866)</b>	<0.001
Y3.4	-0.018	-0.143	-0.012	<b>(0.906)</b>	<0.001
Y3.5	-0.214	-0.020	-0.420	<b>(0.789)</b>	<0.001

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Dari hasil estimasi *cross loading* pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya. Selain dengan melihat nilai *cross loading*, untuk mengevaluasi validitas diskriminan dapat dilihat dengan metode lain, yaitu dengan melihat akar kuadrat dari *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk atau variabel laten. Model memiliki validitas diskriminan yang lebih baik apabila akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar dari korelasi antara dua konstruk

di dalam model. Menurut Ghozali (2014), AVE yang baik disyaratkan memiliki nilai lebih besar dari 0,50. Akar kuadrat AVE dihitung secara manual terlebih dahulu sebelum dilakukan perbandingan. Dalam penelitian ini, nilai AVE dan akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk disajikan pada Tabel 4.15.

**Tabel 4.15 AVE dan Akar Kuadrat AVE**

Variabel	AVE	Akar Kuadrat AVE
Dukungan Organisasi	0.763	0.874
Kepuasan Kerja	0.704	0.839
Komitmen Organisasional	0.794	0.891
Kinerja Karyawan	0.678	0.824

*Sumber : Data Primer Diolah, 2019*

Berdasarkan Tabel 4.15, semua konstruk menunjukkan nilai AVE yang lebih besar dari 0,50 yaitu dengan nilai terkecil 0,678 untuk variabel Kinerja Karyawan dan terbesar 0,794 untuk variabel Komitmen Organisasional. Hal ini sudah memenuhi persyaratan sesuai dengan batas nilai minimum AVE yang ditentukan yaitu 0,50. Setelah diketahui nilai akar kuadrat dari AVE untuk masing-masing konstruk, tahap selanjutnya adalah membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk dalam model. Korelasi antar konstruk dengan nilai akar kuadrat AVE, dapat dilihat pada Tabel 4.16.

**Tabel 4.16 Korelasi Antar Konstruk dengan Nilai Akar Kuadrat AVE**

	Dukungan Organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional	Kinerja Karyawan
Dukungan Organisasi	<b>0.874</b>			
Kepuasan Kerja	0.777	<b>0.839</b>		
Komitmen Organisasional	0.878	0.708	<b>0.891</b>	
Kinerja Karyawan	0.780	0.545	0.819	<b>0.824</b>

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Dari Tabel 4.16 diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk masing-masing konstruk lebih besar daripada nilai korelasinya sehingga konstruk dalam model penelitian ini masih dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

3) Uji Reliabilitas

*Outer model* selain diukur dengan menilai validitas konvergen dan validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas konstruk atau variabel laten yang diukur dengan dua cara, yaitu dengan melihat nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,70 (Latan & Ghozali, 2016). Hasil *output* WarpPLS untuk nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* dapat dilihat pada Tabel 4.17.

**Tabel 4.17 Nilai Composite Reliability dan Cronbach Alpha**

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Dukungan Organisasi	0.845	0.906
Kepuasan Kerja	0.789	0.877
Komitmen Organisasional	0.870	0.920
Kinerja Karyawan	0.880	0.913

**Sumber : Data Primer Diolah, 2019**

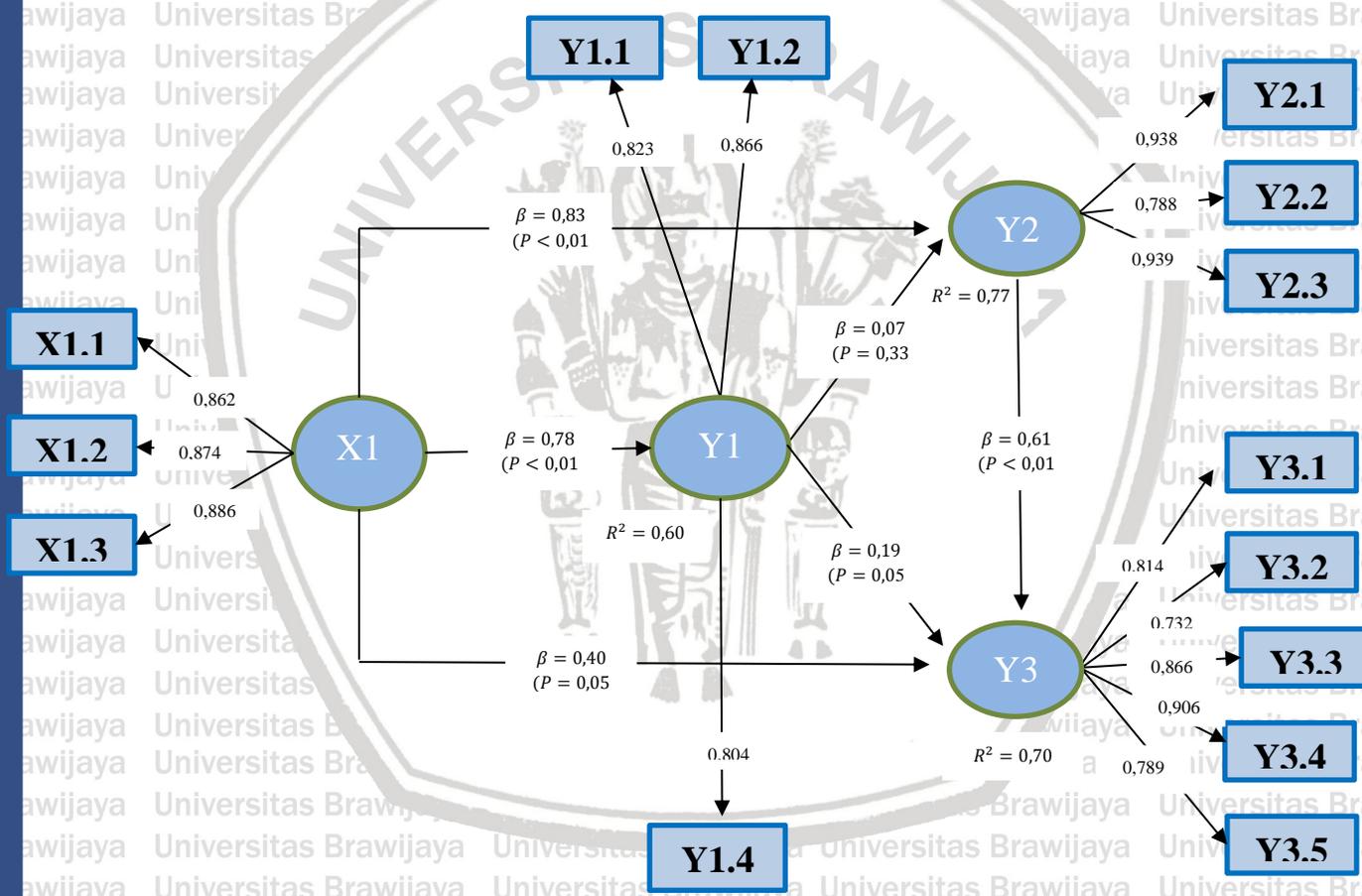
Berdasarkan tabel 4.17 di atas, dapat diketahui bahwa model menunjukkan nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha* untuk konstruk berada di atas nilai 0.7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

#### b. Uji Inner Model

Pengujian inner model menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan *substantive theory* (Ghozali,2011). Inner model adalah model yang digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel. Evaluasi *inner model* yang dilakukan yaitu dengan melihat nilai koefisien jalur, *R-square/ Adjusted R-square, effect size, Q-square* dan *Godness of Fit(GoF)*.

Evaluasi pertama yang dilakukan yaitu dengan melihat nilai koefisien jalur dan p-value. P-value (nilai probabilitas/signifikansi) adalah nilai kesalahan yang didapatkan dari hasil perhitungan statistik. Dalam penelitian ini batas

maksimal kesalahan yang dapat ditolelir adalah 0.05. Apabila p-value >0.05 menunjukkan hasil uji tidak signifikan. Sedangkan koefisien jalur dapat disebut pula koefisien regresi yang berfungsi dalam membentuk persamaan model. Hasil pengujian dengan warpPLS 5.0 dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Inner Model

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Gambar 4.2 menampilkan hasil dari pengujian, dapat diketahui bahwa terdapat tiga hasil uji yang menunjukkan signifikansi pengaruh dengan p-value

<0.01. Tiga hasil uji yang menunjukkan signifikansi pengaruh yaitu variabel Dukungan Kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh variabel Dukungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional serta pengaruh variabel Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan. Nilai koefisien jalur dari Dukungan Organisasi terhadap kepuasan kerja dan Komitmen Organisasional masing-masing sebesar 0.78 dan 0.83. sedangkan nilai koefisien jalur Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0.61. Nilai Koefisien jalur dari Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki P-value  $\leq 0.05$  dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.40, 0.07, 0,19.

**Tabel 4.18 Nilai R-Square**

Konstruk	R-Square
Y1	0.604
Y2	0.773
Y3	0.701

*Sumber : Data Primer Diolah, 2019*

Berdasarkan tabel 4.18, penelitian ini menggunakan tiga buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel Dukungan Organisasi (X1). Demikian juga dengan variabel Kinerja Karyawan (Y3) yang dipengaruhi oleh variabel Dukungan Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (Y1), dan variabel Komitmen Organisasional

(Y2). Tabel 4.18 menunjukk nilai R Square untuk variabel Kepuasan Kerja (Y1) diperoleh sebesar 0,604. Nilai R Square untuk Y1 sebesar 0,648 menunjukkan bahwa 60,4% variabel Kepuasan Kerja (Y1) dapat dipengaruhi oleh variabel Dukungan Organisasi (X1). Sedangkan sisanya sebesar 39,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian. Nilai R Square sebesar 0,773 menunjukkan variabel Komitmen Organisasional (Y2) dengan presentase 77,3%. Hal tersebut menunjukkan bahwa 77,3% variabel Komitmen Organisasional (Y2) dipengaruhi oleh variabel Dukungan Organisasi (X1) dan Kepuasan Kerja (Y1) sedangkan sisanya 22,7% di pengaruhi oleh variabel lain diluar peneliti. Sedangkan Kinerja Karyawan (Y3) memiliki nilai R Square sebesar 0,701 atau dipresentasikan menjadi 70,1%. Hal itu menunjukan bahwa sebesar 70,1% variabel Kinerja Karyawan (Y3) dipengaruhi oleh Dukungan Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (Y1) dan Komitmen Organisasional (Y3) sedangkan sisanya sebesar 29,9% dipengaruhi oleh Variabel lain diluar penelitian.

Menurut Hussein (2008) nilai  $R^2$  atau R Square dianggap tinggi, cukup atau sedang, rendah, tidak diterima jika menunjukkan angka  $> 0,67$ ,  $> 0,33$ ,  $> 0,19$  dan  $< 0,19$ . Dalam model penelitian ini, variabel kepuasan kerja masuk dalam kategori cukup/sedang karena nilai  $R^2$  mendekati  $> 0,33$  sedangkan variabel Komitmen Organisasional (Y2) dan Kinerja Karyawan (Y3) masuk dalam kategori tinggi karena nilai  $R^2$  mendekati  $> 0,67$ .

