

# **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah**

**Sekti Kurniawan<sup>1)</sup>, Praningrum<sup>2)</sup>, I Wayan Dharmayana<sup>3)</sup>  
Magister Manajemen, Universitas Bengkulu  
Corresponding Author : praningrum@unib.ac.id**

## **Abstract**

*This study aims to examine a model to improve employee performance through perceptions of organizational support and organizational commitment to employee performance through job satisfaction as a mediating variable in the Central Bengkulu Regency Government. Quantitative approaches and survey methods were used to collect data. Based on the statistical test, the results of the study indicate that the perception of organizational support and organizational commitment has a significant positive effect on employee performance. Meanwhile, job satisfaction can mediate between perceived organizational support and organizational commitment to employee performance because it has a significant positive value.*

**Keywords:** *Perception of Organizational Support, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Performance*

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji model peningkatan kinerja pegawai melalui persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Pemerintah Kabupaten Bengkulu Tengah. Pendekatan kuantitatif dan metode survei digunakan untuk mengumpulkan data. Berdasarkan uji statistik, hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepuasan kerja dapat memediasi antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai positif yang signifikan.

**Kata Kunci:** Persepsi Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan dan Kinerja Kerja

## **PENDAHULUAN**

Suksesnya sebuah organisasi tidak terlepas dari peran penting sumber daya manusia (SDM) karena sumber daya manusia merupakan aktor penggerak dalam tercapainya tujuan organisasi. Apabila sumber daya manusia sudah dikelola dengan tepat, akan berdampak pada kinerja yang baik, sehingga akan tercipta keefektifan dalam organisasi. Seperti menurut Primadhania (2012) bahwa sumber daya manusia lebih penting dari pada sarana dan prasarana pendukung atau fasilitas kerja.

Organisasi juga membutuhkan dukungan sumber daya manusia yang bisa

membuat visi dan misi organisasi tercapai sesuai dengan target organisasi. Bukti dukungan pegawai yang baik adalah dengan melihat hasil kinerja yang selalu meningkat. Kinerja merupakan ukuran kualitas dan kuantitas dari yang di peroleh oleh seorang pegawai dari pekerjaannya. Seperti menurut Mangkunegara (2004) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu faktor penting penentu kinerja yaitu persepsi dukungan organisasi (Sudarma & Utami, 2005). Apabila karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterima tinggi, maka karyawan tersebut menyatukan keanggotaan sebagai organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut (Rhoades & Eisenberger, 2002). Oleh karena itu diharapkan untuk organisasi agar dapat memberikan dukungan kepada karyawannya, karena persepsi dukungan organisasi tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan tetapi juga dapat meningkatkan kinerja organisasi (Haryokusumo, 2015).

Persepsi dukungan organisasi dapat dilihat dari penghargaan yang diterima karyawan, kesempatan pengembangan kemampuan, kondisi kerja, serta kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan hidup karyawan (Susmiati & Sudarma, 2015). Hal tersebut dibuktikan dengan adanya beberapa penelitian mengenai persepsi dukungan organisasi. Pada hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, telah ditemukan beberapa hasil penelitian ilmiah yang menunjukkan adanya keterikatan satu sama lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Arshadi dan Hayavi (2013) pada karyawan perusahaan pengeboran nasional di Iran dan Afzali *et al.* (2014) yang meneliti pada karyawan perusahaan pengeboran nasional, keduanya memperoleh hasil bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila pihak perusahaan memberikan perhatian mengenai kesejahteraan dan kontribusi karyawan terhadap organisasi maka kinerja karyawan akan meningkat.

Dari penelitian tersebut diperoleh informasi bahwa persepsi dukungan

organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan. Berkenaan dengan hal tersebut maka para pimpinan dan manajer perlu memahami tingkat dukungan organisasi yang dirasakan karyawan untuk meningkatkan kinerja, karena persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dapat menimbulkan berbagai konsekuensi terhadap kinerja karyawan, karyawan dengan persepsi dukungan organisasi yang tinggi maka akan mengalami peningkatan dalam kinerja, dan sebaliknya karyawan dengan persepsi dukungan organisasi yang rendah maka karyawan akan mengalami penurunan kinerja.

Namun, terdapat hasil penelitian berbeda dari hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan Setiawan *et al.* (2012) yang meneliti pada pegawai Sekda Provinsi Papua memperoleh hasil bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Artinya tinggi dan rendahnya tingkat persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan berdampak terhadap kinerja karyawan yang tinggi pula (Hayat, 2016; Sawitri, 2016; Suswati & Huda, 2016; Fu & Deshpande, 2014; Suliman & Kathairi, 2012). Menurut Mowday dalam Sopiah (2008) “komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen merupakan identifikasi dan keterkaitan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi”.

Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap dibanding yang berkomitmen rendah. Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen dan rendahnya tingkat keluar-masuk (*turnover*) karyawan. Komitmen yang tinggi menjadikan individual peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik. Dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan penurunan kinerja dapat dihindari.

Terdapat hasil penelitian mengenai hubungan antara komitmen organisasi

dan kinerja. Penelitian yang dilakukan Tolentino (2013) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan administrasi fakultas. Komitmen efektif mempunyai nilai yang paling tinggi signifikannya diantara komitmen berkelanjutan dan normatif. Disisi lain terdapat penelitian yang tidak konsisten yaitu penelitian Carmeli dan Freund (2004) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik komitmen efektif, berkelanjutan maupun komitmen normatif.

Selain persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi, keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya penciptaan kepuasan kerja karyawan mereka. Al-Zu'bi (2010) menyatakan bahwa karyawan akan merasa lebih puas jika pekerjaannya dihargai, hal ini sesuai dengan kebijakan *reward* yang telah dibuat di masing-masing perusahaan. Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam kinerja karyawan dan berdampak bagi perusahaan. Sehingga karyawan harus diperhatikan secara serius dan wajib diberikan sistem *reward* agar mereka merasa puas dan kinerja yang dihasilkan dapat memajukan perusahaan karena sumber daya manusia adalah *asset* yang berharga dan sulit untuk dipertahankan, maka organisasi harus memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja karyawan. (Robbins, 2006) menyatakan karyawan yang merasa puas akan pekerjaan yang mereka kerjakan memiliki kemungkinan yang lebih besar membicarakan hal yang positif tentang perusahaan, membantu yang lain dan membuat kinerja pekerjaan mereka mencapai maksimal.

