

**PENGARUH *HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM* TERHADAP
PROACTIVE BEHAVIOUR DIMEDIASI KEPUASAN KERJA
DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA PT.
ATLANTIK INTERNASIONAL AKSES**

SKRIPSI

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Program Studi Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

NAMA : PUTRI BALQIS
NPM : 1905160114
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2023**



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 Telp. (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 13 September 2023, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya,

MEMUTUSKAN

Nama : PUTRI BALQIS
N P M : 1905160114
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH HIGH PERFORMANGE WORK SYSTEM TERHADAP PROACTIVE BEHAVIOR DIMEDIASI KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. ATLANTIK INTERNASIONAL AKSES

Dinyatakan : (A) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

MUSLIH, S.E., M.Si

WILLY YUSNANDAR, S.E., M.Si

PEMBIMBING

MUHAMMAD IRFAN NASUTION, S.E., M.M

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

Dr. H. JANURI, SE., MM., M.Si

Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, SE., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : PUTRI BALQIS
NPM : 1905160114
Jurusan : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM
TERHADAP PROACTIVE BEHAVIOUR DIMEDIASI
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI
PADA PT. ATLANTIK INTERNASIONAL AKSES

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan skripsi.

Medan, Agustus 2023

Pembimbing Skripsi


MUHAMMAD IRFAN NASUTION., S.E., M.M

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU


SMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si.


Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : PUTRI BALQIS
 NPM : 1905160114
 Dosen Pembimbing : MUHAMMAD IRFAN NASUTION., S.E., M.M.
 Program Studi : MANAJEMEN
 Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
 Judul Skripsi : PENGARUH HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM TERHADAP PROACTIVE BEHAVIOUR DIMEDIASI KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. ATLANTIK INTERNASIONAL AKSES

ITEM	HASIL EVALUASI	TANGGAL	PARAF DOSEN
Bab I	Pendahuluan Bisnis & Peta		
Bab II	Indikator awal 3 Bab		
Bab III	Definisi Operasional dan Indikator awal 3 Bab		
Bab IV	Peta dan pembahasan serta kriteria		
Bab V	Definisi Tujuan, Penelitian, Keterbatasan, dan Saran	25/8 23	
Daftar Pustaka	Daftar Mendaftar dan Daftar Pustaka	23/8 23	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc Sidang	23/8 23	

Medan, Agustus 2023

Diketahui Oleh :
Ketua Program Studi Manajemen

(JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si.)

Disetujui Oleh :
Dosen Pembimbing

(MUHAMMAD IRFAN NASUTION., S.E., M.M.)

ABSTRAK

PENGARUH *HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM* TERHADAP *PROACTIVE BEHAVIOUR* DIMEDIASI KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA ATLANTIK INTERNASIONAL AKSES

**PUTRI BALQIS
NPM 1905160114**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: putribalqis@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh *High Performance Work System* Terhadap *Proactive Behaviour* Dimediasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Atlantik Internasional Akses. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Atlantik Internasional Akses yang berjumlah 177 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin sehingga didapatkan jumlah sampel sebanyak 177 orang karyawan tetap pada PT. Pelindo1 Medan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini membuktikan *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour*. *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour*. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour*. *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour* melalui kepuasan kerja. *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour* dengan dimediasi spiritual ditempat kerja pada Atlantik Internasional Akses

Kata Kunci : *High Performance Work System*, *Proactive Behaviour*, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

ABSTRACT

THE EFFECT OF HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM ON PROACTIVE BEHAVIOR DIMEDIATION JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN ATLANTIK INTERNATIONAL ACCESS

**PUTRI BALQIS
NPM 1905160114**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: putribalqis@gmail.com

The purpose of this study was to identify and analyze the effect of high performance work systems on proactive behavior mediated by job satisfaction and organizational commitment in Atlantic International Access. The population in this study were all permanent employees of Atlantic International Access, totaling 177 people. The sample in this study used the slovin formula so that a total sample of 177 permanent employees at PT. Pelindo 1 Medan. Data collection techniques in this study used observation and questionnaire techniques. Data analysis techniques in this study used a quantitative approach, using statistical analysis by using Auter Model Analysis, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study uses the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study prove that the High Performance Work System has a significant effect on Proactive Behavior. High Performance Work System has a significant effect on job satisfaction. High Performance Work System has a significant effect on Organizational Commitment. Job satisfaction has a significant effect on Proactive Behavior. Organizational Commitment has a significant effect on Proactive Behavior. High Performance Work System has a significant effect on Proactive Behavior through job satisfaction. The High Performance Work System has a significant impact on spiritually mediated Proactive Behavior in the workplace on Atlantic International Access

Keywords: High Performance Work System, Proactive Behavior, Job Satisfaction and Organizational Commitment

KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Wr. Wb

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Pengaruh *High Performance Work System* Terhadap *Proactive Behaviour* Dimediasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada PT. Socfindo**”

Shalawat beriring salam penulis persembahkan kepada Nabi besar Muhammad Saw. yang memiliki akhlakulkarimah sebagai penuntun para umat, semoga kita dapat berpegang teguh pada ajarannya sehingga dapat menghantarkan kita syafaatnya (kemuliaan dan kebahagiaan) di dunia dan akhirat kelak.

Skripsi ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program Spiritualitas Strata Satu (S1) guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis banyak menerima bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, sudah selayaknya segala keindahan hati mengucapkan terima kasih yang tulus kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu. Kepada yang terhormat

1. Ayahanda tercinta **Dedy Harveysyahari**, dan Ibunda tercinta **Ratih Sriwidari** yang selalu memberikan do’a, semangat, bimbingan mendidik dan mengasuh dengan seluruh curahan kasih sayang hingga saya dapat meraih Spiritualitas yang layak hingga bangku perkuliahan

2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, SE,MM.,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof Dr. Ade Gunawan, SE.,M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof Dr. Jufrizen SE, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Muhammad Irfan Nasution, SE, M.S.i Selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi
9. Terima kasih juga saya ucapkan kepada seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Terima kasih juga saya ucapkan seluruh Staff Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Teman Teman seperjuangan Manajemen FEB UMSU Angkatan Tahun 2019
12. Terimakasih buat teman teman yang selalu memberi support kepada penulis yakni M. Andre Prayoga, Tania Arista Nanda, Fathya Khairunnisa

Dalam skripsi ini, masih banyak kekurangan baik dari segi isi, penyajian materi maupun susunan bahasa penyampaian. Hal ini disebabkan karena kemampuan, pengalaman ilmu yang dimiliki penulis masih terbatas. Diharapkan kritik dan saran yang membangun, sehingga skripsi ini dapat lebih baik lagi.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih, semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua.

Amin Ya Rabbal'alamin

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, Agustus 2023
Penulis

PUTRI BALQIS
NPM 1905160114

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	7
1.3. Batasan Masalah	7
1.4. Rumusan Masalah	8
1.5. Tujuan Penelitian	8
1.6. Manfaat Penelitian	9
BAB 2 KERANGKA KONSEPTUAL	11
2.1. Landasan Teoritis	11
2.1.1. <i>Proactive Behavior</i>	11
2.1.1.1. Pengertian <i>Proactive Behavior</i>	11
2.1.1.2. Faktor-Faktor <i>Proactive Behavior</i>	12
2.1.1.4. Indikator <i>Proactive Behavior</i>	13
2.1.2. <i>High Performance Work System</i>	15
2.1.2.1. Pengertian <i>High Performance Work System</i>	15
2.1.2.2. Faktor Faktor <i>High Performance Work System</i>	16
2.1.2.3. Indikator <i>High Performance Work System</i>	17
2.1.3. Kepuasan Kerja	19
2.1.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja	19
2.1.3.2. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja	21
2.1.3.3. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja	22
2.1.3.4. Indikator Kepuasan Kerja.....	24
2.1.4. Komitmen Organisasi	27
2.1.4.1. Pengertian Komitmen Organisasi.....	27
2.1.4.2. Faktor Faktor Komitmen Organisasi	28
2.1.4.3. Manfaat Komitmen Organisasi	30
2.1.4.4. Indikator Komitmen Organisasi	31
2.2 Kerangka Konseptual	33
2.3 Hipotesis	41
BAB 3 METODE PENELITIAN	42
3.1. Pendekatan Penelitian	42
3.2 Definisi Oprasional	42
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	45
3.4 Teknik Penarikan Sampel	46

3.5 Teknik Pengumpulan Data	47
3.6 Teknik Analisis Data.....	48
BAB 4 HASIL PENELITIAN.....	61
4.1. Hasil Penelitian	61
4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian	61
4.1.2 Identitas Responden	61
4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian	63
4.1.4 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	69
4.1.5 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	75
4.1.6 Koefisien Determinasi (<i>R Square</i>).....	79
4.2. Pembahasan	80
BAB 5 PENUTUP	89
5.1. Kesimpulan	89
5.2. Saran	89
5.3. Keterbatasan Penelitian	90
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator <i>Proactive Behavior</i>	43
Tabel 3.2 Indikator <i>High Performance Work System</i>	43
Tabel 3.3 Indikator Kepuasan Kerja	44
Tabel 3.4 Indikator Komitmen Organisasi.....	45
Tabel 3.5 Waktu Penelitian	46
Tabel 3.6 Skala Pengukuran	48
Tabel 4.1 Tabel Jenis Kelamin Responden	61
Tabel 4.2 Tabel Tingkatan Pendidikan responden	62
Tabel 4.3 Tabel Umur Responden	62
Tabel 4.4 Tabel Lama Bekerja Responden	63
Tabel 4.5 Tabel Skor Angket <i>Proactive Behaviour</i>	64
Tabel 4.6 Tabel Skor Angket High Performance Work System	65
Tabel 4.7 Tabel Skor Angket Kepuasan Kerja.....	67
Tabel 4.8 Tabel Skor Angket Komitmen Organisasi	68
Tabel 4.9. Tabel Analisis Konsistensi Internal	70
Tabel 4.10. Tabel Validitas Konvergen	71
Tabel 4.11. Tabel Validitas Diskriminan	72
Tabel 4.12. Tabel Kolinearitas	74
Tabel 4.13. Tabel Hipotesis Pengaruh langsung.....	76
Tabel 4.14. Tabel Hipotesis Pengaruh Tidak langsung	78
Tabel 4.15. Tabel Koefisien Determinasi	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	40
Gambar 4.2 PLS Bootstrapping	75

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan industri saat ini semakin menunjukkan peningkatan sangat pesat, banyak ditemukan permasalahan yang dapat menimbulkan kegagalan usaha. Kegagalan usaha tersebut dapat diatasi dengan mempersiapkan karyawan atau sumber daya manusia yang unggul dan baik. Suatu manajemen perusahaan dapat dikatakan berhasil dilihat dari keadaan karyawan atau SDM yang bekerja. Perusahaan sering menghadapi permasalahan SDM yang terkadang menjadi penghambat pencapaian tujuan perusahaan. Apabila sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaannya berjalan secara baik dan efektif, keberhasilan berjalannya perusahaan juga akan efektif. Bisa dikatakan keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawannya (Maulidina & Frianto, 2021).

Selama 20 tahun terakhir, literatur yang berkembang telah merumuskan tentang cara-cara di mana praktik sumber daya manusia (SDM) berdampak positif pada kinerja organisasi, atau garis bawah perusahaan. Seringkali diasumsikan, dan dipertanyakan, bahwa kumpulan praktik SDM akan secara otomatis meningkatkan kinerja untuk organisasi dan karyawan (Heffernan & Dundon, 2016).