Evaluasi selanjutnya yaitu dengan melihat nilai *Adjusted R-square* dan *Q-square*. *Adjusted R-square* Digunakan untuk menjelaskan presentase variansi yang dijelaskan atau dengan kata lain untuk menerangkan seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Penggunaan *R-square* dapat menyebabkan bias estimasi apabila prediktor variabel dalam model banyak, karena semakin banyak prediktor variabel maka nilai *R-square* akan semakin besar. Oleh karena itu peneliti menggunakan ukuran Shrunken atau *Adjusted R-square* untuk evaluasi model. Penilaian terhadap *Adjusted R-square* dibagi tiga,  $\leq 0.70$  (model kuat),  $\leq 0.45$  (model moderat),  $\leq 0.25$  (model lemah).

*Q-square* atau yang sering disebut dengan *predictive sample reuse* yang dikembangkan oleh Stone dan Geisser digunakan untuk mengetahui apakah model memiliki *predictive relevance* atau tidak. *Predictive relevance* untuk model struktural mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q > 0$  menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*. Nilai  $Q_2 < 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai *Adjusted R-square* dan *Q-square* dapat dilihat pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19 Nilai *Adjusted R-Square* dan *Q-Square*

	Y1	Y2	Y3
<i>Adjusted R-Square</i>	0.593	0.760	0.675
<i>Q-Square</i>	0.597	0.777	0.704

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.19 diketahui bahwa nilai *Adjusted R-square* pada Y1 adalah 0.593. Hal ini berarti mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 0.593 sedangkan 0.407 sisanya dijelaskan oleh faktor lain diluar model.

Nilai *Adjusted R-square* untuk kepuasan kerja  $\leq 0.45$ , sesuai dengan aturan yang ada apabila nilai  $\leq 0.45$  menunjukkan bahwa model cukup (moderat) dalam menjelaskan variansi. Nilai *Adjusted R-square* pada Y2 adalah 0.760. Hal ini berarti kepuasan kerja mampu menjelaskan variabel komitmen organisasional sebesar 0.760 sedangkan 0.240 sisanya dijelaskan faktor lain diluar model. Nilai *Adjusted R-square* untuk loyalitas penumpang  $\leq 0.7$  menunjukkan bahwa model kuat dalam menjelaskan *variance*. Nilai *Adjusted R-square* pada Y3 adalah 0.675. Hal ini berarti kepuasan kerja dan komitmen organisasional mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 0.675 sedangkan 0.325 sisanya dijelaskan faktor lain diluar model. Nilai *Adjusted R-square* untuk kinerja karyawan  $\leq 0.7$  menunjukkan bahwa model kuat dalam menjelaskan *variance*

Tabel 4.19 juga menyajikan nilai Q-square. Terdapat tiga nilai *Q-square* yaitu 0.597, 0.777 dan 0.704. Nilai ketiga *Q-square* > 0 sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki *predictive relevance* artinya nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya baik.

Evaluasi model struktural berikutnya yaitu evaluasi *fit model* melalui *Goodness of Fit* (Gof). Dari total 10 ukuran *fit model* yang ada di WarpPLS 5.0, peneliti hanya menggunakan 5 ukuran *fit model* yaitu *Average Path Coefficient* (APC), *Average R-square* (ARS), *Average Adjusted R-squared* (AARS), *Average block VIF* (AVIF) dan *Average Full Collinearity VIF* (AFVIF) yang dapat dilihat pada Tabel 29.

**Tabel 4.20 Ukuran Goodness of Fit (GoF) Model**

Ukuran Fit	Nilai	P Value
APC	0,478	<0.001
ARS	0,693	<0.001
AARS	0,676	<0.001
AVIF	3,507	
AFVIF	4,430	

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Tabel 4.20 menunjukkan nilai P-value dari APC, ARS dan AARS masing-masing adalah <0.001, <0.001 dan <0.001. Hal ini berarti bahwa model telah memenuhi kriteria model fit yaitu p-value kurang dari 0.05. Nilai AVIF dan



AFVIF digunakan untuk menguji masalah kolinearitas dalam model dengan ketentuan nilainya dapat diterima jika  $\leq 5,0$ . Hasil nilai AVIF dan AFVIF dalam penelitian ini yaitu 3,507 dan 4,430 yang berarti telah memenuhi syarat kurang dari 5,0. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi masalah kolinearitas pada model penelitian.

### 3. Pengujian Hipotesis

Tahap pengujian hipotesis ini dilakukan setelah tahap evaluasi *structural model* dilakukan. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui apakah hipotesis penelitian yang diajukan pada model penelitian diterima atau ditolak. Nilai koefisien jalur yang berada dalam rentang nilai -0,1 hingga 0,1 dianggap tidak signifikan, nilai yang lebih besar dari 0,1 merupakan nilai yang signifikan dan berbanding lurus, dan nilai yang lebih kecil dari -0,1 merupakan nilai yang signifikan dan berbanding terbalik (Hass & Lehner, 2009). Pertimbangan lainnya adalah dengan menggunakan nilai signifikan, minimal pada  $\alpha = 0,05$ , sehingga dianggap signifikan apabila nilai *P value* lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis diterima apabila nilai koefisien jalur lebih besar dari 0,1 dan nilai *P* lebih kecil dari 0,05. Tabel 4.21 menunjukkan hasil pengujian hipotesis pada model penelitian.

Tabel 4.21 Hasil Pengujian Hipotesis pada model penelitian

Hipotesis Penelitian	Path	Path Coefficient	P Value	Keterangan
H1	X1 → Y1	0.777	<0.001	Signifikan
H2	X1 → Y2	0.827	<0.001	Signifikan
H3	X1 → Y3	0.397	0.047	Signifikan
H4	Y1 → Y2	0.065	0.333	Tidak Signifikan
H5	Y1 → Y3	0.194	0.048	Signifikan
H6	Y2 → Y3	0.608	0.008	Signifikan

Sumber : Data Primer diolah, 2019

#### a. Pengujian Hipotesis

##### 1) Pengujian Hipotesis 1 (Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja)

Hipotesis 1 menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil Uji terhadap koefisien jalur antara dukungan organisasi dengan kepuasan kerja menunjukkan nilai *path coefficient*  $X1 \rightarrow Y1$  (0.777) lebih besar dari 0,1 dan signifikan pada  $\alpha=0,05$ , dengan demikian **Hipotesis 1 Diterima.**

##### 2) Pengujian Hipotesis 2 (Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional)

Hipotesis 2 menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil uji terhadap koefisien jalur antara dukungan organisasi dengan komitmen organisasional menunjukkan nilai *path coefficient*  $X1 \rightarrow Y2$  (0,827)

lebih besar dari 0,1 dan signifikan pada  $\alpha=0,05$ , dengan demikian

**Hipotesis 2 diterima.**

### **3) Pengujian Hipotesis 3 (Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan)**

Hipotesis 3 menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji terhadap koefisien jalur antara dukungan organisasi dengan kinerja karyawan menunjukkan nilai *path coefficient*  $X1 \rightarrow Y3$  (0,397) lebih besar dari 0,1 dan signifikan pada  $\alpha=0,05$ , dengan demikian **Hipotesis 3 diterima.**

### **4) Pengujian Hipotesis 4 (Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional)**

Hipotesis 4 menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil uji terhadap koefisien jalur antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional menunjukkan adanya nilai *path coefficient*  $Y1 \rightarrow Y2$  (0,065) lebih kecil dari 0,1 dan tidak signifikan pada  $\alpha=0,05$ , dengan demikian **Hipotesis**

**4 ditolak.**

### **5) Pengujian Hipotesis 5 (Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan)**

Hipotesis 5 menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji terhadap koefisien jalur

antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan menunjukkan adanya nilai *path coefficient* dengan  $Y1 \rightarrow Y3$  (0,194) lebih besar dari 0,1 dan signifikan pada  $\alpha=0,05$ , dengan demikian **Hipotesis 5 diterima.**

## **6) Pengujian Hipotesis 6 (Pengaruh Komitmen Organisasional**

### **Terhadap Kinerja Karyawan)**

Hipotesis 6 menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji terhadap koefisien jalur antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan menunjukkan adanya nilai *path coefficient* dengan  $Y2 \rightarrow Y3$  (0,608) lebih besar dari 0,1 dan signifikan pada  $\alpha=0,05$ , dengan demikian **Hipotesis 6 diterima.**

### **b. Pengujian Hipotesis**

#### **1) Pengujian Hipotesis 7 (Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap**

#### **Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja)**

Pada hubungan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional terdapat dugaan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Perhitungan besarnya pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel mediator sebagai berikut:

#### **a) Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

Pengaruh langsung merupakan pengaruh dari sebuah variabel independen terhadap variabel dependen tanpa melalui variabel lain.

Pengaruh langsung dapat diketahui dengan persamaan sebagai

berikut:

$$\text{Pengaruh Langsung} = \text{PXY2}$$

$$\text{Pengaruh Langsung} = 0,827$$

Pengaruh langsung yang diperoleh sebesar 0,827. Angka tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel dukungan organisasi terhadap variabel komitmen organisasional sebesar 0,827.

Kesimpulannya adalah variabel dukungan organisasi memiliki sebuah pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional.

b) Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung merupakan sebuah efek pengaruh dari variabel perantara. Dengan demikian untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional melalui perantara kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara mengalikan hasil pengaruh langsung pada jalur yang dilewati. Cara perhitungannya dapat diuraikan melalui persamaan sebagai berikut :

$$\text{Pengaruh Tidak Langsung} = (\text{PXY1})(\text{PY1Y2})$$

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh Tidak Langsung} &= (0,777)(0,065) \\ &= 0,051 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas memiliki pengertian bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dukungan organisasi terhadap

komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebagai variabel

intervening sebesar 0,051. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh

dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional melalui

kepuasan kerja **tidak memiliki pengaruh positif.**

c) Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengaruh total merupakan pengaruh keseluruhan dari berbagai

hubungan, dengan demikian untuk mengetahui pengaruh total dari

variabel dukungan organisasi, kepuasan kerja dan komitmen

organisasional dapat dilakukan dengan cara menghitung perkalian

pengaruh langsung dan menjumlahkannya.

Cara perhitungan dapat diuraikan melalui persamaan berikut:

$$\text{Pengaruh Total} = \text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh tidak langsung}$$

$$\text{Pengaruh Total} = 0,827 + 0,051$$

$$\text{Pengaruh Total} = 0,878$$

Hasil perhitungan dari pengaruh total sebesar 0,878. Nilai ini

menunjukkan bahwa dalam perhitungan total variabel dukungan

organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional

sebesar 0,878. Secara keseluruhan hasil perhitungan pengaruh tidak

langsung dapat dilihat pada tabel 4.22.