Untuk membuktikan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja maka ada beberapa hasil penelitian yang didapat oleh penulis. Seperti hasil penelitian(Sari *et al.*, 2017) kepuasan kerja mempunyai hasil positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, penelitian ini menemukan fenomena mengenai kurang adilnya atasan sebab apa yang diungkapkan karyawan berbeda dengan tim perusahaan. Berbeda dengan hasil penelitian Kristine (2017) kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karyawan kurang puas dengan pengambilan keputusan yang diambil perusahaan yang meningkatkan beban kerja untuk mendapatkan kinerja karyawan yang maksimal.

Berdasarkan pemaparan di atas, diketahui bahwa dari sejumlah peneliti

terdahulu mendapatkan hasil yang tidak sama dan konsisten. Hal ini dikarenakan keunikan objek penelitian, sehingga hasil penelitian tidak konsisten. Selain itu, kondisi situasional yang ada di wilayah penelitian yang berbeda baik dari karakteristik wilayah, karakteristik sosio-demografi juga turut mempengaruhi hasil penelitian, karena disetiap daerah pasti mempunyai tingkat sosial, pendidikan dan pengetahuan yang berbeda maka untuk hasil penelitian pasti terdapat beberapa perbedaan pula, untuk itu maka perlunya penelitian dilakukan lebih lanjut.

Pada penelitian sekarang ini, peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja, karena dipenelitian sebelumnya tidak dijelaskan secara spesifik dan mendalam bahwa secara tidak langsung kepuasan kerja itu dapat mempengaruhi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai padahal secara teori menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraannya.

Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas dirinya dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Hal tersebut yang juga akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi tersebut. Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, serta muncul loyalitas karyawan. Jika anggota dalam sebuah organisasi merasa dirinya sudah melekat dalam organisasi tempat dia bekerja maka akan menumbuhkan kepuasan dalam diri anggota organisasi tersebut dan akan dengan senang hati bekerja, sehingga kinerjanya juga akan semakin meningkat.

Jadi hal itu yang mendorong peneliti memilih persepsi dukungan organisasi

dan komitmen organisasi serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang mempengaruhi kinerja. Selanjutnya, objek untuk penelitian ini yaitu pemerintahan kabupaten Bengkulu Tengah karena penulis perlu menguji dengan objek yang berbeda dari penelitian sebelumnya agar mendapatkan hasil yang maksimal. Selain itu objek yang berbeda dan menggunakan variabel mediasi maka tentunya akan mendapatkan model hasil yang berbeda dari penelitian sebelumnya.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Robbins dan Judge dalam Supartha dan Sintaasih (2017), menjelaskan kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi- divisi yang ada dalam organisasi. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan, sehingga kinerja seseorang dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Adapun indikator untuk mengukur kinerja menurut Robbins (2005) meliputi:

1. Kualitas, Pengukuran kualitas kinerja dilihat dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang di hasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas, yang dimaksud kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, ketepatan waktu bisa diartikan sebagai tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lainnya.
4. Efektifitas, yang dimaksud dari efektifitas adalah tingkat penggunaan sumberdaya organisasi atau bisa berbentuk (tenaga, uang, teknologi, dan bahan

baku) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya yang tersedia.

5. Kemandirian, yang dimaksud dari kemandirian adalah tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerja selain itu kemandirian juga merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2017) sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Definisi ini dapat pula dikembangkan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pegawai dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Berikut dimensi-dimensi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Robbin (2006), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja. Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang sesuai dengan kemampuan karyawan, kesempatan belajar serta kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab.
2. *Supervisor* (dukungan atasan). Dilihat dari kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Atasan yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan kerja, dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja.
3. Kesempatan Promosi. Keadaan kesempatan untuk maju. Suatu promosi berarti perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Konsekuensinya disertai dengan peningkatan gaji atau upah dan hak-hak lain berdasarkan ketentuan dari perusahaan yang bersangkutan. Dengan demikian, promosi selalu diikuti dengan tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari pada jabatan yang diduduki sebelumnya.

4. Gaji atau Upah. Jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah atau gaji. Upah atau gaji adalah imbalan yang diterima seseorang dari organisasi atas jasa yang diberikannya, baik berupa waktu, tenaga, keahlian atau keterampilan. Gaji atau upah memerankan peranan yang sangat berarti sebagai penentu dari kepuasan kerja. Oleh karena itu, setiap perusahaan atau organisasi harus memperhatikan prinsip keadilan dalam penetapan gaji dan pengupahan.
5. Rekan kerja. Sejauh mana rekan kerja bisa sejalan dan bersahabat serta berkompeten, pada dasarnya manusia tidak bisa hidup sendiri tanpa bantuan orang lain.

### **Persepsi Dukungan Organisasi**

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) persepsi dukungan organisasi adalah keyakinan global karyawan mengenai sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka. Persepsi dukungan organisasi ini dipengaruhi oleh berbagai aspek perlakuan organisasi kepada karyawan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi interpretasi karyawan akan motif organisasi yang mendasari perlakuan tersebut, hal ini menandakan bahwa karyawan berharap mendapat dukungan organisasi dalam berbagai macam situasi (Eisenberger & Huntington, 1986). Rhoades dan Eisenberger (2002) mengindikasikan bahwa terdapat beberapa dimensi yang membentuk persepsi dukungan organisasi yaitu:

1. *Fairness* (keadilan). Keadilan prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya diantara karyawan.
2. *Supervisor support* (dukungan atasan). Karyawan akan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.
3. Penghargaan dan kondisi kerja

### **Komitmen Organisasi**

Menurut (Robbins, S. P., & Judge, 2014), komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan



keanggotaan dalam organisasi tersebut. Meyer dan Allen dalam Sopiah (2013), mengemukakan bahwa ada tiga dimensi terpisah komitmen organisasi, yaitu antara lain:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*). Komitmen afektif berhubungan dengan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai – nilainya. *affective commitment* muncul karena keinginan artinya komitmen dipandang sebagai suatu sikap yaitu suatu usaha individu untuk mengidentifikasi dirinya pada organisasi beserta tujuannya.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*). Komitmen berkelanjutan berhubungan dengan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen ini berhubungan dengan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan – alasan moral atau etis.

### **Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi dengan Kinerja**

Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan salah satunya adalah persepsi dukungan organisasi. Persepsi dukungan organisasi ialah kontribusi yang diberikan oleh individu kemudian mendapatkan perhatian dan kepedulian dari organisasi organisasi tentang kesejahteraan pegawai. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam teorinya tentang dukungan organisasi menyatakan bahwa, persepsi dukungan organisasi dapat menimbulkan perasaan bertanggung jawab dan membantu organisasi dalam mencapai sasarannya, mempunyai komitmen organisasi yang afektif, dan mendorong harapan bahwa kinerja akan dicatat dan dihargai sehingga hal itu memberikan motivasi bagi karyawan agar bekerja dengan baik.