Pada saat ini perubahan kondisi pekerjaan terjadi sangat cepat. Hal ini disebabkan karena pesatnya perkembangan teknologi yang mempengaruhi industri sehingga sifat pekerjaan ikut terkena imbasnya. Untuk merespon lingkungan yang terus berubah dengan cepat, organisasi membutuhkan karyawan yang fleksibel

dan responsif sehingga mampu mendekati pekerjaan secara proaktif dengan menunjukkan inisiatif tanpa perlu pengawasan ketat (Crant, 2000).

Proactive Behavior menggambarkan tindakan yang diarahkan sendiri untuk memulai perubahan dan memperluas batasan peran pekerjaan saat ini. Seperti halnya dalam penelitian ini, karyawan pengelola anggaran adalah karyawan yang melekat dengan peran mereka dalam tugas yang tentunya melekat dengan yang ada pada organisasi. Lalu, yang menjadi permasalahan ketika peran itu digantikan oleh penggantinya yaitu ketika terjadi rotasi jabatan, maka kesiapan untuk berubah bagi karyawan pengganti diperlukan (Kustini et al., 2020).

Proactive Behavior merupakan perilaku mengambil inisiatif dalam memperbaiki situasi saat ini dan membuat situasi baru. Perilaku ini melibatkan perilaku menantang status quo dibandingkan secara pasif beradaptasi dengan kondisi yang ada. Perilaku ini mengarah pada aksi antisipasi yang diambil oleh karyawan untuk mempengaruhi dirinya ataupun lingkungannya. Oleh karena itu karyawan yang menampilkan perilaku proaktif cenderung mampu membuat sesuatu terjadi dibanding hanya dengan menunggu sesuatu terjadi. Adanya tuntutan yang lebih besar pada individu untuk mengelola karir mereka sendiri berarti semakin penting untuk memahami bagaimana dan mengapa orang memilih untuk terlibat dalam perilaku proaktif seperti membangun jaringan baru atau secara aktif mencari nasihat mengenai karir. Memahami apa yang memotivasi perilaku seperti itu menjadi penting karena perilaku ini seringkali memiliki hasil yang tidak pasti dan dapat melibatkan risiko (Bindl et al., 2012).

Berdasarkan observasi dan wawancara yang penulis lakukan, maka didapatkan fenomena tentang *Proactive Behaviour* adalah karyawan PT. Atlantik Internasional Akses sangat rendah, terkadang ada sebahagian karyawan dalam menanggapi tugas dan tanggung jawab sering menyalahkan keadaan jika menjumpai sesuatu hal yang tidak sesuai dengan rencana dan karyawan masih lambat dari *move on* dari masa lalu. Sementara yang diharapkan adalah setelah *move on*, mulai menyusun langkah untuk bangkit dari keterpurukan. Perilaku tersebut merupakan kesadaran penuh yang diambil berdasarkan nilai kehidupan, bukan berdasarkan perasaan emosional sesat atau situasi yang sedang dialami.

Faktor-faktor yang memengaruhi *Proactive Behaviour* antara lain *High Performance Work System*. Dimana *High Performance Work System* (HPWS) dianggap sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi, kompetensi, dan kinerja karyawan. *High Performance Work System* mencakup serangkaian praktik SDM yang terpisah namun saling berhubungan yang dapat meningkatkan daya saing karyawan, termasuk penugasan kerja yang fleksibel dan pemberdayaan kerja yang memadai, prosedur rekrutmen dan seleksi yang ketat, pelatihan dan pengembangan ekstensif, penilaian kinerja berdasarkan prestasi, dan kompensasi kompetitif dan upah tinggi (Chen et al., 2016).

Penelitian–penelitian sebelumnya telah merumuskan dan mengusulkan konseptualisasi *High Performance Work System* terutama berdasarkan tampilan sistem karena HPWS dapat menciptakan efeksinerjis yang saling menguatkan (Zhang et al., 2018). Namun penelitian (Fan et al., 2018) menunjukkan *High Performance Work System* menimbulkan hasil yang bertentangan bagi karyawan dan pemberi kerja. Mereka berinvestasi pada karyawan dengan menawarkan

otonomi dan fleksibilitas di tempat kerja, *High Performance Work System* mengomunikasikan ekspektasi organisasi untuk upaya ekstra dari karyawannya.

Fenomena tentang *High Performance Work System* pada karyawan PT. Atlantik Internasional Akses, *High Performance Work System* membebani karyawan sebagai dampak dari intensitas pekerjaan dan menguras energi mereka, sehingga menyebabkan kelelahan emosional, ketegangan pekerjaan, dan kecemasan yang akhirnya dapat mengurangi kinerja. Dengan demikian, dalam praktik *High Performance Work System*, karyawan mungkin dihadapkan pada beban kerja yang berlebihan, kecepatan kerja yang tinggi, tenggat waktu yang ketat serta merasa bahwa mereka terpaksa mengintensifkan pekerjaannya untuk memenuhi kepentingan organisasi.

Dan faktor lainnya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Kurangnya kebahagiaan kerja mencegah karyawan berkembang secara psikologis. Dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas, karyawan yang mengalami tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya memiliki kehadiran yang tinggi, tingkat perputaran yang rendah, dan kinerja yang tinggi. Ini menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja memainkan peran penting dalam menciptakan iklim yang kondusif di tempat kerja di mana kinerja akan menjadi yang terbaik (Pandia et al., 2023)

Kepuasan kerja merupakan bentuk sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima oleh seorang pekerja, dan jumlah imbalan yang mereka yakini harus diterima (Syardiansah et al., 2020) Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong kinerja karyawan dalam

mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Kepuasan merupakan suatu pertimbangan subjektif seorang karyawan atas keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dalam perusahaan. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginannya, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karyawan, karena sebagian waktunya dihabiskan untuk bekerja. Hal positif yang di peroleh adalah meningkatnya tingkat kerja individual. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan semakin loyal pada perusahaan (Yee, 2018).

Fenomena tentang kepuasan kerja pada karyawan PT. Atlantik Internasional Akses, masih ditemukannya sebahagian karyawan yang tidak puas akan pekerjaan yang mereka lakukan setiap harinya, dengan sering mengeluh kepada kawan kawan seangkatan kerja yang mana pekerjaan yang diemban terlalu berat, terutama pegawai bagian marketing PT. Atlantik Internasional Akses dimana banyaknya pekerjaan yang diemban dengan target harus tercapai oleh perusahaan, membuat karyawan tidak puas dengan pekerjaan yang dimiliki.

Selain kepuasan kerja faktor yang mempengaruhi *Proactive Behaviour* ada juga komitmen organisasi, dimana komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam mewujudkan kinerja pegawai menjadi lebih baik . Dimana seorang pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan senantiasa berusaha untuk mengembangkan diri demi kemajuan organisasi.

Komitmen organisasional juga salah satu variabel yang mempengaruhi semangat kerja. Komitmen organisasional salah satu sikap loyal yang membuat karyawan untuk tetap bekerja dalam suatu organisasi , dan komitmen organisasional berkontribusi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan

karena komitmen organisasi merupakan sikap yang membuat karyawan melaksanakan pekerjaan secara efektif (Febriani & Supartha, 2019).

Komitmen organisasi merupakan salah satu aspek penting untuk mencapai keberhasilan organisasi karena karyawan yang berkomitmen tinggi akan mencurahkan lebih banyak waktu mereka dan melakukan upaya ekstra dalam pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika karyawan berkomitmen, organisasi akan menjadi lebih efektif dan produktif. Keberhasilan jangka panjang sebuah organisasi tergantung pada komitmen para karyawan. Oleh karena itu, komitmen organisasi adalah masalah penting untuk menjalankan organisasi. Upaya untuk meningkatkan tingkat komitmen organisasi dari setiap karyawan dapat mengurangi keinginan untuk meninggalkan organisasi. Komitmen merupakan wujud dari loyalitas karyawan kepada organisasi (Putra & Mardikaningsih, 2021).

Dan fenomena tentang komitmen organisasi pada karyawan PT. Atlantik Internasional Akses, yakni adanya suasana atau hubungan pekerjaan yang belum harmonis seutuhnya di akibatkan dari *miss communication* antara karyawan, sehingga karyawan melakukan pekerjaan pun secara egois dalam kata lain karyawan melakukan pekerjaan secara individu merasa tidak memiliki tim dalam berkerja, dan kurangnya support yang mendukung dalam hal fasilitas yang tidak memadai untuk karyawan, sehingga hal ini membuat dampak yang tidak baik bagi perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh *High Performance Work System***

Terhadap *Proactive Behaviour* Dimediasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada PT. Atlantik Internasional Akses”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan sebagai berikut :

1. *Proactive Behaviour* yang rendah bagi karyawan PT. Atlantik Internasional Akses karena sebahagian karyawan dalam menanggapi tugas dan tanggung jawab sering menyalahkan keadaan jika menjumpai sesuatu
2. *High Performance Work System* yang membebani karyawan sebagai dampak dari intensitas pekerjaan dan menguras energi mereka
3. Masih banyak karyawan PT. Atlantik Internasional Akses yang belum merasa puas terhadap kinerja yang diberikan oleh pimpinan.
4. Komitmen organisasi belum harmonis seutuhnya dimana akibatkan dari miss communication antara pegawai di akibatkan dari *miss communication* antara karyawan, sehingga karyawan melakukan perkerjaan pun secara egois.

1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi *Proactive Behaviour*. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya meliputi variabel *High Performance Work System* , Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dan objek yang dilakukan hanya pada karyawan bagian marketing PT. Atlantik Internasional Akses.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Proactive Behaviour* pada PT. Atlantik Internasional Akses?
2. Apakah ada pengaruh *High Performance Work System* terhadap kepuasan kerja pada PT. Atlantik Internasional Akses?
3. Apakah ada pengaruh *High Performance Work System* terhadap komitmen organisasi pada PT. Atlantik Internasional Akses?
4. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja *work* terhadap *Proactive Behaviour* pada PT. Atlantik Internasional Akses?
5. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi *work* terhadap *Proactive Behaviour* pada PT. Atlantik Internasional Akses?
6. Apakah ada pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Proactive Behaviour* dimediasi kepuasan kerja pada PT. Atlantik Internasional Akses?
7. Apakah ada pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Proactive Behaviour* dimediasi komitmen organisasi pada PT. Atlantik Internasional Akses?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Proactive Behaviour* pada PT. Atlantik Internasional Akses.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *High Performance Work System* terhadap kepuasan kerja pada PT. Atlantik Internasional Akses.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *High Performance Work System* terhadap komitmen organisasi pada PT. Atlantik Internasional Akses.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja *work* terhadap *Proactive Behaviour* pada PT. Atlantik Internasional Akses.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi *work* terhadap *Proactive Behaviour* pada PT. Atlantik Internasional Akses.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Proactive Behaviour* dimediasi kepuasan kerja pada PT. Atlantik Internasional Akses.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Proactive Behaviour* dimediasi komitmen organisasi pada PT. Atlantik Internasional Akses.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Dapat menambah teori atau wawasan mengenai pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Proactive Behaviour* dimediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

- b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Proactive Behaviour* dimediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, sehingga dapat lebih memahami teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.

b. Bagi Perusahaan.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi terkait untuk lebih mengetahui seberapa besar pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Proactive Behaviour* dimediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi .

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Proactive Behavior*

2.1.1.1 Pengertian *Proactive Behavior*

Proactive Behaviour mengambil inisiatif dalam memperbaiki situasi saat ini dan membuat situasi baru. Perilaku ini melibatkan perilaku menantang status quo dibandingkan secara pasif beradaptasi dengan kondisi yang ada. Perilaku ini mengarah pada aksi antisipasi yang diambil oleh karyawan untuk mempengaruhi dirinya ataupun lingkungannya. Oleh karena itu karyawan yang menampilkan perilaku proaktif cenderung mampu membuat sesuatu terjadi dibanding hanya dengan menunggu sesuatu terjadi.