**Tabel 4.22 Hasil Uji Koefisien Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja**

Variabel Bebas	Variabel Mediator	Variabel Terikat	Pengaruh Langsung Variabel	Pengaruh Tidak Langsung Variabel	Total Pengaruh	Keterangan
X	Y1		0,777		0,777	Signifikan
X		Y2	0,827	0,051	0,878	Signifikan
Y1			0,065		0,065	Tidak Signifikan

*Sumber : Data Primer Diolah, 2019*

Berdasarkan tabel 4.22 dapat diketahui bahwa pengaruh langsung dukungan organisasi (X) terhadap kepuasan kerja (Y1) adalah sebesar 0,777, pengaruh langsung dukungan organisasi (X) terhadap komitmen organisasional (Y2) adalah sebesar 0,827, dan pengaruh langsung kepuasan kerja (Y1) terhadap komitmen organisasional (Y2) adalah sebesar 0,065. Terdapat pengaruh tidak langsung dukungan organisasi (X) terhadap Komitmen organisasional (Y2) melalui Kepuasan kerja (Y1) sebesar 0,051, yang berarti nilainya lebih kecil dibandingkan pengaruh dukungan organisasi (X) terhadap komitmen organisasional (Y2) sebesar 0,827.

## 2) Pengujian Hipotesis 8 (Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja)

Pada hubungan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan terdapat dugaan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediator.

Perhitungan besarnya pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel mediator sebagai berikut:

### a) Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung merupakan pengaruh dari sebuah variabel independen terhadap variabel dependen tanpa melalui variabel lain.

Pengaruh langsung dapat diketahui dengan persamaan sebagai berikut:

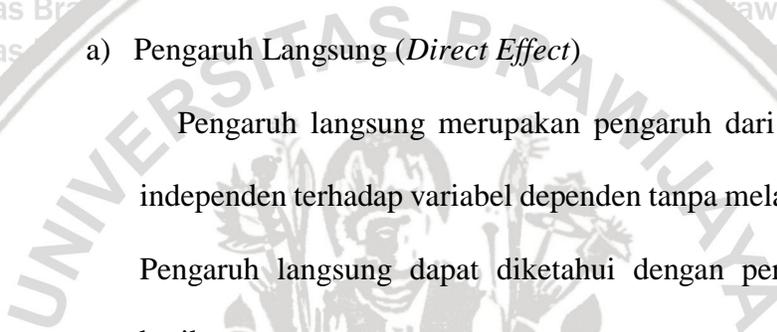
$$\text{Pengaruh Langsung} = \text{PXY3}$$

$$\text{Pengaruh Langsung} = 0.397$$

Pengaruh langsung yang diperoleh sebesar 0,397. Angka tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel dukungan organisasi terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0,397. Kesimpulannya adalah variabel dukungan organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

### b) Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung merupakan sebuah efek pengaruh dari variabel perantara. Dengan demikian untuk mengetahui pengaruh



tidak langsung dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui perantara kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara mengalikan hasil pengaruh langsung pada jalur yang dilewati. Cara perhitungannya dapat diuraikan melalui persamaan sebagai berikut

$$\text{Pengaruh Tidak Langsung} = (PXY1)(PY1Y3)$$

$$\text{Pengaruh Tidak Langsung} = (0,777)(0,194)$$

$$= 0,151$$

Berdasarkan perhitungan diatas memiliki pengertian bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebesar 0,151. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja **memiliki pengaruh positif**.

#### c) Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengaruh total merupakan pengaruh keseluruhan dari berbagai hubungan, dengan demikian untuk mengetahui pengaruh total dari variabel dukungan organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara menghitung perkalian pengaruh langsung dan menjumlahkannya. Cara perhitungan dapat diuraikan

melalui persamaan berikut:

$$\text{Pengaruh Total} = \text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh tidak langsung}$$

$$\text{Pengaruh Total} = 0,397 + 0,228$$

$$\text{Pengaruh Total} = 0,625$$

Hasil perhitungan dari pengaruh total sebesar 0,625. Nilai ini menunjukkan bahwa dalam perhitungan total variabel dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebesar 0,625. Secara keseluruhan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.23 Hasil Uji Koefisien Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Variabel Bebas	Variabel Mediator	Variabel Terikat	Pengaruh Langsung Variabel	Pengaruh Tidak Langsung Variabel	Total Pengaruh	Keterangan
X	Y1		0,777		0,777	Signifikan
X		Y3	0,397	0,151	0,548	Signifikan
Y1			0,294		0,294	Signifikan

*Sumber : Data Primer Diolah, 2019*

Berdasarkan tabel 4.23 dapat diketahui bahwa pengaruh langsung dukungan organisasi (X) terhadap kepuasan kerja (Y1) adalah sebesar 0,777, pengaruh langsung dukungan organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y3) adalah sebesar 0,397, dan pengaruh langsung kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y3)

adalah sebesar 0,294. Terdapat pengaruh tidak langsung dukungan organisasi (X) terhadap Kinerja karyawan (Y3) melalui Kepuasan kerja (Y1) sebesar 0,151, yang berarti nilainya lebih kecil dibandingkan pengaruh dukungan organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y3) sebesar 0,294.

#### **D. Pembahasan**

Berdasarkan pada analisis, dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut:

##### **1. Pembahasan Pengaruh Dukungan Organisasi (X) terhadap Kepuasan**

###### **Kerja (Y1)**

Pada pengujian hipotesis secara langsung, hasil hipotesis pertama menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi dukungan organisasi, akan berdampak langsung pada kepuasan kerja. Salah satu cara dukungan organisasi yang dinilai bisa membuat karyawan menjadi puas bekerja adalah dengan adanya dukungan dari atasan saat bekerja. Dukungan atasan yang sangat dirasakan karyawan adalah atasan memberikan arahan kepada karyawan pada saat bekerja. Adanya dukungan dan arahan yang baik dari atasan membuat karyawan memiliki ikatan emosional dengan atasan dalam bekerja sehingga karyawan bisa puas dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Shore & Tetrick (1991) membuktikan bahwa dukungan organisasi memiliki korelasi terhadap Kepuasan Kerja, kedua variabel ini dianggap merefleksikan kepercayaan umum terkait organisasi yang “manusiawi”, yang mana karyawan mengharapkan kebutuhannya dapat dipenuhi oleh organisasi yang mana kebutuhan yang tidak terpenuhi akan mengarah pada Kepuasan Kerja yang lebih rendah. Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan, jika karyawan merakan dukungan organisasi yang diberikan, maka karyawan tersebut akan memiliki kepuasan kerja yang positif. hubungan tersebut juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Gendis (2016) yang menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut diperkuat lewat penelitian yaitu dengan adanya dukungan organisasi yang karyawan rasakan lewat adanya keadilan, dukungan atasan dan penghargaan serta kondisi kerja yang baik membuat karyawan puas bekerja di bimbil plus ilhami.

Karyawan Bimbil Ilhami Malang Raya mempunyai usia masih dalam usia milenial yang masih membutuhkan adanya dukungan organisasi yang berupa arahan dan dukungan dari atasan dalam bekerja dibuktikan dengan rata-rata jawaban yaitu 4,26 yang berarti sebagian besar setuju dan merasa bahwa dukungan atasan sangat mereka rasakan dalam bekerja sehingga mereka puas dalam bekerja menurut data yang dihimpun melalui penelitian yang peneliti

lakukan dibimbel sebanyak 63,2% karyawan berusia antara 22-24 tahun. selain itu mereka puas dengan adanya dukungan organisasi berupa keamanan yang terjamin dalam melakukan pekerjaan, sebanyak 65,8% karyawan setuju dan merasa adanya kondisi kerja yang aman ketika bekerja.

## 2. Pembahasan Pengaruh Dukungan Organisasi (X) terhadap Komitmen Organisasional (Y2)

Hasil pengujian hipotesis secara langsung variabel dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang optimal dari organisasi akan mendorong timbulnya sebuah komitmen organisasional dari seorang karyawan. Karyawan memilih tetap bertahan dan berkomitmen terhadap organisasi karena mereka merasakan adanya penghargaan dan kondisi lingkungan kerja yang kondusif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Meyer *et al.* (2002) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi memiliki korelasi paling kuat terhadap Komitmen organisasional, penemuan ini juga konsisten dengan hasil yang dikemukakan oleh Eisenberger *et al.* (1986) yang menyatakan apabila sebuah organisasi ingin memiliki karyawan dengan Komitmen yang tinggi maka organisasi harus menunjukkan komitmen terlebih dahulu dengan memberikan dukungan fasilitas dan menyediakan lingkungan kerja yang kondusif.

Karyawan Bimbel Plus Ilhami Malang Raya sudah merasakan adanya dukungan dilakukan organisasi, meskipun karyawan disana di dominasi oleh

lulusan S1 yaitu sebanyak 81,6% tapi mereka tetap berkomitmen dan ingin bekerja di dalam Bimbel karena mereka merasakan adanya dukungan organisasi yang mereka rasakan dan membuat karyawan merasa nyaman sehingga mereka memutuskan untuk berkomitmen dan memiliki rasa memiliki terhadap Bimbel.

Jadi semakin baik dukungan yang diberikan organisasi terhadap karyawan maka akan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional yang dirasakan oleh karyawan. Hal tersebut juga senada dengan penelitian yang dilakukan fitria (2018) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional yang dirasakan karyawan.

### **3. Pembahasan Pengaruh Dukungan Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y3)**

Hasil pengujian hipotesis langsung pada variabel dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa mendapat dukungan dari organisasi akan merasa tidak ada beban dalam bekerja dan mencapai tujuan perusahaan ditambah karyawan mendapat porsi kerja yang seimbang. Hal itu diperkuat hasil responden bahwa responden memilih setuju dan merasa menerima keadilan dalam pembagian porsi kerja dan tanggung jawab dalam bekerja sebesar 73,7%. Sebesar 50% Karyawan setuju dan 34,2% karyawan menyatakan sangat setuju mereka mendapat pendidikan, pelatihan, dan pengembangan dari organisasi untuk penunjang kinerja karyawan dalam bekerja.

Karyawan akan cenderung berusaha meningkatkan kinerjanya bagi

keberhasilan organisasi apabila terdapat dukungan yang maksimal dari organisasi terhadap karyawannya. Rhoades dan Eisenberger (2002:698) mengungkapkan bahwa, suatu dukungan organisasi dapat meningkatkan kinerja pekerjaan dan tindakan yang menguntungkan untuk organisasi yang melampaui tanggung jawab yang ditugaskan. Kinerja karyawan berbanding positif dengan dukungan organisasi, karena karyawan memiliki keyakinan bahwa jika organisasi memperhatikan keberadaan mereka dan memberikan dukungan sepenuhnya terhadap pekerjaan dan kesejahteraan mereka maka kinerja karyawan akan meningkat (Gendis, 2016:91). Adanya balasan berupa kinerja karyawan tersebut diberikan atas hasil dukungan organisasi positif yang diberikan terhadap karyawan. Hubungan ini diperkuat dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Fitria (2018) yang menyatakan bahwa *Organizational Support* atau dukungan organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. artinya dukungan organisasi yang dirasakan seorang karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut, sehingga semakin tinggi *Organisational Support* atau dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, maka karyawan akan berusaha memberikan kinerja terbaiknya terhadap organisasi.