Teori ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menyelidiki hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan.. Peningkatan kinerja karyawan tidak lepas dari dukungan organisasi. Dukungan organisasi pada pekerjaan karyawan akan membentuk persepsi karyawan yang disebut persepsi dukungan organisasi (Han *et al.*, 2011).

Persepsi karyawan yang baik akibat adanya dukungan organisasi akan menimbulkan rasa “hutang budi” dalam diri karyawan terhadap organisasi sehingga merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya (Setiawan *et al.* 2012).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Afzali *et al.* (2014) yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan organisasi terpenuhi, karyawan akan lebih percaya diri bahwa mereka memiliki keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan perusahaan. Hal tersebut menjelaskan bahwa terdapat korelasi positif antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan. Adanya hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan memiliki arti apabila karyawan memiliki persepsi dukungan organisasi yang tinggi, maka akan meningkatkan kinerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Ziaaddini dan Farasat (2013) dalam Agustyna dan Prasetyo (2020), berpendapat dengan memberikan penghargaan kepada karyawan, memperhatikan kesejahteraan karyawan, peduli terhadap karyawan, dan memperhatikan kondisi kerja, dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui persepsi dukungan organisasi yang dimiliki karyawan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan secara erat terhadap kinerja pegawai. Karena ketika persepsi dukungan organisasi yang dirasakan pegawai baik maka akan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut.

### **Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja**

Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Fred Luthans, 2006).

Robbins dan Judge (2014) mengemukakan, karyawan yang memiliki komitmen terhadap suatu organisasi secara teori orang tersebut akan mengikuti segala ketentuan yang ada dalam organisasi tempat dia bekerja, dan akan

bertanggungjawab atas kehadiran yang penuh dan berusaha keras dalam meningkatkan kinerja sehingga mencapai standar kerja yang maksimal sesuai ketentuan perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

Beberapa penelitian terdahulu juga menjelaskan hubungan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai seperti menurut Ghorbanpour dan Heyrani (2014) komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan Quest dalam Soekijan (2009), menjelaskan bahwa secara umum komitmen kuat terhadap organisasi terbukti, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi absensi dan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Sawitri, Suswati dan Huda (2016); Wann-yih (2011); Tolentino (2013); (Fu & Deshpande, 2014) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai. Karena ketika komitmen pegawai tinggi terhadap organisasi maka akan berdampak baik terhadap kinerja pegawai itu sendiri.

### **Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja**

Setiap karyawan merasa puas terhadap pekerjaan-pekerjaan dimana ia menempatkannya sesuai dengan kondisi lingkungan kerja, merasa nyaman, diperlakukan adil oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Tentunya jika karyawan bisa merasa puas maka, karyawan akan lebih bisa berprestasi dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya (Henny Handayani *et al.*, 2017). Menurut Robbins (2006), kinerja karyawan baik ketika karyawan memberikan kualitas dan hasil kerja mereka, secara kuantitas mampu mencapai hasil target dengan tepat waktu, serta bekerja secara efektif, mampu mengerjakan dan menyelesaikan tugas secara mandiri, disertai dengan mempunyai komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan dan perusahaan. Menurut Handoko (2001), kinerja yang lebih baik mengakibatkan penghargaan yang lebih tinggi. Ketika karyawan merasa penghargaan yang diberikan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat atas penghargaan yang sesuai dengan kinerja mereka.

Menurut Robbin (2006), pegawai yang memiliki tingkat kepuasan akan pekerjaan yang mereka kerjakan memiliki kemungkinan yang lebih besar membicarakan hal yang baik dan positif tentang organisasi, membantu yang lain dan membuat kinerja akan meningkat. Sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) dan Gu dan Siu (2009) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan terhadap kinerja ketika kepuasan kerja meningkat maka kinerja akan baik dan ketika kepuasan kurang maka kinerja pegawai tersebut juga tidak maksimal. Dengan kata lain kedua hal tersebut mempunyai hubungan yang erat yang saling mempengaruhi.

#### **Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.**

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), dalam teorinya tentang dukungan organisasional menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat menimbulkan perasaan bertanggung jawab dan membantu organisasi dalam mencapai sasarannya, mempunyai komitmen organisasi yang afektif, dan mendorong harapan bahwa kinerja akan dicatat dan dihargai.

Pathak (2012) menyatakan ketika karyawan merasa organisasi peduli terhadap kesejahteraan dan opini mereka, maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja. Hasil dari persepsi dukungan organisasi yang baik salah satunya adalah kepuasan kerja karyawan (Dawley, 2010). Hal ini sejalan dengan pemikiran Robbin (2006) yaitu pegawai yang memiliki tingkat kepuasan akan pekerjaan yang mereka kerjakan memiliki kemungkinan yang lebih besar membicarakan hal yang baik dan positif tentang organisasi, membantu yang lain dan membuat kinerja akan meningkat.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Argensia, Dalimunthe dan Salim (2014) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja secara tidak langsung kepuasan bisa mempengaruhi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karena persepsi dukungan organisasi yang positif akan menunjukkan tingkat kepuasan kerja pegawai yang positif dan kinerja pegawai menjadi meningkat.

Komitmen Organisasi menurut Lincoln adalah mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi (Sopiah, 2013). Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, serta muncul loyalitas karyawan. Jika anggota dalam sebuah organisasi merasa dirinya sudah melekat dalam organisasi tempat dia bekerja maka akan menumbuhkan kepuasan dalam diri anggota organisasi tersebut dan akan dengan senang hati bekerja, sehingga kinerjanya juga akan semakin meningkat. Kinerja seseorang akan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Kepuasan kerja seseorang juga dipengaruhi salah satunya adalah komitmen organisasi (Amilin & Dewi, 2008).

Hasil penelitian Ikey *et al.* (2016); Yuleova *et al.* (2013) membuktikan kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi dan kinerja. Dalam penelitian lain yang dilakukan Pratama dan Dihan (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara tidak langsung mempengaruhi kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan tidak langsung dari kepuasan kerja yang mempengaruhi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Ketika kepuasan kerja itu di rasakan karyawan dengan baik maka akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi selanjutnya karyawan tersebut akan loyal dan mempunyai dedikasi yang tinggi terhadap organisasi dan puncaknya kan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

### **Kerangka Analisis**

Kerangka penelitian diperlukan untuk di jadikan arahan bagi penulis dalam melaksanakan proses penelitian agar tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Kerangka analisis penelitian ini tentang pengaruh langsung persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya pengaruh tidak persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

## **Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang hendak dibahas melalui penelitian. Hipotesis pada dasarnya adalah suatu anggapan yang mungkin benar dan sering digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan. Adapun Hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Ha1:** Persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.