Menurut (Parker et al., 2019) *Proactive Behaviour* dapat dilihat sebagai bentuk dominasi, dan perilaku tersebut dapat dilihat sebagai ancaman dan karenanya kurang diterima dengan baik oleh para pemimpin. Dalam konteks yang berbeda dan fokus pada sosialisasi, belum menyarankan proses yang serupa. Dan Menurut (Meyers, 2020) mendefinisikan *Proactive Behaviour* adalah tindakan antisipatif yang diprakarsai sendiri yang bertujuan untuk mengubah dan memperbaiki situasi atau diri sendiri.

Menurut (Otto et al., 2019) *Proactive Behaviour* telah digambarkan sebagai antisipatif, tindakan yang diprakarsai sendiri oleh karyawan yang ditujukan dalam mengubah atau memperbaiki diri dan/atau lingkungannya. Dan *Proactive Behavior* telah digambarkan sebagai antisipatif, tindakan inisiatif

sendiri dari karyawan yang ditujukan untuk mengubah atau memperbaiki diri mereka sendiri dan/atau lingkungan mereka (Mehmood et al., 2023).

Sedangkan (Kustini et al., 2020) menyampaikan *Proactive Behavior* adalah perilaku karyawan yang adaptif dan proaktif mendorong perubahan organisasi dan bagaimana manajer dapat mengembangkan perilaku ini pada karyawan. Perilaku tersebut dapat diidentifikasi sebagai perilaku yang mendukung perubahan.

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *Proactive Behavior* sebagai tindakan mengambil inisiatif dalam memperbaiki keadaan saat ini atau membuat yang baru.

2.1.1.2. Faktor *Proactive Behavior*

Menurut (Biesok & Wrobel, 2019)terdapat empat taktik utama yang berpengaruh yaitu :

1. *Rational Persuasion*

Yaitu menggunakan argumen logis dan bukti faktual yang menunjukkan bahwa permintaan layak dan relevan untuk kepentingan dalam mencapai tujuan.

2. *Inspirational Appeals*

Yaitu membandingkan nilai-nilai orang tersebut dan cita-cita untuk membangkitkan emosi agar mendapatkan komitmen.

3. *Consultation*

Yaitu meminta orang untuk memberi saran perbaikan atau membantu merencanakan kegiatan atau perubahan yang diajukan untuk mendukung tujuan yang diinginkan.

4. *Collaboration*

Yaitu menawarkan sumber daya yang relevan atau bantuan jika orang tersebut akan melakukan perubahan.

Menurut (Crant, 2000) ada dua faktor dalam proactive behaviour yaitu :

1. Satu set perbedaan individu terdiri dari konstruksi yang dirancang khusus untuk menangkap disposisi seseorang atau potensi untuk melakukan perilaku proaktif, seperti kepribadian proaktif dan keluasan peran self-efficacy. Kumpulan lain dari perbedaan individu termasuk dalam model terdiri dari variabel yang terkait dengan perilaku proaktif tertentu, seperti keinginan untuk umpan balik dan keterlibatan kerja.
2. Faktor kontekstual, seperti penggambaran dan norma organisasi terhadap perilaku proaktif, muncul dalam model sebagai anteseden karena mereka juga terkait dengan keputusan untuk berperilaku secara proaktif

2.1.1.3. Indikator *Proactive Behavior*

Menurut (Fay & Sonnentag, 2012) mengidentifikasi tiga indikator *Proactive Behavior* yaitu :

1. Inisiatif sendiri

Meliputi *Proactive Behavior* yang bertujuan untuk mencapai kecocokan yang lebih baik antara orang dan lingkungan, seperti umpan balik, pemantauan umpan balik, peran pekerjaan negosiasi dan inisiatif karier.

2. Berorientasi Masa Depan

Meliputi perilaku yang bertujuan untuk meningkatkan lingkungan internal organisasi, seperti mengambil alih untuk membawa perubahan, suara, inovasi dan pencegahan masalah.

3. Mengubah perilaku yang berorientasi

Meliputi *Proactive Behavior* yang bertujuan untuk meningkatkan kecocokan organisasi dengan lingkungan yang lebih luas, seperti masalah strategis penjualan.

Menurut (Tena et al., 2018) ada beberapa indikator *Proactive Behavior*

yaitu :

1. Mengatasi masalah secara aktif
2. Setiap kali terjadi kesalahan, mereka segera mencari solusi
3. Setiap kali ada kesempatan untuk terlibat aktif, maka diambil
4. Segera mengambil inisiatif bahkan ketika orang lain tidak melakukan
5. Menggunakan peluang dengan cepat untuk mencapai tujuan
6. Melakukan lebih dari yang diminta
7. Sangat pandai menjalankan ide

Menurut (Bindl & Parker, 2011) bahwa ada 2 indikator *Proactive Behavior*

yaitu :

1. Implementasi ide proaktif

Melibatkan individu yang bertanggung jawab atas ide untuk meningkatkan tempat kerja, baik dengan pengungkapan ide tersebut kepada orang lain atau dengan mengimplementasikan sendiri ide tersebut. depan yang bertujuan untuk mencegah terulangnya masalah (seperti dengan mengatasi akar penyebabnya) atau yang melibatkan penyelesaiannya dengan cara yang tidak biasa dan tidak standar. Seperti yang tersirat dari definisi ini, perilaku apa yang "proaktif" akan dipengaruhi oleh konteks karena apa

yang tidak biasa dan tidak standar dalam satu lingkungan mungkin merupakan pendekatan rutin dalam situasi lain.

2. Inovasi peran dan perilaku transenden

Konsep ini sebagai konsep kinerja aktif karena, berbeda dengan konsep kinerja tradisional yang menganggap tugas atau tujuan tertentu, konsep ini menyiratkan bahwa orang dapat melampaui tugas yang diberikan, mengembangkan tujuan mereka sendiri, dan mengadopsi perspektif jangka panjang untuk mencegah masalah.

2.1.2 High Performance Work System

2.1.2.1 Pengertian High Performance Work System

High Performance Work System dinilai dapat membantu perusahaan mencapai hasil yang lebih baik serta dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi melalui kinerja karyawan. Kinerja karyawan berarti prestasi kerja individu yang telah menjalankan usahanya dalam pekerjaan yang digabungkan melalui pekerjaan yang penting, profil yang terlibat, dan kolega/majikan yang penuh kasih di sekitar.

Menurut (Dorta-Afonso et al., 2021) *High Performance Work System* didefinisikan sebagai sistem praktik human resources management (HRM) unik yang saling terkait yang dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan pekerja, partisipasi, dan usaha, antara lain mobilitas internal, pelatihan, penilaian berorientasi hasil, keamanan kerja, partisipasi, keseimbangan kerja-hidup, dan deskripsi pekerjaan yang jelas.

Menurut (Nadeem et al., 2019) sistem (HPWS) dapat berkontribusi untuk meningkatkan ketahanan di tingkat individu, atau praktik HRM berkinerja tinggi

mana yang mungkin berdampak lebih besar pada ketahanan individu dan dapat mengarah pada peningkatan tingkat keterlibatan karyawan dan kinerja dalam peran

Menurut (Singh et al., 2020) *High Performance Work System* dikenal sebagai kumpulan praktik yang memungkinkan organisasi untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan melibatkan bakat, sebuah proses yang menghasilkan efektivitas organisasi. Namun, mekanisme yang menyebabkan *High Performance Work System* memiliki kausal persamaan dengan kinerja karyawan dan efektivitas organisasi telah menjadi kotak hitam.

Sedangkan menurut (Jyoti & Rani, 2019) *High Performance Work System* terdiri dari kumpulan praktik SDM seperti praktik peningkatan kemampuan (pelatihan dan pengembangan keterampilan), praktek peningkatan motivasi (gaji tinggi, pengembangan karir dan berbagi informasi) dan praktik peningkatan peluang (karyawan keterlibatan dan kerja tim)

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *High Performance Work System* dalam penerapan praktiknya bertujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia akan berkontribusi terhadap kinerja karyawan yang dapat berdampak pada kinerja operasional dan selanjutnya berpengaruh pada peningkatan keuangan perusahaan

2.1.1.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi *High Performance Work System*

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi *High Performance Work System* menurut (Yazid et al., 2017) antara lain :

1. Tim kerja yang dapat mengatur dirinya sendiri

2. *Employee Involvement* yang merupakan aspek penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi karena merupakan sistem yang mendorong karyawan untuk menggunakan pengalaman dan keahliannya dalam memberikan saran dan informasi yang berkaitan dengan masalah di area kerja mereka.
3. Pembelajaran organisasi atau kemampuan organisasi untuk berbagi,
4. Memperoleh, menggunakan dan menyimpan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan faktor teknologi produksi terintegrasi dan manajemen kualitas total

Menurut (Maulidina & Frianto, 2021) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *High Performance Work System* yang terdiri dari:

1. Tim kerja yang dapat mengatur dirinya sendiri
2. *Employee Involvement* yang merupakan aspek penting dalam meningkatkan efektivitas karena merupakan sistem yang mendorong karyawan untuk menggunakan pengalaman dan keahlian dalam memberikan saran dan info yang berkaitan dengan masalah di area kerja mereka.

2.1.2.3 Indikator *High performance work system*

Menurut (Ghautama, 2018) Indikator–indikator yang digunakan meliputi:

1. *Employee Security*

Yaitu menunjukkan bagaimana perasaan karyawan tentang keamanan dan keselamatan kerja. Selain itu, untuk mengetahui bagaimana perusahaan memberi jaminan kerja bagi karyawan. *Selective staffing*, melihat sejauh

mana karyawan mengetahui mekanisme perekrutan dan seleksi dari perusahaan apakah berjalan secara baik dan ketat.

2. *Comprehensive training*

Yaitu melihat bagaimana perusahaan melakukan program pelatihan untuk pengembangan karyawan. Selain itu, juga mengukur pandangan karyawan terhadap kemauan perusahaan mengembangkan sumber daya berdasarkan keterampilan dan pengetahuan.

3. *Reduced status differentiation*

Yaitu menunjukkan bagaimana karyawan melihat perbedaan status antar posisi. Mencerminkan juga bagaimana hubungan antar karyawan, dan karyawan dengan pimpinan.

4. *Competitive compensation and benefits,*

Indikator ini melihat pada sejauh mana karyawan merasa gaji dan tunjangan mereka kompetitif. Selain itu, juga melihat bagaimana sistem kompensasi perusahaan berlaku. Kinerja karyawan, hasil yang diperoleh dari pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan yang sudah terencana dengan batas waktu dan tempat yang ditentukan oleh karyawan tersebut

Indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini menurut (Kloutsiniotis & Mihail, 2020) adalah:

1. *Recruitment and selection*

Proses yang menghasilkan suatu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerja. Seleksi, proses pemilihan orang-orang yang memiliki

kualifikasi yang berkualitas dan yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan pada suatu perusahaan.

2. *Training and development*

Program yang membantu karyawan belajar dan memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru yang mereka butuhkan untuk memajukan karier mereka.

3. *Employment security*

Kemungkinan bahwa seseorang akan mempertahankan pekerjaannya, pekerjaan dengan tingkat keamanan yang tinggi sehingga seseorang yang mendapatkan pekerjaan tersebut memiliki sedikit peluang untuk kehilangannya.

4. *Performance management*

Mendukung pencapaian strategis, proses komunikasi yang berkesinambungan antara atasan dan karyawan sepanjang tahun.

5. *Decision making*

Membuat keputusan dan mengambil keputusan. Kemampuan seseorang untuk mengambil keputusan dalam memecahkan masalah.