Karyawan Bimbel Plus Ilhami Malang Raya merasa mendapat dukungan organisasi dengan rata-rata jawaban sebesar 4,17 yang berarti sebagian besar sepakat dan setuju bahwa organisasi memberikan dukungan dengan optimal.

Meskipun karyawan disana lebih didominasi perempuan dengan presentasi 84,2% dan Laki-laki sebesar 15,8%, para karyawan mendapat porsi kerja yang sama tanpa dibedakan dan mereka melakukan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab.

#### 4. Pembahasan Pengaruh Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Komitmen Organisasional (Y2)

Hasil pengujian hipotesis langsung pada variabel kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Tidak semua karyawan yang merasa memiliki kepuasan kerja yang tinggi di dalam organisasi mempunyai tingkat komitmen organisasi yang tinggi pula. Fakta membuktikan, berdasarkan survei *LinkedIn Talent Trends 2014* . Para profesional yang puas dengan pekerjaannya ini tidak kemudian menjadi berkomitmen terhadap perusahaan. Bila ada kesempatan yang lebih baik, termasuk dari perusahaan kompetitor, mereka tak ragu untuk meninggalkan pekerjaannya. Faktor terbesar yang mempengaruhi para profesional untuk berganti pekerjaan adalah kesempatan yang lebih besar untuk berkembang, kompensasi dan benefit yang lebih baik, tugas yang lebih menantang, pekerjaan sesuai keahlian, dan kesempatan belajar yang lebih banyak. Menariknya lagi, banyak *headhunter* menyadari bahwa profesional di Indonesia terbuka dalam menerima dan mempertimbangkan pekerjaan baru.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Akbar (2016) menyatakan

bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Tetapi dalam penelitian ini menghasilkan hasil yang berbeda yaitu kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian berbeda karena responden yang diteliti memiliki latar belakang pendidikan dan usia yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2016).

Pada saat peneliti melakukan penelitian di Bimbel Plus Ilhami Malang Raya peneliti menemukan hasil penelitian bahwa salah satu indikator yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan adalah indikator kepuasan gaji yang dirasakan karyawan. Salah satu item dari pertanyaan yang mempengaruhi komitmen karyawan yaitu gaji yang diberikan organisasi tidak sesuai peraturan pemerintah (UMR), rataan yang diperoleh adalah sebesar 2,74 yang berarti rata-rata karyawan merasakan gaji yang tidak sesuai UMR. hasil survei yang dilakukan oleh perusahaan SDM global, Towers Watson, berhasil mengungkap fakta bahwa dua pertiga karyawan yang bekerja di Indonesia bakal hengkang dalam kurun waktu dua tahun. Menurut *Director of Talent & Rewards* Towers Watson Indonesia, Faktor yang menyebabkan karyawan Indonesia bertahan dalam suatu perusahaan adalah faktor gaji. selain faktor gaji adalah kesempatan pengembangan karir, lingkungan kerja yang nyaman dan lamanya dalam perjalanan ke kantor. Banyak perusahaan di Indonesia gagal memahami ini, sehingga 66 persen karyawan di Indonesia cenderung meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja dalam kurun waktu 2 tahun, sementara hanya 34

persen mengemukakan niat untuk bertahan di perusahaan tempatnya bekerja saat ini. Selain itu faktor masa kerja di Bimbel juga dapat mempengaruhi hasil karena jumlah terbanyak karyawan yang diteliti justru mempunyai masa kerja setahun kebawah dengan presentasi 47,4%

### **5. Pembahasan Pengaruh Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y3)**

Hasil pengujian hipotesis secara langsung variabel kepuasan kerja berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merakan kepuasan dalam bekerja maka akan meningkat kinerjanya. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian dari responden yang sebagian besar puas terhadap rekan kerja dalam bekerja sehingga kinerja karyawan bisa terlaksana dengan baik, dengan rataan kepuasan kerja karyawan merasa puas dengan rekan kerja sebesar 4,40 yang berarti karyawan dalam bekerja setuju bahkan mengarah ke sangat setuju merasakan adanya kepuasan yang karyawan rasakan dari rekan kerja.

Kepuasan kerja sangat penting dilingkungan organisasi karena memiliki hubungan dengan perilaku karyawan terhadap organisasi dan lingkungan, salah satunya mengenai kinerja karyawan di dalam organisasi atau perusahaan.

Apabila karyawan dalam perusahaan mempunyai semangat yang tinggi hal ini akan memudahkan karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Mathis & Jackson (2006:209) berpendapat bahwa Kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap

organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal senada juga dapat diperkuat dan disimpulkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2016) dan Mursidta (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, semakin baik dan tinggi kepuasan kerja yang di dapat oleh karyawan maka semakin baik dan tinggi pula kinerja karyawan.

Karyawan Bimbel Plus Ilhami Malang Raya merasakan kepuasan dalam bekerja, meskipun karyawan Bimbel disana 44,7% memiliki masa kerja 1 < - 3 tahun rata mereka merasakan adanya kepuasan dalam bekerja sehingga karyawan menghasilkan kinerja yang optimal.

## **6. Pembahasan Pengaruh Komitmen Organisasional (Y2) terhadap Kinerja Karyawan (Y3)**

Pada pengujian hipotesis secara langsung, hasil hipotesis menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian terhadap responden terdapat hasil bahwa Karyawan Bimbel mempunyai komitmen normatif yang tinggi dengan rata-rata nilai jawaban 4,21 yaitu berarti karyawan merasa memiliki komitmen kewajiban dan tanggung jawab serta kontribusi terhadap Bimbel sehingga berakhir kepada kinerja karyawan Bimbel Plus Ilhami.

Adanya komitmen yang tinggi dari karyawan akan membuat karyawan lebih mencintai dan menikmati pekerjaannya. Kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya akan menyebabkan karyawan berusaha bekerja dengan maksimal dan memberikan hasil yang terbaik untuk organisasi atau perusahaannya.

Sebagaimana yang dinyatakan Sopiah (2008:166) bahwa komitmen karyawan yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan itu sendiri, sehingga dengan adanya komitmen karyawan yang tinggi terhadap organisasi akan menjadi kekuatan diri yang akan menumbuhkan motif berprestasi yang berasal dari dalam diri karyawan. Motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri menyebabkan pencapaian kinerja yang maksimal (Mangkunegara, 2013). Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan dapat meningkatkan kemampuan yang dimiliki karyawan dan juga akan berimbas dalam meningkatkan hasil kerja yang optimal dalam organisasi. Pernyataan tersebut diperkuat dan didukung oleh Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Gendis (2016) dan Akbar (2016) menyatakan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi komitmen seorang pegawai atau karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawannya.

#### **7. Pembahasan Pengaruh Dukungan Organisasi (X) terhadap Komitmen Organisasional (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1)**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel dukungan organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Dari hasil pengujian secara langsung variabel dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi hasilnya adalah positif dan signifikan.

Hasil ini berarti variabel dukungan organisasi tidak membutuhkan variabel kepuasan kerja untuk memperoleh karyawan yang memiliki komitmen

organisasional yang baik tinggi. Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian dari responden, walaupun karyawan merasakan tidak puas dengan adanya gaji yang masih dibawah UMR akan tetapi para karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi, hal itu dikarenakan mereka memperoleh dukungan organisasi yang kuat.

Karyawan Bimbel Plus Ilhami Malang raya yang peneliti jadikan responden mempunyai usia antara 19 – 30 tahun, dengan usia yang dikategorikan muda dan milenial. Karyawan memerlukan dukungan organisasi dalam bekerja dan meningkatkan komitmen organisasional. Walaupun dari segi gaji karyawan masih ada yang digaji dibawah UMR, akan tetapi mereka mendapatkan kenyamanan lain dalam bekerja yaitu dengan adanya lingkungan kerja yang aman, komunikasi dan hubungan yang terjalin dengan rekan kerja yang baik, dan atasan yang selalu memberi pengarahan serta adanya program pelatihan dan pengembangan diri dari organisasi.

#### **8. Pembahasan Pengaruh Dukungan Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y3) melalui Kepuasan Kerja (Y3)**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil ini berarti kepuasan kerja dapat menjembatani dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi karyawan merasa puas dan dukungan organisasi yang baik akan mempengaruhi meningkatnya kinerja karyawan yang baik. Hasil tersebut diperkuat dengan hasil bahwa karyawan merasakan adanya dukungan

yang baik dari atasan saat karyawan bekerja dan karyawan merasa puas terhadap karena atasan memperlakukan karyawan dengan adil saat karyawan bekerja.

Karyawan Bimbel Plus Ilhami Malang Raya merasakan dukungan organisasi yang baik sehingga memiliki kinerja yang baik. Responden dari penelitian memiliki latar belakang pendidikan Diploma hingga S2, meskipun begitu karyawan masih memiliki rentan usia yang masih muda jadi masih membutuhkan peran dukungan organisasi, salah satunya melalui peran dari atasan dalam membimbing dan memberi arahan. Selain itu, karyawanpun merasa puas dengan adanya peran dari atasan dalam bekerja. Menurut Kreitner dan Kinicki (2000) menyimpulkan secara empiris bahwa “ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh tidak langsung pada kesalahan kerja secara nyata yang nantinya akan berpengaruh secara langsung pada pembentukan kinerja”. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa dukungan organisasi berpotensi untuk mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

**BAB V****PENUTUP****A. Kesimpulan**

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang dilakukan pada Karyawan Generasi Milenial di Bimbel Plus Ilhami Malang Raya, tentang Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan, dapat diambil beberapa kesimpulan dan beberapa saran sebagai berikut:

1. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, maka berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja secara langsung.
2. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin baik dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, maka berdampak pada meningkatnya komitmen organisasional secara langsung.
3. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, maka berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan secara langsung.