**Ha2:** Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.

**Ha3:** Persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah

**Ha4:** Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.

**Ha5:** Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.

**Ha6:** Kepuasan kerja memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.

**Ha7:** Kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif umumnya ditujukan untuk membuat generalisasi dari hasil analisis, dan penelitiannya dapat direplikasi (Creswell, 2014). Metode pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan metode survey. Metode survey merupakan metode pengumpulan data primer yang menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis (Pratiwi, 2012). Teknik yang digunakan dalam metode survey ini dengan menggunakan wawancara atau kuisioner sebagai alat untuk mengumpulkan data.

Untuk jumlah populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN di Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah yang kurang lebih sesuai data per 2019 di BPS Bengkulu Tengah yaitu 3.516 orang Metode pengambilan sampel

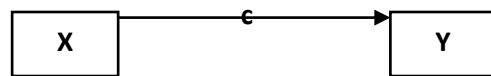
pada penelitian ini menggunakan metode *accidental sampling*. Pengambilan sampel *accidental sampling* menurut buku metodologi penelitian yang ditulis oleh notoatmodjo pada tahun 2010 adalah cara pengambilan sampel secara aksidental dengan mengambil kasus atau responden yang kebetulan ada atau tersedia di suatu tempat sesuai dengan konteks penelitian Menurut Hair *et al.* (2003) pada suatu penelitian yang menggunakan teknik SEM mengharuskan bahwa sampel yang representatif untuk digunakan dalam penelitian adalah 5 dikalikan jumlah indikator atau minimal 100 responden. Jumlah sampel untuk penelitian ini yaitu:  $53 \times 5 = 265$ . Dengan mengacu pada pendapat tersebut dan berdasarkan yang telah dikemukakan, maka jumlah sampel pada penelitian ini adalah 265 sampel.

Dalam penelitian ini dilakukan pengujian *Variance-based SEM* atau *Partial Least Square (SEM-PLS)* dengan program *warp pls 3.0*. SEM-PLS digunakan untuk penelitian yang bersifat eksplorasi. Dengan kata lain, pendekatan PLS lebih cocok digunakan untuk tujuan prediksi. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*) *Inner model (interrelation, structural model, atau substantive theory)* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Model struktural dinilai dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone- Geisser Q-square* untuk relevansi *predictive*, dan *uji t* serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh substantif variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. *Q-square* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai relevansi prediktif, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif.

Tahap kedua dilakukan uji mediasi menurut Garson (2016). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan model analisis regresi mediasi dan pengolahan data menggunakan program *Smart PLS (Partial Least Square)*. Analisis mediasi ini digunakan untuk mengetahui dan memperoleh gambaran mengenai pengaruh persepsi dukungan organisasi (X1) dan komitmen

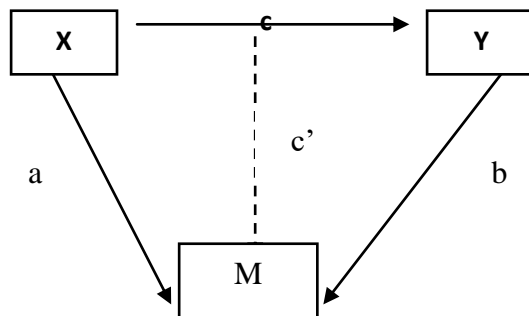
organisasi (X2) terhadap kinerja (Y) dengan kepuasan kerja (M) Sebagai variabel mediasi. Analisis dalam penelitian ini menggunakan dua metode untuk menunjukkan serangkaian persyaratan yang harus dipenuhi untuk model mediasi. Analisis dalam penelitian ini menggunakan dua metode untuk menunjukkan serangkaian persyaratan yang harus dipenuhi untuk model mediasi. Seperti yang telah diuraikan Garson (2016).

1. Metode pertama (*direct effect*)



dengan ini menunjukkan pengaruh langsung variable independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

2. Metode kedua (*indirect effect*)



metode ini menggunakan variabel mediasi, dengan ini menunjukkan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (M). dari kedua metode diatas, terdapat pengambilan kesimpulan tentang mediasi sebagai berikut:

- a. Jika koefisien jalur  $c$  dari hasil estimasi metode kedua tetap signifikan dan tidak berubah  $c=c'$  maka hipotesis mediasi tidak didukung.
- b. Jika koefisien jalur  $c'$  nilainya turun ( $c' < c$ ) tetapi tetap signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (*parsial mediation*).
- c. Jika koefisien jalur  $c'$  hasilnya turun ( $c' < c$ ) dan menjadi tidak signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi penuh (*full mediation*) dari dua variabel lebih jauh ke bawah dalam model kausal.



## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari PLS *R-Squares* mempresentasikan jumlah varians dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Berikut disajikan hasil penghitungan nilai *R-Squares*:

Tabel *R Square*

	R Square	R Square Adjusted
M	0.467	0.463
Y	0.811	0.809

Penelitian ini menggunakan dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel kepuasan kerja (M) yang dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi (X1) dan komitmen organisasi (X2). Dan variabel kinerja (Y) yang dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi (X1) komitmen organisasi (X2) dan kepuasan kerja (M). Tabel 4.7 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel kepuasan kerja (M) diperoleh sebesar 0.467 dan untuk variabel kinerja (Y) diperoleh sebesar 0.811. Hasil ini menunjukkan bahwa 46.7% variabel kepuasan kerja (M) dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi (X1) dan komitmen organisasi (X2) serta 81.1% variabel kinerja (Y) dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi (X1) komitmen organisasi (X2) dan kepuasan kerja (M).

Tabel Hasil Uji Hipotesis Secara Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	T Tabel
X1 -> Y	0.248	0.245	0.056	4.455	0.000	1.654
X2 -> Y	0.219	0.214	0.053	4.120	0.000	1.654
X1 -> M	0.400	0.402	0.074	5.409	0.000	1.654
X2 -> M	0.371	0.369	0.072	5.116	0.000	1.654
M -> Y	0.567	0.572	0.071	7.997	0.000	1.654

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 3.3.3, 2021

Hasil pengujian dengan bootstrapping dalam penelitian ini dari analisis PLS adalah sebagai berikut:

### **Pengujian Hipotesis : Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.**

Berdasarkan hasil dari tabel bisa dilihat bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Hal ini dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar

0.248 dengan nilai  $t_{\text{statistic}}$  sebesar 4.455 Nilai tersebut lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  Sebesar 1.654 dengan nilai  $P < 0,05$  dan berarti hipotesis ini diterima.