6. *Job design*

Proses mendefinisikan tugas yang harus dilakukan, metode yang digunakan untuk menyelesaikan tugas tersebut dan hubungan antara pekerjaan lainnya di dalam organisasi.

7. *Employee autonomy*

Kemampuan karyawan untuk memutuskan di mana, kapan dan bagaimana melakukan tugas mereka, memberi mereka kemampuan untuk

mempengaruhi kapan, di mana dan bagaimana seseorang karyawan benar-benar bahagia dan puas ketika mereka mandiri dalam pekerjaannya.

2.1.3. Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Perusahaan tidak hanya menginginkan karyawan yang cakap dan terampil, tetapi juga memiliki kemauan untuk berkembang guna mencapai hasil kerja yang optimal. Hasil optimal tersebut dapat dicapai dengan memenuhi hak-hak kerja dari karyawan yang akan menunjang rasa kepuasan kerja.

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja cenderung akan memiliki perasaan dan pemikiran yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan, begitu juga sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas yang ada yang dikerjakan maka akan berpikiran negative (negative thinking) terhadap pekerjaan yang dilakukan

Menurut (Yusnandar & Viawanty, 2021) Kepuasan kerja para karyawan suatu hal yang harus diperhatikan organisasi, karyawan merupakan asset terpenting dalam pengembangan perusahaan yang harus dikelola dengan sangat baik, karena karyawan berpotensi dalam kemajuan perusahaan.

Menurut (Astuti & Iverizkinawati, 2019) Sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya merupakan cerminan tentang perasaan dan pengalaman menyenangkan maupun tidak dalam bekerja dan harapannya terhadap pekerjaan tersebut yang memberi kepuasan bagi seseorang tersebut. Ketidakpuasan akan muncul ketika seorang karyawan merasa tidak senang mengerjakan suatu pekerjaan .

Menurut (Cruz et al., 2021), kepuasan kerja adalah hasil karyawan menganalisis kombinasi aspek umum atau khusus dari lingkungan kerja mereka yang secara langsung mempengaruhi bagaimana mereka melakukan tugas.

Menurut (Jufrizen & Intan, 2021), kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja

Dari pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidaknya sebuah pekerjaan, yang ditunjukkan dengan kesesuaian antara harapan kerja dan manfaat yang diterima dari perusahaan.

2.1.1.2. Faktor-Faktor Kepuasan

Menurut (Triatna, 2015) bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Pemenuhan kebutuhan

Tingkat kepuasan seseorang ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaannya memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan

Kepuasan adalah hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan (jarak) antara yang harapan dan kenyataan yang diperoleh dalam pekerjaan

3. Pencapaian nilai;

Kepuasan adalah hasil dari persepsi bahwa pekerjaan memberikan pemenuhan nilai yang penting bagi individu.

4. Keadilan

Kepuasan dihasilkan dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen genetik

Kepuasan merupakan gambaran sifat pribadi dan faktor genetik.

Sedangkan Menurut (Syafriana, 2018) mengatakan Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri karyawan dan faktor pekerjaannya.

1. Faktor Karyawan.

Kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja. Setiap pekerja yang berkembang dalam lingkungan yang memberikan tantangan konstan, perlu adanya sesuatu yang membuat karyawan terus menerus berpikir dan menggunakan kekuatan pikiran, keterampilan, pendidikan dan keahliannya untuk mencapai solusi. Sebuah pekerjaan yang tidak monoton dan memberikan lingkungan yang menantang, memungkinkan karyawan untuk membuktikan dirinya mengarah pada kepuasan kerja yang lebih besar.

2. Faktor Pekerjaan.

Jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja. Banyak faktor yang mempengaruhi

kepuasan kerja karyawan. Faktorfaktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan.

2.1.1.3. Tujuan dan Manfaat Kepuasan

Menurut (Sembiring et al., 2021) mengatakan bahwa tujuan dan manfaat kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja bagi individu

Adalah tentang penelitian sebab-akibat dan sumber-sumber kepuasan kerja yang memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup seseorang.

2. Kepuasan kerja bagi industri

Merupakan tentang penelitian kepuasan kerja yang dilakukan dalam rangka usaha mengupayakan tingkat produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya.

3. Kepuasan kerja bagi masyarakat

Menyatakan bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

Menurut (Adhan et al., 2020) ada beberapa faktor faktor yang mempengaruhi tentang kepuasan, antara lain :

1. Situasi kerja yang secara mental menantang
2. Ganjaran yang pantas
3. Kondisi kerja yang mendukung
4. Rekan kerja yang mendukung

5. Serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Menurut (Jufrizen & Kandhita, 2021) bahwa tujuan dan manfaat dari kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja secara umum.

Keuntungan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan diperusahaan.

2. Komunikasi.

Kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan karyawan dengan pikiran pemimpin.

3. Meningkatkan sikap kerja

Kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja karyawan. Hal ini karena karyawan merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

4. Kebutuhan pelatihan

Kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Karyawan-karyawan biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu.

2.1.1.4. Indikator Kepuasan

Dalam penelitiannya Menurut (Yansen et al., 2021) yaitu :

1. Gaji atau imbalan

Jumlah pembayaran yang diterima dan tingkat kesesuaian antara pembayaran tersebut dengan pekerjaan yang dilakukan.

2. Pekerjaan itu sendiri

Yaitu evaluasi karyawan terhadap tingkat kesulitan yang harus dihadapi oleh seorang karyawan ketika menyelesaikan tugas dari pekerjaannya. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, dimana hal itu terjadi bila pekerjaan tersebut memberikan kesempatan individu untuk belajar sesuai minat kesempatan untuk bertanggung jawab. Indikator dari pekerjaan itu sendiri meliputi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan, pekerjaan yang menantang dan pekerjaan yang menyenangkan pekerjaan yang merupakan tugas-tugas yang bersifat menantang dan motivasi karyawan.

3. Promosi

Adalah kesempatan dimana seseorang dapat memperbaiki posisi jabatannya, promosi berarti pindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status tanggung jawab yang lebih tinggi. Seseorang yang di promosikan pada umumnya dianggap mempunyai prestasi yang baik dan juga ada beberapa pertimbangan lainnya yang menunjang dalam bekerja.

4. Pengawasan kerja (Supervisi)

Kompetensi teknis dan keterampilan interpersonal dari atasan langsung.

5. Rekan kerja

Sejauh mana rekan kerja bersahabat, kompeten dan memberikan dukungan.

6. Kondisi pekerjaan

Lingkungan kerja fisik memberikan kenyamanan dan mendukung produktivitas .

Menurut (Edenat, 2018) mengatakan indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Kerja

Orang yang menyadari betul arah kemana ia menjurus, mengapa ia menempuh jalan itu dan bagaimana caranya ia harus menuju sasarnya. Ia menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.

2. Pembayaran

Proses pembayaran gaji yang dilakukan perusahaan

3. Promosi

Prosedur promosi yang dilakukan perusahaan

4. Pengawasan

Pengawasan yang diberikan oleh pemimpin setiap harinya dalam pekerjaan.

5. Teman Kerja

Teman kerja dalam pekerjaan setiap hari

Sedangkan Menurut (Widjaja, 2021) Kepuasan kerja memiliki indikator yaitu :

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik yang memotivasi dan terbuka, merupakan faktor yang menyenangkan dan memberi kepuasan tersendiri bagi karyawan atau anggotanya.

2. Kompetensi atas pekerjaan yang dihadapi

Kompetensi memiliki keterkaitan erat dengan kepuasan kerja sebab pada umumnya orang menyenangi pekerjaannya karena memiliki keahlian

dibidang tersebut. Jika keahlian rendah dapat timbul rasa rendah diri dan ketidakpuasan .

3. Kebijakan manajemen

Dapat mempengaruhi puas dan ketidakpuasan karyawan. kebijakan yang bersifat diskriminasi dan menunjukkan keberpihakan kepada orang-orang tertentu akan menimbulkan kecemburuan dan ketidakpuasan nyata.

4. Kompensasi

Kompensasi merupakan faktor dominan dimana kompensasi yang memperhatikan aspek-aspek kontribusi dan kinerja yang adil dapat menimbulkan kepuasan kerja.

5. Penghargaan.

Penghargaan merupakan kebanggaan tersendiri bagi karyawan atau pekerja. Seseorang yang merasa dihargai dalam pekerjaannya akan menimbulkan semangat dan kepuasan kerja. Suatu usaha karyawan yang tidak dihargai akan berimplikasi pada faktor lain, seperti rendahnya inovasi dan motivasi.

2.1.4. Komitmen Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Setiap individu dalam mengerjakan sebuah sesuatu pekerjaan tentu memiliki pandangan yang berbeda dimata perusahaan. Dimana pekerjaan yang diberikan pihak perusahaan tentu dapat mengetahui seberapa serius karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam memajukan perusahaan. Sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan yang mampu menguntungkan karyawan dan perusahaan

Menurut (Jufrizen & Azila, 2023) Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu.

Menurut (Lesmana & Prayogi, 2021) Komitmen Organisasi adalah keadaan Psikologis yang mencirikan hubungan karyawan (anggota) dengan organisasi yang dikarakteristikan oleh penerimaan anggota pada tujuan organisasi merefleksikan kekuatan individu dan keterlibatan anggota yang menunjukkan kesesuaian tujuan dan nilai-nilai organisasi ditunjukkan melalui aktivitas mendukung usaha-usaha organisasi serta keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Aktivitas tersebut dilandasi oleh keyakinan moral dengan tidak mengutamakan keuntungan pribadi..

Menurut (Muis et al., 2018) Komitmen organisasi adalah derajat yang mana pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi..

Menurut (Eliyana & Ma'arif, 2019) Komitmen organisasi adalah sebagai tahap dimana karyawan mengenali kelompok tertentu dengan tujuan, dan berharap untuk mempertahankan status sebagai anggota kelompok.

Berdasarkan pendapat diatas di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perilaku karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

2.1.2.2. Faktor Faktor Komitmen Organisasi

Menurut (Pitaloka & Putri, 2021) adapun faktor komitmen organisasi adalah :

1. Ketekunan dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan
2. Kualitas layanan.
3. Penerimaan perubahan
4. Asumsi tugas pekerjaan tambahan

Menurut (Muis et al., 2018) ada beberapa faktor komitmen organisasi antara lain

1. Kepercayaan

Pegawai yang memiliki komitmen organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaannya. Dalam kerangka komitmen, kepercayaan pegawai pada organisasi menyebabkan antara lain pegawai merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan.

2. Kemauan

Kemauan pegawai untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi mencerminkan tingginya tingkat komitmen pegawai. Dengan adanya kemauan dari para pegawai paling tidak dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku pegawai, dalam hal ini tanggung jawabnya pada perusahaan.

3. Kesetiaan

Secara umum kesetiaan menunjuk kepada tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan

penuh kesadaran dan tanggung jawab. Pegawai yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tugas serta tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sedang disepakati bersama

Sementara menurut (Oliveira & Honorio, 2020) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

2.1.4.3. Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi

Menurut (Jufrizen et al., 2021) adapun tujuan dari Komitmen organisasi, yaitu :

1. Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat pegawai:
2. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Perasaan seperti itu dapat dimunculkan.
3. Pentingnya rasa memiliki

Menurut (Berberoglu, 2018) Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi organisasi, yaitu :

1. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai

berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang pegawai dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang kuat maka dia akan bertahan untuk anggota organisasi. Pegawai yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi.

2. Mengurangi atau meringankan supervise pegawai

Pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan supervise terhadapnya. Supervise yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.

3. Meningkatkan efektifitas organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektifitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah.