4. Kepuasan kerja berpengaruh tidak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Beberapa item yang dirasakan oleh karyawan pada variabel kepuasan kerja akan secara langsung membuat dampak terhadap komitmen organisasional karyawan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka akan berdampak langsung terhadap meningkatnya kinerja karyawan.
6. Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen organisasional karyawan, maka berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan secara langsung.
7. Dukungan Organisasi memberikan pengaruh tidak langsung secara tidak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Dukungan Organisasi yang dirasakan tidak membutuhkan kepuasan kerja untuk mendapat karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi.
8. Dukungan organisasi memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Adanya kepuasan kerja ditambah dukungan organisasi akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, adapun beberapa saran berikut bisa dijadikan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan bagi Bimbel Plus Ilhami Area Kerja Malang Raya, yaitu :

1. Pada variabel kepuasan kerja, salah satu item yang dibuat acuan penelitian menjelaskan kurang puasny karyawan dalam hal besaran gaji karena tidak sesuai dengan UMR dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan. Oleh karena itu, mengingat karyawan adalah aspek penting didalam suatu organisasi dan perusahaan, disarankan untuk meningkatkan tingkat gaji sesuai beban dan tanggung jawab karyawan agar karyawan memiliki kepuasan kerja dalam bekerja di Bimbel. Sesuai dengan hasil penelitian dapat diterangkan tidak puasny karyawan dengan salah satu indikator kepuasan kerja juga akan berimbas secara langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen organisasional karyawan yang di dalam penelitian menjelaskan bahwa variabel kepuasan kerja menghasilkan hasil yang tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasional karyawan.
2. Pada variabel komitmen organisasional, salah satu indikator memiliki rata-ran nilai terendah adalah komitmen keberlanjutan yang didalamnya memiliki item yang menjelaskan tentang perasaan terbebani meninggalkan bimbel, merugikan diri bila meninggalkan bimbel dan memilih bekerja dibimbel atas keinginan sendiri. Diharapkan organisasi dapat membuat karyawan bisa meningkatkan komitmen keberlanjutannya dengan memberikan dukungan

organisasi yang optimal dan kepuasan kerja yang maksimal sehingga karyawan akan memiliki suatu komitmen organisasional yang baik sehingga nanti ujungnya akan menghasilkan kinerja yang baik pula didalam bimbel.

3. Diharapkan perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan dukungan organisasi sehingga kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan karyawan dapat lebih meningkat karena sebagian besar karyawan setuju dan merasakan adanya dukungan organisasi yang baik di dalam berlangsungnya kegiatan operasional kerja organisasi, pada penelitian ini faktor dukungan organisasi mejadi faktor kunci karena memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

4. Mengingat dukungan organisasi dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain seperti kepemimpinan dan lingkungan kerja.

5. Sebaiknya apabila ingin melakukan penelitian dengan mengukur kinerja karyawan tidak hanya memakai penilaian dari diri karyawan sendiri karena dapat menimbulkan bias jawaban, tetapi juga dapat memperhatikan versi dari atasan karena atasan juga mempunyai kriteria-kriteria untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan hasil kerja yang dicapai karyawan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

## BUKU :

As'ad. 2000. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.

Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*.

Jakarta : Rineka Cipta.

\_\_\_\_\_. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*.

Ed. Revisi V. Jakarta : Rineka Cipta.

\_\_\_\_\_. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*.

Cetakan Kelimabelas. Jakarta: Rineka Cipta

Dharma, Surya. 2004. *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*.

Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson. 1987. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Ed.5, Jilid 1, Alih Bahasa

Djarkasih, Erlangga, Jakarta.

Handoko, Hani T. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta :

BPFE Yogyakarta.

Hasan, M. Iqbal. 2002. *Metode Penelitian dan Aplikasinya*. Cetakan Pertama.

Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.

Hasibuan, Malayu S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT

Bumi Aksara.

\_\_\_\_\_. 2013. *MSDM*. Jakarta : PT Bumi Aksara.

Husain, Umar. 2008. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dantesis Bisnis*: Ed.2.

Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Kreitner, R. & Kinicki A. 2000. *Organizational Behavior 5<sup>th</sup> Edition*.

Boston:Mc Graw-Hill.

Kusmaningtyas, Amiartuti. 2014. *Kinerja Karyawan*. Malang: Sinar

Akademika Malang.

Latan, H. & Ghazali, I. 2016. *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan*

*Aplikasi SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas

Diponegoro.

- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Andi.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Organizational behavior* (12th ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan keenam*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Syafri. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor : Galia Indonesia.
- Marjohan. 2011. *Fenomena Demam Bimbel Agar Jebol Perguruan Tinggi*.
- Mathis, Robeth L. Jacson, John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia, ed. 1 & 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Sulistyastuti, Dyah Ratih. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Robbins, Coulter. 2010. *Manajemen*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedelapan. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta : Prehallindo.
- Robbins, S.P. & Judge, T. A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Ed.12. Jakarta: Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Organizational behavior* (13th ed.). New Jersey: Pearson.
- Ruslan, Rosady. 2010. *Metodologi Penelitian dan Publik Realitions dan Komunikasi*. Jakarta: PT Intimedia Ciptanusantara.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sendow. 2007. *Pengukuran Kinerja Karyawan*. Jakarta : Gunung Agung.

Sholihin, M. & Ratmono, D. 2013. *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0: untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Simamora, Hendry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: STIE.YKPN.

Siregar, Syofian. 2014. *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi.

Sugiyono. 2011. *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta.

\_\_\_\_\_. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Cetakan Ke 19. Bandung: Alfabeta.

\_\_\_\_\_. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung:Alfabeta.

Supranto, J. 2006. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikkan Pangsa Pasar*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Utaminingsih, Alifiulahtin. 2014. *Perilaku Organisasi*. Malang: UB Press.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Raja Grafindo.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.

Zulganef. 2013. *Metode Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

#### JURNAL :

Akbar, Firmananda Hutama. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 38 No. 2.

Boston Consulting Group. 2011. *American Millennials: Deciphering the Enigma Generation*. United State: University Of Barkley.

Cowherd, D.M., & Levine, D.I. 1992. Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-320.

Cropanzano, R., Bowen, D.E., & Gilliland, S.W. 2007. The management of organizational justice. *Academy of Management Perspective*.34-48. DOI: 10.1037/0021-9010.88.1.160.

De Meuse, Kenneth P, Mlodzik, Kevin J. 2010. A second look at generational differences in the workforce: implication for HR and talent management. *Korn/Ferry Leadership and Talent Consulting* 33(2): 51–58.

Eisenberger, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol 71, No. 3, 500-507.

Eisenberger & S. Armeli., B.Rexwinkel., P. D. Lynch. And L. Rhoades. 2001. "Reciprocation of perceived organizational support" *Journal of Applied Psychology*, 86(1):4251.

Fitria, Alfida Ayu. 2018. Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 56 No. 1.

Gendis, Aziiza Rara Rizqa. 2016. Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Rokok Cemara Mas Tanggulangin dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi. *Perpustakaan Universitas Airlangga*.

Kaihatu, Thomas. 2012. Komitmen Afektif dalam Organisasi yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support dan Kinerja Karyawan. *Journal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.14. No.2.

Kraimer, M. L., Wayne, S. J. & Jaworski, R. A. 2001. Sources of support and expatriate performance : The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54, 71-99.

Kratz H. 2013. *Maximizing millennials: The who,how, and why of managing gen Y*. United States: University of North Carolina.

LinkedIn Talent Trends. 2014. *What's On The Minds Of The Professional Workforce*. LinkedIn

Meier, Justin. 2010. Generation Y in the workforce: managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* 6(1): 68–78.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky,L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization; A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*,61: 20-52.

Mursidta, Silviana. 2017. Pengaruh Perceived Organizational Support (Persepsi Dukungan Organisasi) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol. 5 No. 1.

Pew Research Center. 2010. *Millennials: A Portrait of Generation Next*. United State.

Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A. & Birjulin, A. 1999. Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174. DOI:10.1002/(SICI)1099-1379(199903).

Rhoades, L & Eisenberg, R. 2002. Perceived Organizational Support : A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychological* Vol.87, No. 4, 698-714.

Setton, R.P., Bennett, N. & Liden, R.C. 1996. Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*,81,(3), 219-227.

Shore, L.M. & Tetrick, L.E. 1991. A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5): 637-643.

Solnet D. Hood A. 2008. Generation Y as hospitality employees: framing a research agenda. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 15:59–68.

Wayne, S.J. 1993. Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*,78 (5), 774-780. DOI:10.1037/0021-9010.78.5.774.



# LAMPIRAN

**Lampiran 1 Kuesioner Penelitian****KUESIONER PENELITIAN**

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Saudara/i

Pegawai Bimbingan Belajar Plus Ilhami

Di Tempat

Sehubungan dengan penelitian guna memenuhi tugas akhir program S1, saya:

Nama : Sahensa Abi Arga Diarsyah

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Prgram Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas : Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas : Universitas Brawijaya

Dengan judul penelitian “Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan” memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I meluangkan waktu untuk menjadi responden dengan cara

mengisi daftar pernyataan ini. Data ini dipergunakan untuk keperluan akademis dan dijamin kerahasiaannya.

Sebelumnya saya mengucapkan terimakasih atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I dalam mengisi daftar pernyataan ini.

Hormat saya,

Sahensa Abi AD.

**Identitas Responden**

1. Nama : .....
2. Jenis Kelamin : Laki/laki / Perempuan \*)
3. Usia (Wajib diisi) : .....tahun
4. Kantor Kerja (Wajib diisi) : .....
5. Masa Kerja : .....
6. Tingkat Pendidikan Terakhir : SD/SMP/SMA/Diploma/S1/S2/S3\*)

**Keterangan : \*Lingkari yang sesuai**

**Petunjuk Pengisian**

Mohon Bapak/Ibu/Saudara/I mengisi kuesioner berikut dengan memberi tanda

“√” (cek) berdasarkan kesesuaian pertanyaan dengan pendapat

Bapak/Ibu/Saudara/i. Mohon diisi dengan sejujur-jujurnya.

**Keterangan :**

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

RR = Ragu-Ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

**Dukungan Organisasi (X1)**

No.	Pernyataan		Jawaban				
			SS	S	RR	TS	STS
<b>A.</b>	<b>Keadilan</b>	<b>X1.1</b>					
1	Saya menerima keadilan dalam hal Gaji.	X1.1.1					
2	Saya menerima kesempatan yang sama dalam hal promosi.	X1.1.2					
3	Saya menerima keadilan dalam pembagian porsi kerja dan tanggung jawab.	X1.1.3					
4	Saya menerima Fasilitas yang sama dengan karyawan lain.	X1.1.4					
<b>B.</b>	<b>Dukungan Atasan</b>	<b>X1.2</b>					
1	Kontribusi saya dihargai oleh atasan organisasi.	X1.2.1					
2	Atasan memberikan arahan kepada saya dalam bekerja.	X1.2.2					
3	Atasan sangat menghargai pendapat dan ide-ide yang saya kemukakan terhadap organisasi	X1.2.3					
<b>C.</b>	<b>Penghargaan Dan Kondisi Kerja</b>	<b>X1.3</b>					
1	Saya telah mendapat penghargaan berupa kompensasi (Gaji,Bonus,Tunjangan)	X1.3.1					
2	Saya mendapat pendidikan, pelatihan dan pengembangan dari Organisasi.	X1.3.2					
3	Saya mendapat tempat dan lingkungan kerja yang nyaman.	X1.3.3					
4	Saya mendapat keamanan yang terjamin dalam melakukan pekerjaan.	X1.3.4					