**Pengujian Hipotesis: Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.**

Berdasarkan hasil dari tabel bisa dilihat bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Hal ini dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0.219 dengan nilai  $t_{\text{statistic}}$  sebesar 4.120 Nilai tersebut lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  Sebesar 1.654 dengan nilai  $P < 0,05$  dan berarti hipotesis ini diterima.

**Pengujian Hipotesis: Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.**

Berdasarkan hasil dari tabel bisa dilihat bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Hal ini dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0.400 dengan nilai  $t_{\text{statistic}}$  sebesar 5.409. Nilai tersebut lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  1.654 dengan nilai  $P < 0,05$  dan berarti hipotesis ini diterima.

**Pengujian hipotesis 5: Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.**

Berdasarkan hasil dari tabel bisa dilihat bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Hal ini dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0.371 dengan nilai  $t_{\text{statistic}}$  sebesar 5.116. Nilai tersebut lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  1.654 dengan nilai  $P < 0,05$  dan berarti hipotesis ini diterima.

**Pengujian hipotesis: Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.**

Berdasarkan hasil dari tabel bisa dilihat bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Hal ini dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0.572 dengan nilai  $t_{\text{statistic}}$  sebesar 7.997. Nilai tersebut lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  1.654 dengan nilai  $P < 0,05$  dan berarti hipotesis ini diterima.

Tabel Hasil Uji Hipotesis Secara Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	T Tabel
X1 -> M -> Y	0.227	0.231	0.054	4.179	<b>0.000</b>	1.654
X2 -> M -> Y	0.210	0.211	0.049	4.249	<b>0.000</b>	1.654

Sumber: Data primer diolah menggunakan Smart PLS 3.3.3,2021

**Pengujian hipotesis: Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah**

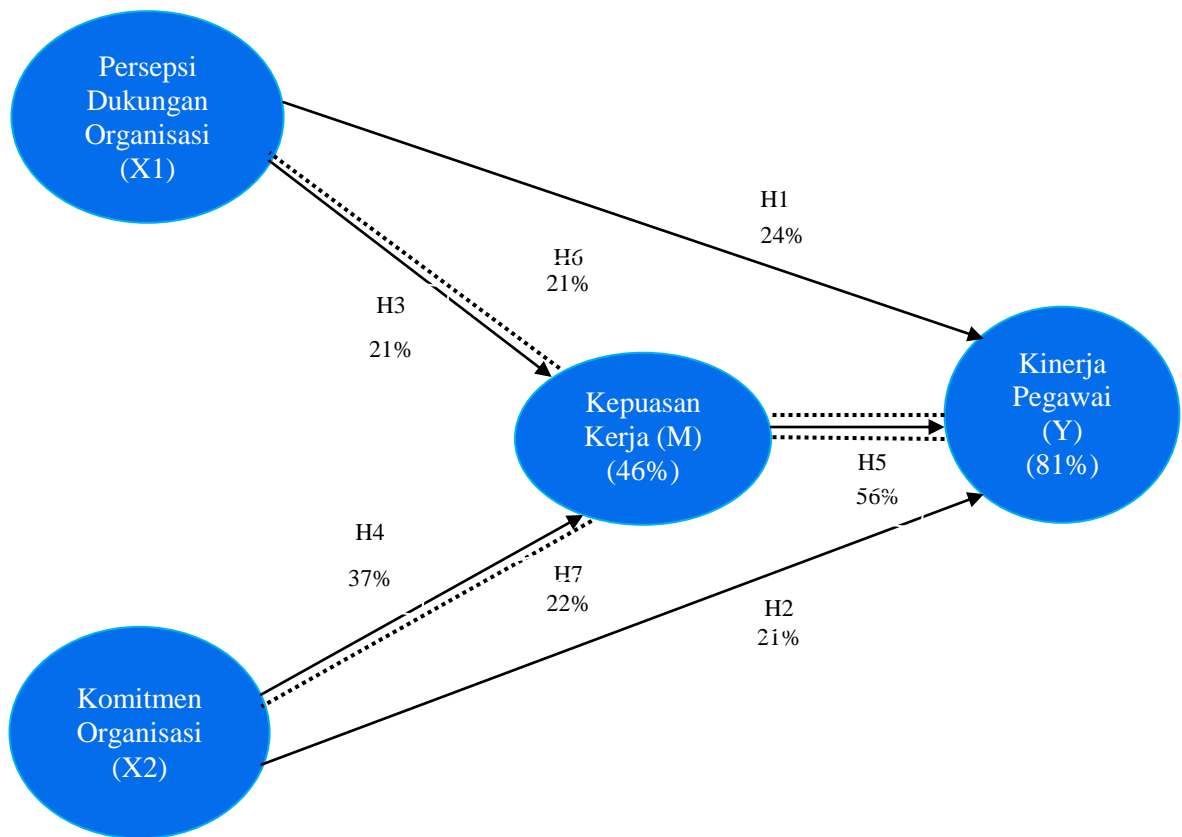
Berdasarkan hasil dari tabel bisa dilihat bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Hal ini dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0.227 dengan nilai  $t_{\text{statistic}}$  sebesar 4.179. Nilai tersebut lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  1.654 dengan nilai  $P < 0,05$  yang berarti hipotesis ini diterima.

**Pengujian hipotesis: Kepuasan kerja Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah**

Berdasarkan hasil dari tabel bisa dilihat bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Hal ini dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0.210 dengan nilai  $t_{\text{statistic}}$  sebesar 4.249. Nilai tersebut lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  1.654 dengan nilai  $P < 0,05$  yang berarti hipotesis ini diterima.

**Visualisasi Hasil Hubungan Antar variabel Penelitian**

Berikut tampilan gambar visualisasi hasil hubungan antara variabel persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai serta visualisasi hasil dari *R Square* pada penelitian ini.



**Gambar Visualisasi Hasil Hubungan Antar Variabel Penelitian**

**Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.**

Berdasarkan hasil pengujian tentang persepsi dukungan organisasi pada pegawai Pemerintah Kabupaten Bengkulu Tengah dapat disimpulkan bahwa dari tiga dimensi pada persepsi dukungan organisasi yaitu *supervisor support*, dimensi penghargaan dan kondisi kerja serta dimensi keadilan terdapat hasil yang di atas rata-rata dari dimensi lainnya dan di bawah rata-rata dari dimensi lainnya. Untuk yang sudah di atas rata-rata perlu dipertahankan dan yang masih di bawah rata-rata dari dimensi lainnya harus ditingkatkan lagi seperti dimensi keadilan.