2.1.4.4. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut (Pramudena & Hilda, 2019) indikator dari komitmen organisasi adalah :

1. *Affective commitment*

Menunjukkan keinginan emosional karyawan yang kuat untuk beradaptasi dengan yang ada nilai-nilai sehingga tujuan dan keinginan untuk tetap teratur dapat terwujud. Komitmen afektif dapat muncul dalam diri seorang karyawan karena karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keterampilan, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen..

2. *Continuance Commitment*

Komitmen yang didasarkan pada kekhawatiran seseorang akan kehilangan sesuatu diperoleh selama organisasi, seperti gaji, fasilitas, dan yang lain. Hal-hal yang menyebabkan komitmen lanjutan, antara lain umur, jabatan, dan berbagai kemudahan dan keuntungan yang didapat.

3. *Normative Commitment*

Menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap berada di organisasi. Penyebab komitmen ini, yaitu tuntutan sosial yang ada hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan orang lain atau munculnya kepatuhan permanen dengan panutan atau pemilik organisasi karena remunerasi, penghargaan sosial, budaya, atau agama.

Menurut (Muis et al., 2018) Indikator dari komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Komitmen berkesinambungan (*Continuance Commitment*).

Yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi;

2. Komitmen terpadu (*Cohesion Commitment*).

Yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.

3. Komitmen terkontrol (*Control Commitment*)

Yaitu komitmen anggota pada norma anggota organisasi yang memberikan perilaku yang diinginkannya. Norma yang dimiliki organisasi mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

2.2. Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh *High Performance Work System* Terhadap *Proactive Behaviour*

Proactive Behaviour berkaitan dengan kinerja karyawan dimana karyawan yang mencerminkan *Proactive Behaviour* akan cenderung untuk bersikap aktif dalam melakukan pekerjaannya dengan berani mengemukakan pendapat, memberikan saran – saran pada atasan maupun rekan kerja, serta inisiatif untuk mengambil tindakan dalam rangka memecahkan masalah (Nabila & Ratnawati, 2020).

Proactive behaviour dapat dicirikan dengan sikap mengambil alih untuk melakukan perubahan demi meningkatkan pelaksanaan pekerjaan, serta inisiatif pribadi yang mengakibatkan seorang individu mengambil pendekatan aktif dan memulai untuk bekerja sendiri melampaui ketetapan formal yang telah ditentukan dalam pekerjaan tertentu (Setyarini & Indriati, 2022)

Hal ini sejalan dengan pernyataan mengenai perilaku kerja proaktif yang dikemukakan oleh (Fay & Sonnentag, 2012) dimana perilaku kerja proaktif

dimaksudkan untuk memberikan perubahan dalam organisasi, termasuk saran dalam metode bekerja, mengambil tindakan untuk memecahkan masalah dan juga mengemukakan pendapat yang menjadi permasalahan utama. Perilaku kerja proaktif dianggap sangat penting bagi keberhasilan perusahaan karena perilaku kerja proaktif merupakan pendorong karyawan untuk berinovasi. Selain itu, perilaku kerja proaktif juga merupakan pendorong bagi kemampuan karyawan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang fleksibel serta semakin kompetitif dan kompleks (Otto et al., 2019)

2.2.2 Pengaruh *High Performance Work System* Terhadap Kepuasan Kerja

Pekerjaan saat ini mengusulkan *High Performance Work System* (HPWS) sebagai solusi untuk kesulitan tersebut di atas. *High Performance Work System* adalah praktik unik yang saling terkait yang bertindak bersama untuk meningkatkan keterampilan, motivasi, dan partisipasi karyawan dalam organisasi (Afonso & Rosa, 2022).

Intinya *High Performance Work System* memainkan peran penting dalam meningkatkan sikap dan perilaku pekerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi (Zhang & Morris, 2014). Meskipun hubungan yang terdokumentasi dengan baik antara *High Performance Work System* dan kinerja bisnis (yaitu pendekatan yang berpusat pada manajemen), lebih sedikit penelitian yang berfokus pada penjelasan bagaimana *High Performance Work System* memengaruhi hasil karyawan, seperti kesehatan karyawan atau kepuasan kerja (yaitu pendekatan yang berpusat pada karyawan) (Kloutsiniotis & Mihail, 2020).

Menurut (Maung, 2020) semua variabel laten (pelatihan, penilaian kinerja dan komunikasi) memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Semua variabel tersebut penting bagi karyawan untuk meningkatkan kepuasan mereka yang menunjukkan bahwa studi ini terutama difokuskan pada efek HPWS terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh *High Performance Work System* Terhadap Komitmen Organisasi

High Performance Work System dikaitkan dengan komitmen organisasi. *High Performance Work System*, pelatihan, penilaian kinerja dan komunikasi difokuskan untuk menciptakan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Diharapkan dengan adanya praktek *High Performance Work System* dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Ketika praktik kerja berkinerja tinggi sejalan dengan persyaratan karyawan, tingkat kinerja karyawan tertinggi akan menjadi hasilnya. Banyak dari praktik *High Performance Work System* individu dan kumpulan praktik *High Performance Work System* telah ditemukan memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Praktik *High Performance Work System* yang meningkatkan pemberdayaan memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja baik ketika diperiksa secara individu maupun dalam kelompok (Maung, 2020).

Komitmen organisasional sebagai tingkat dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan/atau tidak ingin meninggalkannya. Komitmen organisasi merupakan sejauh mana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin terus berpartisipasi aktif di dalamnya. Kemampuan kerja yang baik akan mempengaruhi kinerja seorang

karyawan pada perusahaan tempatnya bekerja, kemampuan merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan suatu perusahaan (Prayogi & Annisa, 2023)

Karena persaingan yang begitu ketat, maka perusahaan dituntut untuk memaksimalkan kinerja karyawan dengan menetapkan komitmen organisasi sebagai salah satu hal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Komitmen organisasi merupakan ukuran kemauan karyawan untuk bertahan bersama perusahaan di masa depan. Komitmen seringkali mencerminkan keyakinan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kemauan berusaha dalam menyelesaikan pekerjaan, serta keinginan untuk terus bekerja pada organisasi tersebut (Jufrizen et al., 2019)

2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Proactive Behaviour*

Kepuasan kerja merupakan bentuk reaksi yang dirasakan oleh para karyawan agar dapat menjadi perhatian para pimpinan dalam perusahaan, Karena kepuasan kerja merupakan perilaku kerja yang menyenangkan dari sisi emosional yang positif atas penilaian pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan, kepuasan kerja ditentukan oleh perbedaan antara semua yang dirasakan karyawan atas pekerjaan (Nasution, 2018)

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dengan kelangsungan kegiatan perusahaan. Kepuasan kerja meningkat ketika karyawan mengambil tanggung jawab untuk menjalankan pekerjaan mereka melalui cara terbaik dan mampu melakukan tindakan yang berorientasi pada tujuan dengan tingkat tanggung jawab yang tinggi. Guna mencapai tujuan akhir pencapaian tujuan organisasi bersama (Nasution et al., 2022)

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala

sesesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus selalu memonitor kepuasan kerja karena hal ini mempengaruhi sikap absensi, perputaran tenaga kerja, kepuasan kerja, dan masalah – masalah lainnya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menyokong pada perasaan dalam diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya (Biesok & Wrobel, 2019)

2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Proactive Behaviour*

Proactive behaviour penting untuk dimiliki pekerja meskipun mereka bekerja secara fleksibel. Hal ini disebabkan karena *proactive behaviour* menjadi harapan untuk membawa perubahan dalam instansi/organisasi, memberikan saran dan masukan untuk perbaikan, serta mengungkapkan dan mengambil tindakan untuk menyelesaikan masalah. Adanya *proactive behaviour* juga akan mendorong karyawan melakukan pekerjaan lebih baik dan lebih efektif sehingga terciptapeningkatan efektivitas organisasi. Selain itu, perilaku ini menjadi penentu keberhasilan organisasi, karena memiliki daya ungkit yang lebih tinggi dibanding konsep manajemen lainnya..

Komitmen organisasi sebagai perwujudan dari totalitas loyalitas individu terhadap identitas organisasi. Komitmen organisasional dari karyawan merupakan kekuatan yang diyakini mengikat seseorang untuk bersedia melakukan tindakan yang relevan dengan satu atau lebih target (Adhan et al., 2020)

Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahan. Para karyawan yang memiliki komitmen efektif yang kuat akan tetap tinggal bersama organisasi dikarenakan mereka ingin

tinggal (*because the wan to*), para karyawan yang memiliki komitmen kontinyu yang kuat dikarenakan mereka harus tinggal bersama organisasi. Persepsi karyawan terhadap komitmen organisasional yang tinggi akan menghasilkan intention to leave karyawan yang rendah (Nasution, 2017).

2.2.6 Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja *High Performance Work System* Terhadap *Proactive Behaviour*

Alasan mengapa *High Performance Work System* memprediksi kepuasan kerja adalah karena karyawan mungkin merasa bahwa penggunaan HPWS oleh organisasi memberi mereka kesempatan untuk mengembangkan hubungan di tempat kerja. Konsekuensinya, persepsi ini dapat memancing kepuasan kerja karyawan. Alasan lain mengapa *High Performance Work System* memprediksi kepuasan kerja karyawan adalah karena *High Performance Work System* dapat memengaruhi persepsi karyawan bahwa mereka bekerja di lingkungan psikologis yang aman yang ditandai dengan hubungan dan komunikasi berkualitas tinggi (Haider et al., 2020)

Penelitian (Chowhan et al., 2016) menunjukkan bahwa praktik *High Performance Work System* individu tidak memoderasi atau berhubungan dengan pengaruh kepuasan kerja tetapi jika praktik HPWS secara keseluruhan memberi pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ketika praktik *High Performance Work System* yang memiliki penilaian kinerja formal, penilaian yang memengaruhi penghargaan, promosi, memiliki paket tunjangan non-upah, dan praktik pembayaran-untuk-kinerja dibentuk bersama untuk menciptakan paket *High Performance Work System* yang meningkatkan motivasi, hal itu secara positif memengaruhi kepuasan kerja. *High Performance Work System* membangun

lingkungan yang saling menguntungkan di mana perusahaan berinvestasi pada karyawan mereka, sebagai imbalannya karyawan akan merespon dengan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi (Rahmatullah & Siddiqui, 2019)