**Kepuasan Kerja (Y1)**

No.	Pernyataan		Jawaban				
			SS	S	RR	TS	STS
<b>A.</b>	<b>Gaji</b>	<b>Y1.1</b>					
<b>1</b>	Saya merasa puas terhadap Gaji yang diberikan karena sesuai peraturan pemerintah (UMR).	<b>Y1.1.1</b>					
<b>2</b>	Saya merasa puas dengan Gaji yang diberikan karena sesuai dengan tanggung jawab.	<b>Y1.1.2</b>					
<b>3</b>	Saya merasa puas dengan bonus dan Tunjangan yang diberikan.	<b>Y1.1.3</b>					
<b>B.</b>	<b>Promosi</b>	<b>Y1.2</b>					
<b>1</b>	Saya merasa puas terhadap promosi yang dilakukan organisasi.	<b>Y1.2.1</b>					
<b>2</b>	Saya merasakan puas karena Promosi jabatan dilakukan berdasarkan prestasi kerja.	<b>Y1.2.2</b>					
<b>3</b>	Saya merasakan puas dengan bentuk Promosi karena dilakukan sudah secara adil.	<b>Y1.2.3</b>					
<b>C.</b>	<b>Rekan Kerja</b>	<b>Y1.3</b>					
<b>1</b>	Saya merasa Puas dengan dukungan dari rekan kerja dalam bekerja.	<b>Y1.3.1</b>					
<b>2</b>	Saya merasa Puas bekerja sama dengan rekan kerja.	<b>Y1.3.2</b>					
<b>3</b>	Saya Puas dan merasakan rekan kerja yang bertanggung jawab.	<b>Y1.3.3</b>					
<b>D.</b>	<b>Atasan Dalam Bekerja</b>	<b>Y1.4</b>					
<b>1</b>	Saya merasa puas dengan atasan dalam bekerja.	<b>Y1.4.1</b>					
<b>2</b>	Saya merasa puas dan yakin atas kemampuan atasan	<b>Y1.4.2</b>					
<b>3</b>	Saya merasa puas karena Perlakuan adil dari pihak atasan.	<b>Y1.4.3</b>					
<b>E.</b>	<b>Pekerjaan Itu Sendiri</b>	<b>Y1.5</b>					
<b>1</b>	Saya Merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan.	<b>Y1.5.1</b>					
<b>2</b>	Saya Merasa puas karena Adanya Keadilan beban kerja yang sama dengan pegawai lain.	<b>Y1.5.2</b>					
<b>3</b>	Saya merasa puas dan senang dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan.	<b>Y1.5.3</b>					



**Komitmen Organisasional (Y2)**

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
<b>A.</b>	<b>Komitmen Afektif</b>	<b>Y2.1</b>				
<b>1</b>	Saya merasa senang dan nyaman selama bekerja di Bimbel Plus Ilhami.	<b>Y2.1.1</b>				
<b>2</b>	Saya merasa senang dapat berkarir di Bimbel Plus Ilhami.	<b>Y2.1.2</b>				
<b>3</b>	Saya merasa bangga dan terikat secara emosional di Bimbel Plus Ilhami.	<b>Y2.1.3</b>				
<b>B.</b>	<b>Komitmen Keberlanjutan</b>	<b>Y2.2</b>				
<b>1</b>	Saya merasa ada beban apabila meninggalkan Bimbel Plus Ilhami.	<b>Y2.2.1</b>				
<b>2</b>	Saya merasa merugikan diri sendiri apabila meninggalkan Bimbel Plus Ilhami.	<b>Y2.2.2</b>				
<b>3</b>	Saya memilih tetap bekerja di Bimbel Plus Ilhami sesuai dengan keinginan sendiri.	<b>Y2.2.3</b>				
<b>C.</b>	<b>Komitmen Normatif</b>	<b>Y2.3</b>				
<b>1</b>	Saya merasa memiliki tanggung jawab untuk tetap bekerja di Bimbel Plus Ilhami.	<b>Y2.3.1</b>				
<b>2</b>	Saya merasa memiliki kewajiban di Bimbel Plus Ilhami untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan baik.	<b>Y2.3.2</b>				
<b>3</b>	Saya merasa memiliki kewajiban untuk memajukan Bimbel Plus Ilhami.	<b>Y2.3.3</b>				
<b>4</b>	Saya merasa Bimbel ini memberikan kontribusi yang cukup buat hidup saya.	<b>Y2.3.4</b>				

**Kinerja Karyawan (Y3)**

No.	Pernyataan		Jawaban				
			SS	S	RR	TS	STS
<b>A.</b>	<b>Keterlibatan</b>	<b>Y3.1</b>					
<b>1</b>	Saya selalu meluangkan waktu untuk ikut kegiatan Bimbel Plus Ilhami.	<b>Y3.1.1</b>					
<b>2</b>	Saya selalu mementingkan kegiatan Bimbel Plus Ilhami daripada kegiatan lain	<b>Y3.1.2</b>					
<b>3</b>	Saya selalu bersedia ketika diminta terlibat dalam kegiatan.	<b>Y3.1.3</b>					
<b>B.</b>	<b>Kedisiplinan</b>	<b>Y3.2</b>					
<b>1</b>	Saya selalu datang tepat waktu pada saat jadwal bekerja.	<b>Y3.2.1</b>					
<b>2</b>	Saya tidak pernah melanggar tata tertib dan aturan kerja dalam organisasi.	<b>Y3.2.2</b>					
<b>3</b>	Saya selalu memperhatikan tingkat kehadiran dalam bekerja.	<b>Y3.2.3</b>					
<b>C.</b>	<b>Attitude</b>	<b>Y3.3</b>					
<b>1</b>	Saya mematuhi nilai dan norma yang berlaku di Bimbel Plus Ilhami	<b>Y3.3.1</b>					
<b>2</b>	Saya memahami keterbatasan kantor dan menyampaikan secara langsung terhadap tim jika ada kendala selama bekerja.	<b>Y3.3.2</b>					
<b>3</b>	Saya selalu menjaga hubungan secara baik dengan pengajar maupun tim saat bekerja.	<b>Y3.3.3</b>					
<b>D.</b>	<b>Kemampuan Dalam Bekerja</b>	<b>Y3.4</b>					
<b>1</b>	Saya professional dan bertanggung jawab dalam bekerja.	<b>Y3.4.1</b>					
<b>2</b>	Saya mampu menggunakan semua fasilitas bimbel yang menunjang dalam bekerja.	<b>Y3.4.2</b>					
<b>3</b>	Saya mampu bekerja sama dengan tim pengajar dan rekan kerja.	<b>Y3.4.3</b>					
<b>E.</b>	<b>Penguasaan Bidang Keahlian</b>	<b>Y3.5</b>					
<b>1</b>	Saya memiliki keinginan selalu belajar yang tinggi, walaupun ditugaskan bukan pada bidang keahliannya.	<b>Y3.5.1</b>					
<b>2</b>	Saya menyelesaikan semua tugas dan tanggung jawab dengan baik.	<b>Y3.5.2</b>					
<b>3</b>	Saya selalu ingin meningkatkan kinerja agar menjadi karyawan terbaik di bimbel.	<b>Y3.5.3</b>					

Lampiran 2 Tabel Jawaban Responden

Res- pon- den	Pernyataan Dukungan Organisasi (X1)											Σ Skor
	Keadilan (X1.1)				Dukungan Atasan (X1.2)			Penghargaan dan Kondisi Kerja (X1.3)				
	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	
1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	42
2	4	4	4	4	5	5	5	3	3	5	3	45
3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	37
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	48
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
6	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	40
7	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	47
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
9	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	53
10	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	47
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
12	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	41
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
16	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	46
17	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	54
18	4	4	5	2	5	5	5	5	5	4	4	48
19	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	48
20	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	48
21	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	46
22	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	48
23	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	47
24	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	49
25	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	44
26	3	4	4	4	4	5	3	3	4	5	5	44
27	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43
28	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	43
29	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	37
30	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	49
31	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	42
32	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	40
33	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	43



Res- pon- den	Pernyataan Dukungan Organisasi (X1)											Σ Skor	
	Keadilan (X1.1)				Dukungan Atasan (X1.2)			Penghargaan dan Kondisi Kerja (X1.3)					
	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4		
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
35	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	51
36	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	43

Res- pon- den	Pernyataan Kepuasan Kerja (Y1)															Σ Skor
	Gaji (Y1.1)			Promosi (Y1.2)			Rekan Kerja (Y1.3)			Atasan Dalam Bekerja (Y1.4)			Pekerjaan Itu Sendiri (Y1.5)			
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	55
2	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	4	2	4	3	58
3	2	2	2	3	3	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	54
4	2	2	3	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	57
5	2	2	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	57
6	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
7	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	59
8	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	55
9	2	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	65
10	2	3	3	4	4	4	5	5	5	3	4	3	3	4	4	56
11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	60
12	2	2	2	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	55
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
14	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	69
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
16	2	2	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	4	4	54
17	2	5	4	2	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4	61
18	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	61
19	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	63
20	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
21	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	63
22	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	65
23	2	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	64
24	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	67
25	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	56



Res- pon- den	Pernyataan Kepuasa Kerja (Y1)															Σ Skor
	Gaji (Y1.1)			Promosi (Y1.2)			Rekan Kerja (Y1.3)			Atasan Dalam Bekerja (Y1.4)			Pekerjaan Itu Sendiri (Y1.5)			
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
26	2	3	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	57
27	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	55
28	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	48
29	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	53
30	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	60
31	2	2	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	57
32	1	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	51
33	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	61
34	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	56
35	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
36	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
37	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
38	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56

Res- pon- den	Pernyataan Komitmen Organisasional (Y2)											Σ Skor
	Komitmen Afektif (Y2.1)			Komitmen Keberlanjutan (Y2.2)			Komitmen Normatif (Y2.3)					
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4		
1	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
2	4	4	3	3	3	4	3	5	5	4	4	38
3	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	36
4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	46
5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
6	3	4	4	4	1	2	4	4	3	3	3	32
7	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	36
8	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	36
9	5	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	43
10	4	4	4	2	2	3	4	5	4	5	4	37
11	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	42
12	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	34
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
16	5	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	44



Res- pon- den	Pernyataan Komitmen Organisasional (Y2)											Σ Skor
	Komitmen Afektif (Y2.1)			Komitmen Keberlanjutan (Y2.2)			Komitmen Normatif (Y2.3)					
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4		
17	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	46	
18	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	39	
19	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	44	
20	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	40	
21	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	40	
22	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	46	
23	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	40	
24	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	45	
25	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	37	
26	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37	
27	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	37	
28	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	36	
29	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	35	
30	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	43	
31	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	36	
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	
33	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	
34	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	
35	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	47	
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
38	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	

Res- pon- den	Pernyataan Kinerja Karyawan (Y3)														Σ Skor	
	Keterlibatan (Y3.1)			Kedisiplinan (Y3.2)			Attitude (Y3.3)			Kemampuan Dalam Bekerja (Y3.4)			Penguasaan Bidang Keahlian (Y3.5)			
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2		3
1	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
2	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	60
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	66
4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	68
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	62
6	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	55
7	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	58



Res- pon- den	Pernyataan Kinerja Karyawan (Y3)															Σ Skor
	Keterlibatan (Y3.1)			Kedisiplinan (Y3.2)			Attitude (Y3.3)			Kemampuan Dalam Bekerja (Y3.4)			Penguasaan Bidang Keahlian (Y3.5)			
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
8	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
9	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	72
10	3	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	63
11	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	57
12	5	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	58
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
14	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
16	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	62
17	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73
18	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	63
19	5	3	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	64
20	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	56
21	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	63
22	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	66
23	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	70
24	5	3	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
25	5	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
26	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	61
28	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	54
29	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
30	5	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	68
31	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
32	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	50
33	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	56
34	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	59
35	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	66
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60