Beberapa cara agar persepsi pegawai positif yaitu meningkatkan keadilan dari sisi keadilan prosedural. Keadilan prosedural sendiri adalah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat didalamnya (Budiarto & Wardani, 2005). Ketika pegawai diberi kepercayaan terkait organisasi maka pegawai akan merasa

dilibatkan di dalam organisasi tersebut, sehingga pegawai akan merasa bahwa organisasi memberi keadilan terhadapnya. Selain itu, memberikan perhatian kepada pegawai seperti memberikan hadiah ketika pegawai tersebut mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Hal tersebut dapat meningkatkan rasa keadilan terhadap pegawai. Meningkatnya keadilan akan meningkatkan juga persepsi pegawai terhadap organisasi yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), dalam teorinya tentang dukungan organisasi menyatakan bahwa, persepsi dukungan organisasi dapat menimbulkan perasaan bertanggung jawab dan membantu organisasi dalam mencapai sasarannya, mempunyai komitmen organisasi yang afektif, dan mendorong harapan bahwa kinerja akan dicatat dan dihargai sehingga hal itu memberikan motivasi bagi karyawan agar bekerja dengan baik.

Penjelasan di atas dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis pada penelitian yang diperoleh bahwa variabel persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0.248 dengan nilai signifikansi  $t$ -*statistic* lebih besar dari 1.654 dan nilai  $p$ -*value* kurang dari 0,05. Hubungan kedua variabel tersebut memiliki nilai  $t$ -*statistik* >  $t$ -*tabel* dan  $P < 0,05$  maka dapat diartikan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Jika persepsi pegawai baik terhadap organisasi maka akan meningkatkan pula kinerja pegawai tersebut. Untuk itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan menunjukkan dukungan terhadap pegawai agar pegawai tersebut merasa organisasi mendukung mereka sehingga pegawai akan mempunyai persepsi yang baik dan positif terhadap organisasi.

## **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.**

Berdasarkan hasil pengujian tentang komitmen organisasi pada pegawai Pemerintah Kabupaten Bengkulu Tengah dapat disimpulkan bahwa dari tiga dimensi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* terdapat nilai tanggapan responden yang diatas rata – rata dimensi lain dan dibawah rata – rata dimensi lain. Tentunya untuk yang diatas rata – rata harus dipertahankan dan yang dibawah rata – rata dimensi yang lain harus ditingkatkan. Adapun dimensi yang dibawah rata – rata yang harus ditingkatkan yaitu dimensi *normative commitment*

Cara untuk meningkatkan komitmen organisasi di Pemerintahan Bengkulu Tengah tentunya meningkatkan ketiga dimensi tersebut, terkhusus dimensi yang masih dibawah rata – rata dimensi lain. Beberapa cara tersebut yaitu memberikan apresiasi atas kinerja pegawai, memberikan jaminan keamanan dan kesehatan pegawai, pengembangan karier, melibatkan pegawai dalam mencari ide untuk memajukan organisasi, berikan contoh langsung tentang hal positif di dalam organisasi dan lain – lain. Hal ini juga sesuai pendapat dari Martin dan Nicholls dalam Armstrong (1991), menyatakan bahwa ada 3 (tiga) pilar untuk meningkatkan komitmen seseorang terhadap organisasi, yaitu: menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi, menciptakan semangat dalam bekerja dan keyakinan dalam manajemen.

Komitmen organisasi yang positif akan meningkatkan kinerja pegawai karena dengan komitmen yang positif pegawai akan memberikan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Menurut Robbins dan Judge (2014), karyawan yang memiliki komitmen terhadap suatu organisasi, secara teori orang tersebut akan mengikuti segala ketentuan yang ada dalam organisasi tempat dia bekerja, dan akan bertanggungjawab atas kehadiran yang penuh dan berusaha keras dalam meningkatkan kinerja sehingga mencapai standar kerja yang maksimal sesuai ketentuan perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

Penjelasan di atas dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis pada penelitian yang diperoleh bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0.219 dengan nilai signifikansi  $t_{\text{statistic}}$  lebih besar dari 1.654 dan nilai  $p\text{-value}$  kurang dari 0,05. Hubungan kedua variabel tersebut memiliki nilai  $t_{\text{statistik}} > t_{\text{tabel}}$  dan  $P < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Jika pegawai mempunyai komitmen yang baik terhadap organisasi maka secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Untuk itu, penting bagi organisasi membuat komitmen pegawai meningkat terhadap organisasi sehingga pegawai tersebut akan bekerja dengan sungguh – sungguh dan penuh tanggung jawab.

#### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.**

Berdasarkan hasil pengujian persepsi dukungan organisasi yang memperoleh hasil bahwa masih terdapat nilai tanggapan responden dibawah rata – rata nilai dari dimensi lainnya. Untuk itu, maka perlunya ditingkatkan kembali persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi. Peningkatan tersebut sebelum berpengaruh terhadap kinerja tentunya terlebih dahulu mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang mempunyai persepsi dukungan organisasi yang baik maka tentunya hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Ini sesuai dengan pendapat Pathak (2012) yang menyatakan ketika karyawan merasa organisasi peduli terhadap kesejahteraan dan opini mereka, maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja. Hasil dari persepsi dukungan organisasi yang baik salah satunya adalah kepuasan kerja karyawan (Dawley *et al.*, 2010).

Penjelasan di atas dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini yang memperoleh hasil bahwa variabel persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0.400 dengan nilai signifikansi  $t_{\text{-statistic}}$  lebih besar dari 1.654 dan nilai  $p\text{-value}$  kurang dari 0,05. Hubungan kedua variabel tersebut memiliki nilai  $t_{\text{-statistik}} > t_{\text{tabel}}$  dan  $P < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Jika persepsi dukungan organisasi pegawai itu baik maka pegawai akan merasa puas terhadap organisasi dan pekerjaannya.

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.**

Berdasarkan hasil pengujian komitmen organisasi yang memperoleh hasil bahwa masih terdapat nilai tanggapan responden dibawah rata – rata nilai dari dimensi lainnya. Untuk itu, maka perlunya ditingkatkan kembali komitmen organisasi. Peningkatan tersebut sebelum mempunyai pengaruh terhadap kinerja tentunya terlebih dahulu mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang mempunyai komitmen organisasi yang baik maka tentunya hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dari pernyataan tersebut diperkuat juga dengan pendapat Meyer dan Allen (1991) yang menyatakan bahwa apabila anggota dalam sebuah organisasi sudah melekat dalam organisasi tempat dia bekerja maka anggota organisasi tersebut akan bekerja dengan senang hati, bersungguh-sungguh dan loyal, sehingga kepuasan kerja anggota tersebut juga akan semakin meningkat

Penjelasan di atas dibuktikan juga dengan hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini yang memperoleh hasil bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal



tersebut dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0.371 dengan nilai signifikansi  $t$ -statistic lebih besar dari 1.654 dan nilai  $p$ -value kurang dari 0,05. Hubungan kedua variabel tersebut memiliki nilai  $t$ -statistik  $> t_{tabel}$  dan  $P < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.**

Berdasarkan hasil pengujian tentang kepuasan kerja pada pegawai Pemerintah Kabupaten Bengkulu Tengah dapat disimpulkan bahwa dari lima dimensi terdapat nilai tanggapan responden yang di atas rata – rata dimensi yang lain dan ada juga nilai yang di bawah rata – rata dimensi lain. Tentunya untuk yang sudah di atas rata – rata harus dipertahankan dan yang masih dibawah harus ditingkatkan kembali.