2.2.7 Pengaruh Mediasi Komitmen Organisasi *High Performance Work System* Terhadap *Proactive Behaviour*

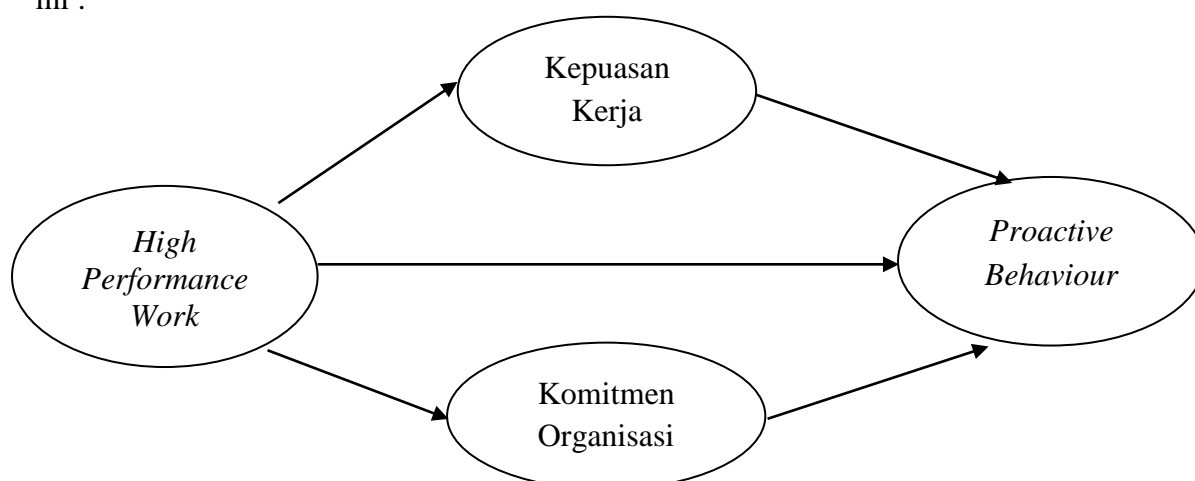
Kepuasan kerja mengacu pada seberapa banyak orang menyukai atau tidak menyukai posisi mereka, merupakan sikap karyawan tentang seberapa besar mereka menikmati pekerjaan mereka dan perasaan positif tentang peran mereka dalam organisasi. Diakui secara luas dianggap sebagai salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi perilaku karyawan, seperti kepuasan kerja, mengurangi ketidakhadiran dan turn over. Oleh karena itu kepuasan kerja dapat ditingkatkan berdasarkan praktik manajemen yang efektif, *High Performance Work System* dapat secara positif mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karena literatur menunjukkan bahwa karyawan menghargai praktik HRM (manajemen sumber daya manusia) yang terdiri dari *High Performance Work System* seperti kesejahteraan kehidupan kerja, penghargaan atau peluang pelatihan (Wulandari & Frianto, 2020)

Tujuan akhir organisasi untuk menggunakan sistem kerja kinerja tinggi (*High Performance Work System*) adalah untuk mendorong sikap karyawan yang positif (komitmen organisasi, kepuasan kerja) berkontribusi dalam kinerja dan produktivitas organisasi. Organisasi berinvestasi dan memberikan pengembangan kesempatan kepada karyawan mereka menggunakan *High Performance Work System* dan sebagai tanggapan karyawan mengungkapkannya keterikatan dengan organisasi. Persepsi positif *High Performance Work System* akan meningkatkan

komitmen karyawan. Karena praktek SDM yang praktis dan positif yang mendorong kepercayaan, perilaku kerja tim, dan komunikasi akan menciptakan komitmen karyawan dan berkontribusi dalam kinerja organisasi (Maulidina & Frianto, 2021)

Karyawan adalah penerima langsung dari semua praktik ini dan nilai menciptakan aset dan sumber keunggulan kompetitif yang unik bagi organisasi. Jadi persepsi tentang positif implikasi dari HPWS adalah penting. Dengan demikian dapat diduga bahwa komitmen organisasi adalah aspek kritis karena mewakili kekuatan relatif dari pengakuan dan keterlibatan individu dalam organisasi tertentu . Organisasi menggunakan teknik yang berbeda dalam bentuk HPWS seperti berbagi informasi dengan karyawan, pelatihan dan pengembangan keterampilan program, penghargaan dan bonus atas dasar kinerja dan peluang karir internal untuk meningkatkan komitmen organisasi (Rahmatullah & Siddiqui, 2019).

Kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji. Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran (Suryani & Hendrayani, 2015).

1. Ada pengaruh *high performance work system* terhadap *Proactive Behaviour* pada PT. Atlantik Internasional Akses.
2. Ada pengaruh *high performance work system* terhadap kepuasan kerja pada PT. Atlantik Internasional Akses.
3. Ada pengaruh *high performance work system* terhadap komitmen organisasi pada PT. Atlantik Internasional Akses
4. Ada pengaruh kepuasan kerja *work* terhadap *Proactive Behaviour* pada PT. Atlantik Internasional Akses.
5. Ada pengaruh komitmen organisasi *work* terhadap *Proactive Behaviour* pada PT. Atlantik Internasional Akses.
6. Ada pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Proactive Behaviour* dimediasi kepuasan kerja pada PT. Atlantik Internasional Akses.
7. Ada pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Proactive Behaviour* dimediasi komitmen organisasi pada PT. Atlantik Internasional Akses.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Penelitian asosiatif menurut Sugiyono, (2019) adalah “ penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Data yang dikumpulkan disajikan dalam bentuk data kuantitatif yaitu menguji dan menganalisis data dalam perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut. Menurut Sugiyono, (2019) penelitian kuantitatif adalah penelitian di mana pemaknaan fenomena atau variabel yang diteliti didasarkan kepada ukuran-ukuran kuantitatif variabel seperti angket, tes dan pengamatan. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti sejauh mana pengaruh *High Performance Work System* (X), Kepuasan Kerja (Z1), Komitmen Organisasi (Z2), *Proactive Behaviour* (Y)

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian yang menjadi definisi operasional adalah:

3.2.1 Variabel Terikat *Proactive Behavior* (Y)

Proactive Behaviour dapat dilihat sebagai bentuk dominasi, dan perilaku tersebut dapat dilihat sebagai ancaman dan karenanya kurang diterima dengan baik oleh para pemimpin Parker et al., (2019).

Tabel 3.1. Indikator *Proactive Behavior* (Y)

No	Indikator	Pernyataan
1	Inisiatif sendiri	1. Saya selalu melakukan pekerjaan atas inisiatif saya sendiri tanpa disuruh pimpinan
		2. Saya mengerjakan tugas yang diberikan oleh kantor dengan secepatnya tanpa harus di tunda tunda.
2	Berorientasi Masa Depan	1. Saya bekerja keras setiap hari untuk menghidupi masa depan saya.
		2. Saya selalu bekerja sungguh sungguh karena ada keluarga yang saya nafkahi
3	Mengubah perilaku yang berorientasi	1. Saya mengatur aktivitas kerja untuk meningkatkan efisiensi
		2. Saya menetapkan tujuan dan standar khusus untuk kinerja tugas

Sumber : Fay & Sonnentag, (2012)

3.2.2 Variabel *High Performance Work System* (X)

High Performance Work System dikenal sebagai kumpulan praktik yang memungkinkan organisasi untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan melibatkan bakat, sebuah proses yang menghasilkan efektivitas organisasi Singh et al., (2020).

Tabel 3.2. *High Performance Work System*

No	Indikator	Pertanyaan
1	<i>Employee Security</i>	1. Saya merasa tingkat keamanan lingkungan kerja saya tinggi
		2. Saya merasa waktu yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan pekerjaan saya
2	<i>Comprehensive training</i>	1. Saya memiliki kesempatan untuk menyampaikan inisiatif dan penilaian pribadi dalam bekerja
		2. Hasil pekerjaan saya menunjukkan seberapa baik saya melakukan tugas saya
3	<i>Reduced status differentiation</i>	1. Dikantor saya bekerja, keputusan dibuat dengan memperhitungkan besarnya dampak/efek pada penerima keputusan (karyawan) dan organisasi
		2. Dikantor saya bekerja, keputusan dibuat melalui pertimbangan terhadap tingkat

No	Indikator	Pertanyaan
		konsekuensi keputusan pada kondisi organisasi dan karyawan
4	<i>Competitive compensation and benefits,</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa sistem yang diberikan pada penyelenggara training sesuai dengan materi 2. Program pengembangan karyawan memberikan saya kualifikasi yang mungkin akan meningkatkan karier saya

Sumber : Ghautama, (2018)

3.2.3 Variabel Bebas Kepuasan kerja (Z1)

Kepuasan kerja adalah hasil karyawan menganalisis kombinasi aspek umum atau khusus dari lingkungan kerja mereka yang secara langsung mempengaruhi bagaimana mereka melakukan tugas Cruz et al., (2021),

Tabel 3.3

Indikator Kepuasan kerja

No	Indikator	Pernyataan
1	Gaji atau Imbalan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji yang saya terima mencukupi untuk kebutuhan primer dan sekunder 2. Saya puas dengan gaji yang diberikan perusahaan saat ini
2	Pekerjaan Itu Sendiri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan yang dibebankan kepada saya menarik dan menyenangkan 2. Saya merasa pekerjaan saya tidak sesuai dengan yang saya harapkan
3	Promosi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesempatan untuk promosi dalam pekerjaan yang saya miliki sangat terbuka 2. Saya merasa promosi yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan standar perusahaan
4	Pengawasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa senang dalam melakukan pekerjaan jika hasil kerja saya di evaluasi oleh atasan 2. Saya merasa terbebani dengan pengawasan yang dilakukan pimpinan
5	Rekan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasakan kerja sama dan komunikasi yang baik dengan rekan kerja 2. Saya senang dengan rekan kerja saya saat ini

6	Kondisi Pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasakan puas dengan kondisi pekerjaan saya saat ini 2. Saya merasa puas dengan hasil pekerjaan yang saya lakukan
---	-------------------	---

Sumber : Yansen et al., (2021)

3.2.4. Variabel Komitmen organisasi (Z2)

Komitmen organisasi adalah sebagai tahap dimana karyawan mengenali kelompok tertentu dengan tujuan, dan berharap untuk mempertahankan status sebagai anggota kelompok Eliyana & Ma'arif, (2019)

Tabel 3.4.

Indikator Komitmen Organisasi

No	Indikator	Pernyataan
1	<i>Affective commitment</i>	1. Saya Merasa nyaman didalam perusahaan ini
		2. Saya Memiliki keluarga baru didalam organisasi ini
2	<i>Continuance Commitment</i>	1. Saya akan terus berada di perusahaan ini karena saya sudah nyaman dengan pekerjaan saya
		2. Saya berkeinginan untuk terus bekerja di perusahaan ini karena saya merasa senang dengan gaji yang saya terima
3	<i>Normative Commitment</i>	1. Saya yakin dengan karir saya diperusahaan ini
		2. Saya tidak ingin keluar dari perusahaan ini karena ada tanggung jawab yang saya berikan

Sumber : Pramudena & Hilda, (2019)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada PT. Atlantik Internasional Akses di omplek Puri Garuda, Jl. Garuda, Sei Sikambing B, Kec. Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara 20123

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai dari bulan Maret 2023 sampai dengan bulan Agustus 2023.

Tabel 3.5
Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	2023																							
		Maret				April				Mei			Juni				Juli				Agustus				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Pengajuan Judul	■																							
2	Prariset Penelitian	■																							
3	Penyusunan Skripsi		■	■																					
4	Bimbingan Skripsi			■	■	■	■	■																	
5	Seminar Skripsi									■															
6	Revisi Skripsi										■	■													
7	Penyusunan Skripsi												■	■	■	■									
8	Bimbingan Skripsi																■	■	■	■	■				
9	Sidang Meja Hijau																							■	

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono, (2019)

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian marketing pada PT. Atlantik Internasional Akses yang berjumlah 174 orang.

3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Suryani & Hendrayani, 2015). Sampel dalam penelitian ini adalah semua seluruh karyawan bagian marketing PT. Atlantik Internasional Akses yaitu sejumlah 174 orang.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *sampling jenuh* (total sampling). *Sampling jenuh* adalah sampel yang mewakili jumlah populasi. Biasanya dilakukan jika populasi kurang dari 100 (Suryani & Hendrayani, 2015.).

Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 174 pegawai, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 174 orang karyawan bagian marketing PT. Atlantik Internasional Akses

3.5 Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara (*Interview*)

Yaitu melakukan Tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan yaitu tanya jawab secara langsung kepada Karyawan mengenai hal-hal yang relevan dengan penelitian yang sifatnya tidak struktur.

2. Studi Dokumentasi

Penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan dokumentasi perusahaan seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, data-data jumlah Karyawan yang ada di perusahaan. Dokumen ini diperlukan untuk menyempurnakan/mendukung pembahasan di dalam penelitian ini dengan cara mempelajarinya.