**Lampiran 3 Frekuensi Jawaban Responden**

**X1.1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	2	5.3	5.3	5.3
3.00	5	13.2	13.2	18.4
4.00	25	65.8	65.8	84.2
5.00	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

**X1.1.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	7.9	7.9	7.9
4.00	27	71.1	71.1	78.9
5.00	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

**X1.1.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	7.9	7.9	7.9
4.00	28	73.7	73.7	81.6
5.00	7	18.4	18.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	

**X1.1.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	2.6	2.6	2.6
3.00	1	2.6	2.6	5.3
4.00	30	78.9	78.9	84.2
5.00	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	





X1.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	5.3	5.3	5.3
4.00	24	63.2	63.2	68.4
5.00	12	31.6	31.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X1.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	7.9	7.9	7.9
4.00	20	52.6	52.6	60.5
5.00	15	39.5	39.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X1.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	4	10.5	10.5	10.5
4.00	22	57.9	57.9	68.4
5.00	12	31.6	31.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X1.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	6	15.8	15.8	15.8
4.00	20	52.6	52.6	68.4
5.00	12	31.6	31.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	



X1.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	6	15.8	15.8	15.8
4.00	19	50.0	50.0	65.8
5.00	13	34.2	34.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X1.3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	1	2.6	2.6	2.6
4.00	22	57.9	57.9	60.5
5.00	15	39.5	39.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X1.3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	5	13.2	13.2	13.2
4.00	25	65.8	65.8	78.9
5.00	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y1.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	2.6	2.6	2.6
2.00	17	44.7	44.7	47.4
3.00	13	34.2	34.2	81.6
4.00	5	13.2	13.2	94.7
5.00	2	5.3	5.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y1.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	8	21.1	21.1	21.1
3.00	8	21.1	21.1	42.1
4.00	18	47.4	47.4	89.5
5.00	4	10.5	10.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y1.1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	3	7.9	7.9	7.9
3.00	12	31.6	31.6	39.5
4.00	20	52.6	52.6	92.1
5.00	3	7.9	7.9	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y1.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	2.6	2.6	2.6
3.00	6	15.8	15.8	18.4
4.00	25	65.8	65.8	84.2
5.00	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y1.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	6	15.8	15.8	15.8
4.00	25	65.8	65.8	81.6
5.00	7	18.4	18.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	





Y1.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	2.6	2.6	2.6
3.00	3	7.9	7.9	10.5
4.00	28	73.7	73.7	84.2
5.00	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y1.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	5.3	5.3	5.3
4.00	18	47.4	47.4	52.6
5.00	18	47.4	47.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y1.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	5.3	5.3	5.3
4.00	18	47.4	47.4	52.6
5.00	18	47.4	47.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y1.3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	7.9	7.9	7.9
4.00	18	47.4	47.4	55.3
5.00	17	44.7	44.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	



Y1.4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	6	15.8	15.8	15.8
4.00	23	60.5	60.5	76.3
5.00	9	23.7	23.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y1.4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	5.3	5.3	5.3
4.00	24	63.2	63.2	68.4
5.00	12	31.6	31.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y1.4.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	6	15.8	15.8	15.8
4.00	23	60.5	60.5	76.3
5.00	9	23.7	23.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y1.5.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	2	5.3	5.3	5.3
3.00	3	7.9	7.9	13.2
4.00	24	63.2	63.2	76.3
5.00	9	23.7	23.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	



Y1.5.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	7.9	7.9	7.9
4.00	27	71.1	71.1	78.9
5.00	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y1.5.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	4	10.5	10.5	10.5
4.00	28	73.7	73.7	84.2
5.00	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y2.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	4	10.5	10.5	10.5
4.00	23	60.5	60.5	71.1
5.00	11	28.9	28.9	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y2.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	7.9	7.9	7.9
4.00	24	63.2	63.2	71.1
5.00	11	28.9	28.9	100.0
Total	38	100.0	100.0	



Y2.1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	4	10.5	10.5	10.5
4.00	24	63.2	63.2	73.7
5.00	10	26.3	26.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y2.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	2	5.3	5.3	5.3
3.00	15	39.5	39.5	44.7
4.00	14	36.8	36.8	81.6
5.00	7	18.4	18.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y2.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	2.6	2.6	2.6
2.00	2	5.3	5.3	7.9
3.00	24	63.2	63.2	71.1
4.00	8	21.1	21.1	92.1
5.00	3	7.9	7.9	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y2.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	2.6	2.6	2.6
3.00	10	26.3	26.3	28.9
4.00	23	60.5	60.5	89.5
5.00	4	10.5	10.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	



Y2.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	5	13.2	13.2	13.2
4.00	26	68.4	68.4	81.6
5.00	7	18.4	18.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y2.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	1	2.6	2.6	2.6
4.00	23	60.5	60.5	63.2
5.00	14	36.8	36.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y2.3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	5.3	5.3	5.3
4.00	20	52.6	52.6	57.9
5.00	16	42.1	42.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y2.3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	2	5.3	5.3	5.3
3.00	3	7.9	7.9	13.2
4.00	23	60.5	60.5	73.7
5.00	10	26.3	26.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y3.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	6	15.8	15.8	15.8
4.00	19	50.0	50.0	65.8
5.00	13	34.2	34.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y3.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	2	5.3	5.3	5.3
3.00	13	34.2	34.2	39.5
4.00	17	44.7	44.7	84.2
5.00	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y3.1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	6	15.8	15.8	15.8
4.00	23	60.5	60.5	76.3
5.00	9	23.7	23.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y3.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	2.6	2.6	2.6
3.00	10	26.3	26.3	28.9
4.00	19	50.0	50.0	78.9
5.00	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	



**Y3.2.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	2.6	2.6	2.6
3.00	11	28.9	28.9	31.6
4.00	24	63.2	63.2	94.7
5.00	2	5.3	5.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

**Y3.2.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	7.9	7.9	7.9
4.00	26	68.4	68.4	76.3
5.00	9	23.7	23.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

**Y3.3.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	1	2.6	2.6	2.6
4.00	27	71.1	71.1	73.7
5.00	10	26.3	26.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

**Y3.3.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	1	2.6	2.6	2.6
4.00	26	68.4	68.4	71.1
5.00	11	28.9	28.9	100.0
Total	38	100.0	100.0	

**Y3.3.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4.00	25	65.8	65.8	65.8
Valid 5.00	13	34.2	34.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

**Y3.4.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	5.3	5.3	5.3
Valid 4.00	23	60.5	60.5	65.8
Valid 5.00	13	34.2	34.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

**Y3.4.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4.00	24	63.2	63.2	63.2
Valid 5.00	14	36.8	36.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

**Y3.4.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4.00	23	60.5	60.5	60.5
Valid 5.00	15	39.5	39.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	



Y3.5.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	5.3	5.3	5.3
4.00	18	47.4	47.4	52.6
5.00	18	47.4	47.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y3.5.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	7.9	7.9	7.9
4.00	22	57.9	57.9	65.8
5.00	13	34.2	34.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y3.5.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	7.9	7.9	7.9
4.00	18	47.4	47.4	55.3
5.00	17	44.7	44.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	



Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas Menggunakan SPSS

Uji Validitas

1. Dukungan Organisasi

		Correlations											
		X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.1.4	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.3.4	Σ
X1.1.1	Pearson Correlation	1	.531**	.620**	.298	.396*	.364*	.466**	.586**	.414**	.358*	.274	.704*
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.069	.014	.025	.003	.000	.010	.027	.096	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X1.1.2	Pearson Correlation	.531**	1	.550**	.436**	.524**	.447**	.407*	.543**	.228	.298	.314	.676*
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.006	.001	.005	.011	.000	.170	.069	.055	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X1.1.3	Pearson Correlation	.620**	.550**	1	.264	.666**	.492**	.526**	.577**	.404*	.444**	.424**	.769*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.109	.000	.002	.001	.000	.012	.005	.008	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X1.1.4	Pearson Correlation	.298	.436**	.264	1	.290	.166	.191	.260	.177	.453**	.321*	.484*
	Sig. (2-tailed)	.069	.006	.109		.077	.319	.251	.115	.287	.004	.049	.002
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X1.2.1	Pearson Correlation	.396*	.524**	.666**	.290	1	.617**	.697**	.461**	.434**	.569**	.433**	.781*
	Sig. (2-tailed)	.014	.001	.000	.077		.000	.000	.004	.006	.000	.007	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X1.2.2	Pearson Correlation	.364*	.447**	.492**	.166	.617**	1	.524**	.585**	.428**	.691**	.449**	.750*
	Sig. (2-tailed)	.025	.005	.002	.319	.000		.001	.000	.007	.000	.005	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38



X1.2.3	Pearson Correlation	.466**	.407*	.526**	.191	.697**	.524**	1	.431**	.473**	.486**	.249	.712*
	Sig. (2-tailed)	.003	.011	.001	.251	.000	.001		.007	.003	.002	.131	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X1.3.1	Pearson Correlation	.586**	.543**	.577**	.260	.461**	.585**	.431**	1	.569**	.426**	.375*	.770*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.115	.004	.000	.007		.000	.008	.020	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X1.3.2	Pearson Correlation	.414**	.228	.404*	.177	.434**	.428**	.473**	.569**	1	.463**	.495**	.681*
	Sig. (2-tailed)	.010	.170	.012	.287	.006	.007	.003	.000		.003	.002	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X1.3.3	Pearson Correlation	.358*	.298	.444**	.453**	.569**	.691**	.486**	.426**	.463**	1	.501**	.732*
	Sig. (2-tailed)	.027	.069	.005	.004	.000	.000	.002	.008	.003		.001	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
X1.3.4	Pearson Correlation	.274	.314	.424**	.321*	.433**	.449**	.249	.375*	.495**	.501**	1	.625*
	Sig. (2-tailed)	.096	.055	.008	.049	.007	.005	.131	.020	.002	.001		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Σ	Pearson Correlation	.704**	.676**	.769**	.484**	.781**	.750**	.712**	.770**	.681**	.732**	.625**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