Beberapa cara untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai seperti menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang positif, buat komunikasi lebih mudah, buat waktu kerja lebih efisien, beri dukungan baik dari moril maupun materil kepada pegawai dan sebagainya. Beberapa hal tersebut dilakukan dengan tujuan tentunya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai yang meningkat akan meningkatkan juga kinerja pegawai tersebut. Ini sesuai pendapat Robbins (2006) yang menjelaskan pegawai yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi akan pekerjaan yang mereka kerjakan memiliki kemungkinan yang lebih besar membicarakan hal yang baik dan positif tentang organisasi, membantu yang lain dan membuat kinerja akan meningkat.

Penjelasan di atas dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini yang memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0.572 dengan nilai signifikansi  $t$ -statistic lebih besar dari

1.654 dan nilai  $p\text{-value}$  kurang dari 0,05. Hubungan kedua variabel tersebut memiliki nilai  $t\text{-statistik} > t_{\text{tabel}}$  dan  $P < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Jika pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya maka pegawai tersebut akan bekerja dengan sepenuh hati dan lebih giat sehingga kinerja pegawai tersebut akan meningkat pula.

#### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.**

Berdasarkan hasil pengujian persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja yang mana dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang positif dari pegawai. Pegawai yang mempunyai persepsi dukungan organisasi yang positif maka hal itu juga mencerminkan kepuasan kerja dari pegawai tersebut. Pegawai yang menikmati pekerjaan akan melakukan lebih banyak upaya untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dari penjelasan tersebut, dapat dilihat bahwa kepuasan kerja dapat menjembatani pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja

Penjelasan di atas dibuktikan juga dengan hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini yang memperoleh hasil bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pada pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah karena hasil dari nilai  $t\text{-statistic}$  dan  $p\text{-value}$  signifikan. Efek mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai  $t\text{-statistik} > t_{\text{tabel}}$  dan  $P < 0,05$  Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam yaitu variabel kepuasan kerja memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi dan kinerja pegawai diterima. Hal ini disebabkan oleh hubungan langsung antara variabel persepsi dukungan organisasi kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang memiliki nilai yang signifikan. Selanjutnya, hubungan tidak langsung persepsi

dukungan organisasi dengan kinerja melalui kepuasan kerja memiliki nilai yang signifikan. Baron dan Kenney (1986) menyatakan bahwa pengujian efek mediasi dapat dilakukan apabila efek hubungan langsung antara variabel independen dan dependen memiliki nilai yang signifikan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara tidak langsung dapat memediasi pengaruh antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bengkulu Tengah. Jika persepsi dukungan organisasi pegawai itu baik secara tidak langsung kepuasan kerja juga akan meningkat dan pada akhirnya dengan kepuasan kerja yang meningkat akan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.**

Berdasarkan hasil pengujian komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang mana dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan juga dengan cara meningkatkan komitmen organisasi pegawai dan kepuasan kerja pegawai. Komitmen Organisasi menurut Lincoln adalah mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi (Sopiah, 2013). Pegawai yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, serta muncul loyalitas karyawan. Jika anggota dalam sebuah organisasi merasa dirinya sudah melekat dalam organisasi tempat dia bekerja maka akan menumbuhkan kepuasan dalam diri anggota organisasi tersebut dan akan dengan senang hati bekerja, sehingga kinerjanya juga akan semakin meningkat. Kinerja seseorang akan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Kepuasan kerja seseorang juga dipengaruhi salah satunya adalah komitmen organisasi (Amilin & Dewi, 2008).

Penjelasan di atas dibuktikan juga dengan hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini yang memperoleh hasil bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah karena hasil dari nilai  $t$ -statistic dan  $p$ -value mempunyai hasil yang signifikan. Efek mediasi kepuasan kerja

terhadap hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai  $t\text{-statistik} > t_{\text{tabel}}$  dan  $P < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh yaitu variabel kepuasan kerja memediasi hubungan komitmen organisasi dan kinerja pegawai diterima.

Hal ini disebabkan oleh hubungan langsung antara variabel komitmen organisasi kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang memiliki nilai yang signifikan. Selanjutnya, hubungan tidak langsung komitmen organisasi dengan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja memiliki nilai yang signifikan. Baron dan Kenney (1986) menyatakan bahwa pengujian efek mediasi dapat dilakukan apabila efek hubungan langsung antara variabel independen dan dependen memiliki nilai yang signifikan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara tidak langsung dapat memediasi pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bengkulu Tengah. Jika komitmen organisasi pegawai itu baik secara tidak langsung kepuasan kerja juga akan positif. Kepuasan kerja yang positif akan menyebabkan kinerja pegawai tersebut meningkat.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Dimana jika semakin baik persepsi pegawai terhadap organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai.
2. komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Dimana jika semakin baik komitmen pegawai terhadap organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai.
3. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Dimana jika semakin baik persepsi pegawai terhadap organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

4. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Dimana jika semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai terhadap organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai.
6. Kepuasan kerja memediasi antara variabel persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.
7. Kepuasan kerja memediasi antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah.

Berdasarkan hasil penelitian maka beberapa saran dari penulis yaitu:

1. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Untuk itu, dari hasil tersebut baiknya untuk tetap dipertahankan dan ditingkatkan dengan cara selalu memberi support dan bantuan kepada pegawai, meningkatkan keadilan dalam bekerja, pegawai diberi kepercayaan dalam bekerja dan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.
2. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Untuk itu, dari hasil tersebut baiknya untuk tetap dipertahankan dan ditingkatkan dengan cara menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi, menciptakan semangat dalam bekerja dan keyakinan dalam manajemen.
3. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara Persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Untuk itu, dari hasil tersebut baiknya untuk tetap dipertahankan dan ditingkatkan dengan cara membuat persepsi pegawai terhadap organisasi itu positif sehingga akan meningkatkan kepuasan

kerja pegawai.

4. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara Komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Untuk itu, dari hasil tersebut baiknya untuk tetap dipertahankan dan ditingkatkan dengan cara membuat komitmen pegawai terhadap organisasi baik sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
5. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Untuk itu, dari hasil tersebut baiknya untuk tetap dipertahankan dan ditingkatkan. Beberapa cara untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai seperti menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang positif, buat komunikasi lebih mudah, buat waktu kerja lebih efisien, beri dukungan baik dari moril maupun materil kepada pegawai dan sebagainya.
6. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja dapat memediasi antara variabel persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Untuk itu, dari hasil tersebut baiknya untuk tetap dipertahankan dan ditingkatkan. Cara untuk meningkatkannya tentunya dengan meningkatkan variabel kepuasan kerja dan persepsi dukungan organisasi. Ketika kepuasan kerja pegawai tetap baik maka persepsi pegawai terhadap organisasi akan positif sehingga membuat kinerja pegawai meningkat.
7. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja dapat memediasi antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah. Untuk itu, dari hasil tersebut baiknya untuk tetap dipertahankan dan ditingkatkan. Cara untuk meningkatkannya tentunya dengan meningkatkan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Ketika kepuasan kerja pegawai tetap baik maka komitmen pegawai terhadap organisasi akan meningkat sehingga membuat kinerja pegawai tersebut juga lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abraham Carmeli and Anat Freund. (2004). *Work Commitment, Job Satisfaction, And Job Performance: An Empirical Investigation*. 6(4), 289–309.
- Afzali, A., Amir Arash, M., & Loghman, H.-S. (2014). *Pitcher's Thistle (Cirsium pitcheri) in Ontario: Ontario Recovery Strategy Series*. 3651(55), 623–629.
- Agustyna & Prasetyo. (2020). *Jurnal Mitra Manajemen ( JMM Online )*. *Jurnal Mitra Manajemen*, 2(4), 273–285. <http://e-jurnalmitramanajemen.com/index.php/jmm/article/view/125/69>
- Argensia, Dalimunthe, R.F., Salim, S. R. A. (2014). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (studi pada kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan). *Jurnal Ekonomi*, 17(2), 39–53.
- Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating Role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 739–743. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.637>
- Baron, Reuben M., dan Kenny, David A, 1986, The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 51
- Budiarto, Y dan Wardani, R.P. 2005. *Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Perusahaan (Studi Pada Perusahaan X)*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage.
- David Dawley, J. D. H. & N. S. B. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fi. *The Journal of Social Psychology*, 50:3, 238–257.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Erline Kristine. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) di PT. Mitra Karya Jaya SentosaNo Title. *Jurnal Eksekutif*, 14, 284–401.
- Fred Luthans. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. PT. Andi.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Garson, D. G. (2016). Partial Least Squares. In Multi-Label Dimensionality Reduction. <https://doi.org/10.1201/b16017-6>.
- Gu, Z., & Siu, R. C. Sen. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 561–578. <https://doi.org/10.1108/09596110910967809>

- Han, S. T., Nugroho, A., Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2011). Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 14(2). <https://doi.org/10.9744/jmk.14.2.109-117>
- Hani Handoko T. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). BPFE.
- Haryokusumo, D. (2015). Jurnal Dinamika Manajemen On Organizational Commitment With Perceived. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 6(2), 187–202.
- Hair et al., (1998), *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River : New Jersey.
- Hasan Ali Al-Zu'bi. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102–109.  
<https://bengkulutengahkab.go.id/>. di akses tanggal 25 agustus 2021 pukul 22.10 WIB
- Henny Handayani, A.Arifuddin Mane, & Ramli Manrapi. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Prestasi Kerja pada PT Bumi Karsa Makasar. *Riset Edisi*, 3(004), 1–12.
- Ikey, C., Dadie, B., & Nugraheni, R. (2016). Analisis Pengaruh komitmen Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Madu Baru Bantul Yogyakarta). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* 13, 13(6), 1–13.
- Mangkunegara, A. P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. P.T. Remaja Rosdakarya.
- Meyer, J.P. and Allen, N. . (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Nurandini, A., & Lataruva, E. (2014). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Studi Manajemen Dan Organisasi*, 11(1), 78–91.
- Pathak, D. (2012). Role of perceived organizational support on stress-satisfaction relationship. *Asian Journal of Management Research*, 3(1)(1), 153–177. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.374.9882&rep=rep1&type=pdf>
- Primadhania, V. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Outsuka Indonesia. Skripsi. Universitas Indonesia
- Putra Pratama, M. A., & Nurdiana Dihan, F. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karya Wan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JBTI: Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 8(2). <https://doi.org/10.18196/bti.82087>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Prilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins. (2006). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). PT.Indeks, Kelompok Gramedia.



- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior / Stephen P. Robbins* (pp. XXIII, 649 S. :).
- Sari, D. W., Arfan, M., & Abdullah, S. (2017). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial Kejaksaan Negeri Wilayah Aceh. *Jurnal Megister Akuntansi*, 6(2), 20–31. <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JAA/article/view/7737>
- Sawitri, D., Suswati, E., & Huda, K. (2016). The Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, organization Citizenship Behaviour (OCB) on Employees Performance. *The International Journal of Organizational Innovation*, 9(2), 24–45.
- Setiawan, M., Kambu, A., & Troena, E. A. (2012). Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(2), 262–272.
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Sopiah. (2013). *Perilaku Organisasi*. Erlangga.
- Sudarma & Utami. (2005). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keterikatan Karyawan pada Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kewargaan Organisasional sebagai Mediasi. *Management Analysis Journal*, 4, 1–15.
- Supartha, W. gede, & Sintaasih, D. K. (2017). Pengantar perilaku Organisasi; Teori, kasus dan Aplikasi penelitian. In *Universitaa Udayana*. [https://simdos.unud.ac.id/uploads/file\\_pendidikan\\_1\\_dir/b9ca64feeb1d962d5d06f51ea4d7577b.pdf](https://simdos.unud.ac.id/uploads/file_pendidikan_1_dir/b9ca64feeb1d962d5d06f51ea4d7577b.pdf)
- Susmiati & ketut Sudarma. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(1), 79–87. <https://doi.org/10.15294/maj.v4i1.7226>
- Tolentino, R. C. (2013). Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 15(1), 51–59.
- Wann-yih, W. (2011). *The Impacts Of Perceived Organizational Support , Job Satisfaction , And Organizational Commitment On Job Performance In Hotel Industry Wu Wann-Yih , National Cheng Kung University , Taiwan , Sein Htaik ( Lawrence ) , National Cheng Kung University , Taiwa*.
- Yuleova, D., Nelmidia, & A. (2013). Pengaruh Komitmen organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 30, 155.