3. Kuesioner / Angket

Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner (angket/daftar pertanyaan). Kuesioner ini dibagikan kepada semua yang menjadi sampel penelitian yaitu karyawan PT. Atlantik Internasional Akses

Angket/kuesioner, yaitu pertanyaan/ Pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden peneliti tentang suatu variabel yang diteliti. Angket dalam penelitian ini ditujukan dimana setiap pernyataan mempunyai 5 opsi sebagai berikut:

Tabel 3.7 Skala Pengukuran

PERNYATAAN	BOBOT
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu Ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Skala pengukuran tersebut menggunakan skala likert, untuk mengukur orang tentang fenomena sosial.

3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model*

(PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Dimana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama).

Menurut (Hair Jr et al., 2017) Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu

1. Analisis model pengukuran (*Outer Model*), yakni
 - a. validitas konvergen (*Convergent Validity*);
 - b. realibilitas dan validitas konstruk (*Construct Reliability And Validity*);
 - c. validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)
2. Analisis model struktural (*Inner Model*), yakni
 - a. Koefisien determinasi (*R-Square*);
 - b. f-square; dan
 - c. pengujian hipotesis

Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*Path Estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*Loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.1 Analisa Outer Model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid dan reliabel*). Dalam

analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indicator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. *Convergent Validity*

Adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya.

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.

2. *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *Squareroot Of Average Variance Extracted (AVE)*.

3. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *View Latent Variable Coefficient*. Untuk mengevaluasi 60 composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *Cronbach's Alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

4. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha $> 0,7$.

3.6.2 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*Inner Relation, Structural Model Dan Substantive Theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen.

Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

3.6.3 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai probabilitas $< 0,05$.

3.6.4 Spesifikasi Model Dan Persamaan Struktural

Hubungan antar variabel dalam suatu diagram alur dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis sebelumnya.

3.6.5 Uji Kecocokan (Testing Fit)

Pengujian pada inner model atau model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten. Inner model meliputi inner relation, structural model dan substantive theory menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive. Inner model diuji dengan melihat nilai R-square, Q-square dan path coefficient (koefisien jalur) untuk mendapatkan informasi seberapa besar variabel laten dependen dipengaruhi oleh variabel laten independen, serta uji signifikansi untuk menguji nilai signifikansi hubungan atau pengaruh antar variabel (Ghozali & Latan, 2015).

1. R-Square Test

Nilai R-square atau koefisien determinasi menunjukkan keragaman konstruk-konstruk eksogen yang mampu menjelaskan konstruk endogen secara serentak. Nilai R-square digunakan untuk mengukur tingkat variabilitas perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Parameter ini juga digunakan

untuk mengukur kelayakan model prediksi dengan rentang 0 sampai 1. Semakin tinggi nilai R-square maka semakin besar pula pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Perubahan nilai R-square (r^2) digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel laten dependen secara substantive (Ghozali & Latan, 2015)

2. Path Coefficient Test.

Koefisien jalur menunjukkan seberapa besar hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur bootstrapping. Antar konstruk memiliki hubungan yang kuat apabila nilai path coefficient lebih dari 0,01 . Serta hubungan antara variabel laten dikatakan signifikan jika path coefficient pada level 0,050

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 6 pernyataan untuk variabel *Proactive Behaviour* (Y), 8 pernyataan untuk *High Performance Work System* (X), 12 pernyataan untuk Kepuasan Kerja (Z1) dan 6 pernyataan untuk Komitmen Organisasi (Z2). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 177 orang responden karyawan PT. Atlantik Internasional Akses sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1.
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	153	86,44 %
2	Perempuan	24	13,56 %
TOTAL		177	100 %

Sumber : Data Diolah 2022

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 153 (86,44%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 24 (13,56%) orang. Bisa di tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah laki laki pada karyawan PT. Atlantik Internasional Akses

4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.2.
Tingkatan Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMA	46	25,99 %
2	D3	52	29,38 %
3	S1	74	41,81 %
4	S2	5	2,82%
TOTAL		177	100 %

Sumber : Data Diolah 2022

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari karyawan yang berlatar belakang pendidikan, pendidikan SMA sebanyak 46 orang (25,99%) D3 sebanyak 52 orang (29,38 %), pendidikan Strata-1 yaitu sebanyak 74 orang (41,81 %), pendidikan Strata-2 yaitu sebanyak 5 orang (2,82 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berlatar belakang pendidikan Strata-1 pada karyawan PT. Atlantik Internasional Akses .

4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Umur

Tabel 4.3
Umur Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	21 – 30 Tahun	91	51,41 %
2	31 – 40 Tahun	58	32,77 %
3	41 - 50 Tahun	28	15,82 %
4	51 - 60 Tahun	0	0 %
TOTAL		177	100 %

Sumber : Data Diolah 2022

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari karyawan yang berumur 21-30 tahun sebanyak 91 orang (51,41 %), berumur 31 - 40 tahun sebanyak 58 orang (32,77 %), berumur 41-50 tahun yaitu sebanyak 28 orang (15,82%), dan yang berumur lebih 51-60 tahun sebanyak 0 orang (0 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berumur rentang waktu 21 sampai 30 tahun pada karyawan PT. Atlantik Internasional Akses .

4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4
Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 5 tahun	146	82,48 %
2	6 -10 tahun	31	17,51 %
3	> 10 Tahun	0	0 %
TOTAL		177	100 %

Data Penelitian Diolah (2023)

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari pegawai yang lama bekerja < 5 tahun sebanyak 146 orang (82,48%), lama bekerja 6-10 tahun sebanyak 31 orang (17,51%) Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah adalah karyawan PT. Atlantik Internasional Akses yang lama bekerja adalah yang bekerja kurang dari 5 tahun

4.1.3.Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu *Proactive Behaviour* (Y) , *High Performance Work System* (X), Kepuasan Kerja (Z1) dan Komitmen Organisasi (Z2). Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi

jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden.

4.1.3.1 Variabel *Proactive Behaviour*

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. PT. Atlantik Internasional Akses diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Proactive Behaviour* sebagai berikut :

Tabel 4.5
Skor Angket Untuk Variabel *Proactive Behaviour*

No	Jawaban <i>Proactive Behaviour</i> (Y)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	88	49.72	62	35.03	15	8.47	3	1.69	9	5.08	177	100
2	82	46.33	69	38.98	14	7.91	5	2.82	7	3.95	177	100
3	68	38.42	78	44.07	22	12.43	4	2.26	5	2.82	177	100
4	77	43.50	66	37.29	24	13.56	3	1.69	7	3.95	177	100
5	68	38.42	73	41.24	26	14.69	4	2.26	6	3.39	177	100
6	75	42.37	60	33.90	31	17.51	3	1.69	8	4.52	177	100

Data Penelitian Diolah (2023)

Dari tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *Proactive Behaviour* adalah:

1. Jawaban responden Saya selalu melakukan pekerjaan atas inisiatif saya sendiri tanpa disuruh pimpinan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 88 orang (49,72%).
2. Jawaban responden Saya mengerjakan tugas yang diberikan oleh kantor dengan secepatnya tanpa harus di tunda tunda, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 82 orang (46,334%)
3. Jawaban responden Saya bekerja keras setiap hari untuk menghidupi masa depan saya, mayoritas menjawab setuju sebanyak 78 orang (44,07%)

4. Jawaban responden Saya selalu bekerja sungguh sungguh karena ada keluarga yang saya nafkahi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 77 orang (43,50%).
5. Jawaban responden Saya mengatur aktivitas kerja untuk meningkatkan efisiensi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 73 orang (41,24%).
6. Jawaban responden Saya menetapkan tujuan dan standar khusus untuk kinerja tugas, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 75 orang (42,37%)

4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. PT. Atlantik Internasional Akses diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kepuasan Kerja sebagai berikut :

Tabel 4.6
Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja

No	Jawaban Kepuasan Kerja											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	88	49.72	58	32.77	20	11.30	10	5.65	1	0.56	177	100
2	90	50.85	52	29.38	22	12.43	11	6.21	2	1.13	177	100
3	86	48.59	50	28.25	21	11.86	18	10.17	2	1.13	177	100
4	78	44.07	76	42.94	15	8.47	6	3.39	2	1.13	177	100
5	72	40.68	66	37.29	28	15.82	9	5.08	2	1.13	177	100
6	82	46.33	63	35.59	26	14.69	4	2.26	2	1.13	177	100
7	69	38.98	56	31.64	45	25.42	5	2.82	2	1.13	177	100
8	84	47.46	66	37.29	17	9.60	8	4.52	2	1.13	177	100
9	96	54.24	59	33.33	15	8.47	5	2.82	2	1.13	177	100
10	91	51.41	54	30.51	19	10.73	11	6.21	2	1.13	177	100
11	87	49.15	52	29.38	19	10.73	17	9.60	2	1.13	177	100
12	77	43.50	78	44.07	14	7.91	6	3.39	2	1.13	177	100

Data Penelitian Diolah (2023)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kepuasan Kerja adalah:

1. Jawaban responden Gaji yang saya terima mencukupi untuk kebutuhan primer dan sekunder, mayoritas sangat setuju sebanyak 88 orang (49,72%).
2. Jawaban responden Saya puas dengan gaji yang diberikan perusahaan saat ini, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 90 orang (50,85%)
3. Jawaban responden Pekerjaan yang dibebankan kepada saya menarik dan menyenangkan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 86 orang (48,59%).
4. Jawaban responden Saya merasa pekerjaan saya tidak sesuai dengan yang saya harapkan, mayoritas sangat setuju sebanyak 78 orang (44,07%).
5. Jawaban responden Kesempatan untuk promosi dalam pekerjaan yang saya miliki sangat terbuka, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 72 orang (40,68%).
6. Jawaban responden Saya merasa promosi yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan standar perusahaan, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 82 orang (46,33%).
7. Jawaban responden Saya merasa senang dalam melakukan pekerjaan jika hasil kerja saya di evaluasi oleh atasan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 69 orang (38,98%).
8. Jawaban responden Saya merasa terbebani dengan pengawasan yang dilakukan pimpinan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 84 orang (47,46%).
9. Jawaban responden Saya merasakan kerja sama dan komunikasi yang baik dengan rekan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 96 orang (54,24%).

10. Jawaban responden Saya senang dengan rekan kerja saya saat ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 91 orang (51,41%).
11. Jawaban responden Saya merasakan puas dengan kondisi pekerjaan saya saat ini, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 87 orang (49,15%).
12. Jawaban responden Saya merasa puas dengan hasil pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 78 orang (44,07%).