2. Kepuasan Kerja

Correlations

		Y1.1.	Y1.1.	Y1.1.	Y1.2.	Y1.2.	Y1.2.	Y1.3.	Y1.3.	Y1.3.	Y1.4.	Y1.4.	Y1.4.	Y1.5.	Y1.5.	Y1.5.	Σ
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Y1.1.1	Pearson Correlation	1	.640*	.663*	.559*	.459*	.410*	.108	.059	-.015	.316	.457*	.408*	.341*	.351*	.370*	.704**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.004	.011	.517	.723	.931	.054	.004	.011	.036	.031	.022	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y1.1.2	Pearson Correlation	.640*	1	.832*	.388*	.409*	.457*	.115	.115	.061	.341*	.372*	.341*	.002	.195	.168	.639**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.016	.011	.004	.492	.492	.714	.036	.021	.036	.990	.240	.314	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y1.1.3	Pearson Correlation	.663*	.832*	1	.558*	.508*	.326*	.258	.198	.143	.294	.384*	.351*	.136	.269	.262	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.046	.118	.233	.392	.073	.017	.031	.415	.102	.111	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y1.2.1	Pearson Correlation	.559*	.388*	.558*	1	.491*	.352*	.196	.127	.048	.206	.411*	.402*	.400*	.255	.248	.625**
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.000		.002	.030	.239	.448	.775	.214	.010	.012	.013	.123	.134	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y1.2.2	Pearson Correlation	.459*	.409*	.508*	.491*	1	.692*	.273	.197	.118	.428*	.390*	.428*	.121	.334*	.260	.654**
	Sig. (2-tailed)	.004	.011	.001	.002		.000	.097	.237	.482	.007	.015	.007	.468	.040	.115	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y1.2.3	Pearson Correlation	.410*	.457*	.326*	.352*	.692*	1	.197	.349*	.262	.572*	.555*	.717*	.059	.334*	.260	.691**
	Sig. (2-tailed)	.011	.004	.046	.030	.000		.237	.032	.112	.000	.000	.000	.725	.040	.115	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y1.3.1	Pearson Correlation	.108	.115	.258	.196	.273	.197	1	.774*	.649*	.267	.227	.267	.194	.418*	.538*	.550**
	Sig. (2-tailed)	.517	.492	.118	.239	.097	.237		.000	.000	.105	.170	.105	.242	.009	.001	.000





	Sig. (2-tailed)	.022	.314	.111	.134	.115	.115	.001	.005	.030	.013	.159	.013	.000	.000		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Σ	Pearson Correlation	.704*	.639*	.710*	.625*	.654*	.691*	.550*	.535*	.439*	.638*	.674*	.756*	.446*	.627*	.633*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.006	.000	.000	.000	.005	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 3. Komitmen Organisasional

		Correlations											
		Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Y2.3.4	Σ	
Y2.1.1	Pearson Correlation	1	.733**	.441**	.328*	.512**	.433**	.676**	.632**	.710**	.501**	.769**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.006	.045	.001	.007	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	
Y2.1.2	Pearson Correlation	.733**	1	.689**	.475**	.465**	.330*	.709**	.725**	.720**	.523**	.820**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.003	.003	.043	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	
Y2.1.3	Pearson Correlation	.441**	.689**	1	.589**	.482**	.498**	.617**	.592**	.524**	.457**	.771**	
	Sig. (2-tailed)	.006	.000		.000	.002	.001	.000	.000	.001	.004	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	
Y2.2.1	Pearson Correlation	.328*	.475**	.589**	1	.693**	.410*	.489**	.307	.514**	.298	.703**	
	Sig. (2-tailed)	.045	.003	.000		.000	.011	.002	.061	.001	.069	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	
Y2.2.2	Pearson Correlation	.512**	.465**	.482**	.693**	1	.620**	.508**	.355*	.595**	.418**	.773**	
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.002	.000		.000	.001	.029	.000	.009	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	
Y2.2.3	Pearson Correlation	.433**	.330*	.498**	.410*	.620**	1	.317	.437**	.549**	.415**	.672**	
	Sig. (2-tailed)	.007	.043	.001	.011	.000		.052	.006	.000	.010	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	



Y2.3.1	Pearson Correlation	.676**	.709**	.617**	.489**	.508**	.317	1	.474**	.507**	.563**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.001	.052		.003	.001	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y2.3.2	Pearson Correlation	.632**	.725**	.592**	.307	.355*	.437**	.474**	1	.791**	.606**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.061	.029	.006	.003		.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y2.3.3	Pearson Correlation	.710**	.720**	.524**	.514**	.595**	.549**	.507**	.791**	1	.545**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.001	.000	.000	.001	.000		.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y2.3.4	Pearson Correlation	.501**	.523**	.457**	.298	.418**	.415**	.563**	.606**	.545**	1	.702**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.004	.069	.009	.010	.000	.000	.000		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Σ	Pearson Correlation	.769**	.820**	.771**	.703**	.773**	.672**	.764**	.755**	.842**	.702**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



4. Kinerja Karyawan

		Correlations															
		Y3.1.	Y3.1.	Y3.1.	Y3.2.	Y3.2.	Y3.2.	Y3.3.	Y3.3.	Y3.3.	Y3.4.	Y3.4.	Y3.4.	Y3.5.	Y3.5.	Y3.5.	Σ
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Y3. 1.1	Pearson Correlation	1	.537*	.584*	.140	.066	.493*	.346*	.400*	.537*	.551*	.433*	.413*	.460*	.530*	.519*	.666*
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.402	.696	.002	.033	.013	.001	.000	.007	.010	.004	.001	.001	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y3. 1.2	Pearson Correlation	.537*	1	.366*	.346*	.376*	.600*	.523*	.328*	.404*	.607*	.417*	.431*	.373*	.498*	.322*	.689*
	Sig. (2-tailed)	.001		.024	.033	.020	.000	.001	.045	.012	.000	.009	.007	.021	.001	.049	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y3. 1.3	Pearson Correlation	.584*	.366*	1	.354*	.061	.433*	.550*	.443*	.532*	.464*	.516*	.502*	.410*	.371*	.331*	.646*
	Sig. (2-tailed)	.000	.024		.029	.717	.007	.000	.005	.001	.003	.001	.001	.011	.022	.043	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y3. 2.1	Pearson Correlation	.140	.346*	.354*	1	.570*	.624*	.502*	.426*	.542*	.574*	.396*	.541*	.159	.474*	.362*	.663*
	Sig. (2-tailed)	.402	.033	.029		.000	.000	.001	.008	.000	.000	.014	.000	.341	.003	.026	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y3. 2.2	Pearson Correlation	.066	.376*	.061	.570*	1	.545*	.416*	.254	.254	.484*	.457*	.388*	.194	.360*	.213	.531*
	Sig. (2-tailed)	.696	.020	.717	.000		.000	.009	.123	.124	.002	.004	.016	.242	.026	.199	.001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y3. 2.3	Pearson Correlation	.493*	.600*	.433*	.624*	.545*	1	.564*	.434*	.509*	.636*	.383*	.462*	.369*	.528*	.296	.746*



	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.007	.000	.000		.000	.006	.001	.000	.018	.003	.022	.001	.071	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y3. 3.1	Pearson Correlation	.346*	.523*	.550*	.502*	.416*	.564*	1	.618*	.565*	.625*	.642*	.607*	.388*	.425*	.321*	.745*
	Sig. (2-tailed)	.033	.001	.000	.001	.009	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.016	.008	.049	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y3. 3.2	Pearson Correlation	.400*	.328*	.443*	.426*	.254	.434*	.618*	1	.847*	.580*	.584*	.656*	.340*	.390*	.451*	.702*
	Sig. (2-tailed)	.013	.045	.005	.008	.123	.006	.000		.000	.000	.000	.000	.037	.015	.005	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y3. 3.3	Pearson Correlation	.537*	.404*	.532*	.542*	.254	.509*	.565*	.847*	1	.720*	.599*	.779*	.331*	.522*	.462*	.788*
	Sig. (2-tailed)	.001	.012	.001	.000	.124	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.042	.001	.003	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y3. 4.1	Pearson Correlation	.551*	.607*	.464*	.574*	.484*	.636*	.625*	.580*	.720*	1	.778*	.836*	.509*	.724*	.525*	.894*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.002	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.001	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y3. 4.2	Pearson Correlation	.433*	.417*	.516*	.396*	.457*	.383*	.642*	.584*	.599*	.778*	1	.834*	.471*	.581*	.510*	.786*
	Sig. (2-tailed)	.007	.009	.001	.014	.004	.018	.000	.000	.000	.000		.000	.003	.000	.001	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y3. 4.3	Pearson Correlation	.413*	.431*	.502*	.541*	.388*	.462*	.607*	.656*	.779*	.836*	.834*	1	.427*	.640*	.558*	.831*
	Sig. (2-tailed)	.010	.007	.001	.000	.016	.003	.000	.000	.000	.000	.000		.008	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38



Y3. 5.1	Pearson Correlation	.460*	.373*	.410*	.159	.194	.369*	.388*	.340*	.331*	.509*	.471*	.427*	1	.360*	.649*	.604*
	Sig. (2-tailed)	.004	.021	.011	.341	.242	.022	.016	.037	.042	.001	.003	.008		.027	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y3. 5.2	Pearson Correlation	.530*	.498*	.371*	.474*	.360*	.528*	.425*	.390*	.522*	.724*	.581*	.640*	.360*	1	.519*	.745*
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.022	.003	.026	.001	.008	.015	.001	.000	.000	.000	.027		.001	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Y3. 5.3	sPearson Correlation	.519*	.322*	.331*	.362*	.213	.296	.321*	.451*	.462*	.525*	.510*	.558*	.649*	.519*	1	.661*
	Sig. (2-tailed)	.001	.049	.043	.026	.199	.071	.049	.005	.003	.001	.001	.000	.000	.001		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Σ	Pearson Correlation	.666*	.689*	.646*	.663*	.531*	.746*	.745*	.702*	.788*	.894*	.786*	.831*	.604*	.745*	.661*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Uji Reliabilitas

1. Dukungan Organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.893	11

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

2. Kepuasan Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.881	15

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

3. Komitmen Organisasional

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.911	10

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

4. Kinerja Karyawan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.924	15

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	38	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	38	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Lampiran 5 Curriculum Vitae****Curriculum Vitae****I. Identitas Diri**

1. Nama : Sahensa Abi Arga Diarsyah
2. Tempat, Tanggal Lahir : Lamongan, 6 Februari 1996
3. Jenis Kelamin : Laki-Laki
4. Agama : Islam
5. Status : Belum Menikah
6. Alamat : Jalan Waduk Bowo Gg Pitung  
Rt 5 Rw 2 Modo, Lamongan
7. Email : [Sahensa.fia2014@gmail.com](mailto:Sahensa.fia2014@gmail.com)
8. Nomor Telepon : 085731543596
9. Program Studi : Administrasi Bisnis
10. Tahun Angkatan : 2014

**II. Pendidikan Formal**

1. SDN Mojorejo III (2002-2008)
2. SMPN 1 Modo (2008-2011)
3. SMAN 1 Babat (2011-2014)
4. Universitas Brawijaya, Fakultas Ilmu  
Administrasi, Prodi Administrasi Bisnis (2014-2019)

**III. Pengalaman Organisasi**

1. Ketua Bidang Internal UKM TEGAZS UB (2016-2017)
2. Ketua Umum IKAMALA MALANG RAYA (2015-2017)
3. Staff SOSMA EM UB (2014-2016)

**IV. Pengalaman Magang**

1. PT Semen Gresik, Tbk (2017)

Demikian *Curriculum Vitae* yang saya buat dengan sebenarnya

Malang, 30 Desember 2019

Sahensa Abi Arga Diarsyah