4.1.3.4 Variabel Komitmen Organisasi

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. PT. Atlantik Internasional Akses diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Komitmen Organisasi sebagai berikut :

Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Komitmen Organisasi

No	Jawaban Komitmen Organisasi											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	85	48.02	55	31.07	29	16.38	6	3.39	2	1.13	177	100
2	73	41.24	60	33.90	36	20.34	6	3.39	2	1.13	177	100
3	73	41.24	61	34.46	34	19.21	7	3.95	2	1.13	177	100
4	72	40.68	62	35.03	32	18.08	9	5.08	2	1.13	177	100
5	92	51.98	52	29.38	21	11.86	10	5.65	2	1.13	177	100
6	95	53.67	46	25.99	27	15.25	7	3.95	2	1.13	177	100

Data Penelitian Diolah (2023)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Komitmen Organisasi adalah:

1. Jawaban responden Saya Merasa nyaman didalam perusahaan ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 85 orang (48,02%).
2. Jawaban responden Saya Memiliki keluarga baru didalam organisasi ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 73 orang (41,24%)

3. Jawaban responden Saya akan terus berada di perusahaan ini karena saya sudah nyaman dengan pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 73 orang (41,24%)
4. Jawaban responden Saya berkeinginan untuk terus bekerja di perusahaan ini karena saya merasa senang dengan gaji yang saya terima, mayoritas sangat setuju sebanyak 72 orang (40,68%).
5. Jawaban responden Saya yakin dengan karir saya diperusahaan ini, mayoritas menjawab setuju sebanyak 92 orang (51,98%).
6. Jawaban responden Saya tidak ingin keluar dari perusahaan ini karena ada tanggung jawab yang saya berikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan kurang setuju sebanyak 95 orang (53,67%)

4.1.3.2 Variabel *High Performance Work System*

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. PT. Atlantik Internasional Akses diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *High Performance Work System* sebagai berikut :

Tabel 4.6
Skor Angket Untuk Variabel *High Performance Work System*

No	Jawaban High Performance Work System (X)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Pert	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	106	59.89	44	24.86	13	7.34	9	5.08	5	2.82	177	100
2	83	46.89	53	29.94	24	13.56	10	5.65	7	3.95	177	100
3	78	44.07	53	29.94	21	11.86	17	9.60	8	4.52	177	100
4	69	38.98	78	44.07	16	9.04	6	3.39	8	4.52	177	100
5	64	36.16	67	37.85	31	17.51	8	4.52	7	3.95	177	100
6	74	41.81	65	36.72	28	15.82	3	1.69	7	3.95	177	100
7	60	33.90	58	32.77	46	25.99	5	2.82	8	4.52	177	100
8	78	44.07	68	38.42	19	10.73	7	3.95	5	2.82	177	100

Data Penelitian Diolah (2023)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *High Performance Work System* adalah:

1. Jawaban responden Saya merasa tingkat keamanan lingkungan kerja saya tinggi, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 106 orang (59,89%).
2. Jawaban responden Saya merasa waktu yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 83 orang (46,89%)
3. Jawaban responden Saya memiliki kesempatan untuk menyampaikan inisiatif dan penilaian pribadi dalam bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 78 orang (44,07%).
4. Jawaban responden Hasil pekerjaan saya menunjukkan seberapa baik saya melakukan tugas saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 78 orang (44,07%).
5. Jawaban responden Dikantor saya bekerja, keputusan dibuat dengan memperhitungkan besarnya dampak/efek pada penerima keputusan (karyawan) dan organisasi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 67 orang (37,85%).
6. Jawaban responden Dikantor saya bekerja, keputusan dibuat melalui pertimbangan terhadap tingkat konsekuensi keputusan pada kondisi organisasi dan karyawan jabatan, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 74 orang (41,81%)
7. Jawaban responden Saya merasa sistem yang diberikan pada penyelenggara training sesuai dengan materi, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 60 orang (33,90%).

8. Jawaban responden Program pengembangan karyawan memberikan saya kualifikasi yang mungkin akan meningkatkan karier saya, mayoritas responden menjawab kurang setuju sebanyak 78 orang (44,07%).

4.1.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang diteliti, validitas (ketepatan), dan reliabilitas (kehandalan) dari suatu variabel.



Gambar 4.1
PLS Algorithm

4.1.4.1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk

adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,4) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.9 Validitas Konvergen

	X. High Performance Work System	Y. Proactive Behaviour	Z1. Kepuasan Kerja	Z2. Komitmen Organisasi
X.1	0.718			
X.2	0.851			
X.3	0.812			
X.4	0.885			
X.5	0.855			
X.6	0.859			
X.7	0.786			
X.8	0.872			
Y1		0.866		
Y2		0.875		
Y3		0.817		
Y4		0.833		
Y5		0.833		
Y6		0.817		
Z1.1			0.807	
Z1.10			0.820	
Z1.11			0.827	
Z1.12			0.804	
Z1.2			0.842	
Z1.3			0.820	
Z1.4			0.805	
Z1.5			0.792	
Z1.6			0.745	
Z1.7			0.703	
Z1.8			0.843	
Z1.9			0.781	
Z2.1				0.796
Z2.2				0.700
Z2.3				0.812
Z2.4				0.782
Z2.5				0.788
Z2.6				0.838

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa

1. Nilai *outer loading* untuk variabel *High Performance Work System* lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel *High Performance Work System* dinyatakan valid.
2. Nilai *outer loading* untuk variabel *Proactive Behaviour* lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel *Proactive Behaviour* dinyatakan valid.
3. Nilai *outer loading* untuk variabel kepuasan kerja lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel kepuasan kerja dinyatakan valid.
4. Nilai *outer loading* untuk variabel Komitmen Organisasi lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Komitmen Organisasi dinyatakan valid.

4.1.4.2. Analisis Konsistensi Internal

Analisis konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian konsistensi internal menggunakan nilai reliabilitas komposit dengan kriteria suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas komposit $> 0,600$ (Hair Jr et al., 2017)

Tabel 4.10
Analisis Konsistensi Internal

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
X. High Performance Work System	0.935	0.938	0.947	0.691
Y. Proactive Behaviour	0.917	0.920	0.935	0.706
Z1. Kepuasan Kerja	0.949	0.950	0.955	0.640
Z2. Komitmen Organisasi	0.877	0.889	0.907	0.620

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan data analisis konsistensi internal pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel

1. *High Performance Work System* memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,691 > 0,600$ maka variabel *High Performance Work System* adalah reliabel
2. *Proactive Behaviour* memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,706 > 0,600$ maka variabel *Proactive Behaviour* adalah reliabel
3. Kepuasan Kerja memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,640 > 0,600$ maka variabel Kepuasan Kerja adalah reliable.
4. Komitmen Organisasi memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,620 > 0,600$ maka variabel Komitmen Organisasi adalah reliabel

4.1.4.3. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) $< 0,90$, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.11 Validitas Diskriminan

	X. High Performance Work System	Y. Proactive Behaviour	Z1. Kepuasan Kerja	Z2. Komitmen Organisasi
X. High Performance Work System				
Y. Proactive Behaviour	0.654			
Z1. Kepuasan Kerja	0.765	0.284		
Z2. Komitmen Organisasi	0.448	0.359	0.603	

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) maka

1. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel *High Performance Work System* dengan *Proactive Behaviour* (Y) sebesar $0,654 < 0,900$ *High Performance Work System* dengan Kepuasan Kerja sebesar $0,765 < 0,900$, *High Performance Work System* dengan Komitmen

Organisasi sebesar $0,448 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi *High Performance Work System* dinyatakan valid.

2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel *Proactive Behaviour* terhadap kepuasan kerja adalah sebesar $0,284 < 0,900$, *Proactive Behaviour* terhadap Komitmen Organisasi adalah sebesar $0,359 < 0,900$ dengan demikian seluruh nilai korelasi *Proactive Behaviour* dinyatakan valid.
3. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel variabel kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi sebesar $0,603 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Komitmen Organisasi dinyatakan valid.

4.1.4.4. Kolinearitas (*Colinierity /Variance Inflation Factor/VIF*)

Pengujian kolinearitas adalah untuk membuktikan korelasi antar variabel laten/konstruktif apakah kuat atau tidak. Jika terdapat korelasi yang kuat berarti model mengandung masalah jika dipandang dari sudut metodologis, karena memiliki dampak pada estimasi signifikansistatistiknya. Masalah ini disebut dengan kolinearitas (*colinearity*). Nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (*VIF*) (Hair Jr et al., 2017).

Jika nilai VIF lebih besar dari 5,00 maka berarti terjadi masalah kolinearitas, dan sebaliknya tidak terjadi masalah kolinearitas jika nilai VIF $< 5,00$ (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.12
Kolinieritas

	X. High Performance Work System	Y. Proactive Behaviour	Z1. Kepuasan Kerja	Z2. Komitmen Organisasi
X. High Performance Work System		2.103	1.000	1.000
Y. Proactive Behaviour				
Z1. Kepuasan Kerja		2.535		
Z2. Komitmen Organisasi		1.454		

Sumber : SEM PLS (2023)

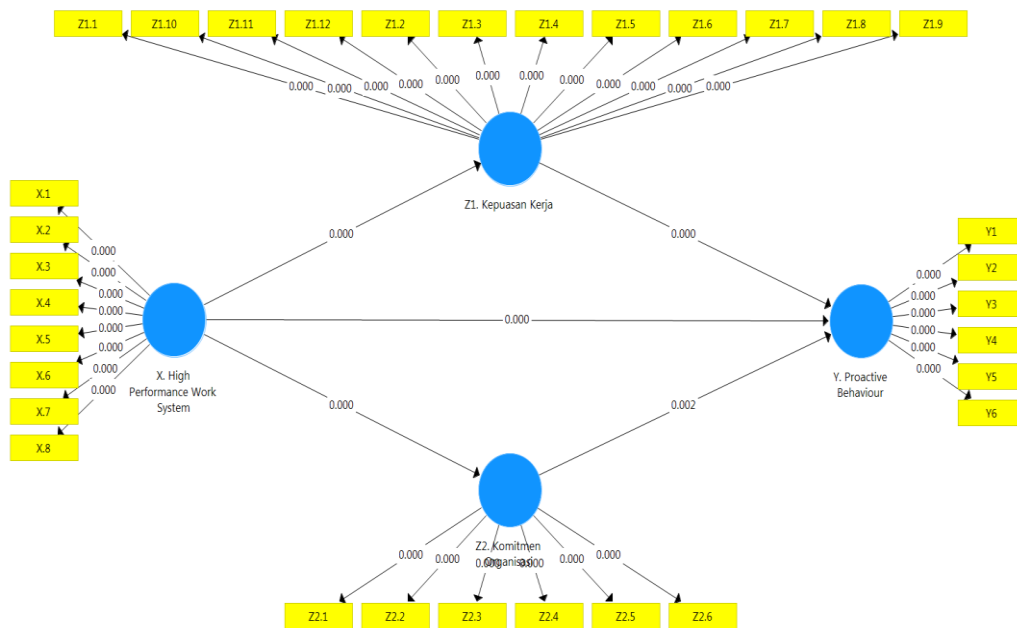
Dari data di atas dapat dideskripsikan sebagai berikut :

1. VIF untuk korelasi *High Performance Work System* dengan *Proactive Behaviour* adalah $2,103 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinieritas)
2. VIF untuk korelasi kepuasan kerja dengan *Proactive Behaviour* adalah $3,535 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinieritas)
3. VIF untuk korelasi Komitmen Organisasi dengan *Proactive Behaviour* adalah $1,454 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinieritas)
4. VIF untuk korelasi *High Performance Work System* dengan kepuasan kerja adalah $1,000 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinieritas)
5. VIF untuk korelasi *High Performance Work System* dengan Komitmen Organisasi adalah $1,000 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinieritas)

Dengan demikian, dari data-data di atas, model struktural dalam kasus ini tidak semua korelasi yang terbebas dari masalah kolinieritas.

4.1.5. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam pengujian ini terdapat dua tahapan, yakni pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Adapun koefisien-koefisien jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar di bawah ini :



Gambar 4.2 Pengujian Hipotesis

4.1.5.1 Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara) yakni :

1. Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya. (Hair Jr et al., 2017)

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah :

1. Jika nilai probabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka Ho ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan).
2. Jika nilai probabilitas (P-Value) > Alpha (0,05) maka Ho diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan)

Tabel 4.13
Hipotesis Pengaruh Langsung

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
X. High Performance Work System -> Y. Proactive Behaviour	0.868	0.864	0.076	11.364	0.000
X. High Performance Work System -> Z1. Kepuasan Kerja	0.724	0.726	0.101	7.180	0.000
X. High Performance Work System -> Z2. Komitmen Organisasi	0.414	0.415	0.108	3.823	0.000
Z1. Kepuasan Kerja -> Y. Proactive Behaviour	-0.501	-0.505	0.100	5.003	0.000
Z2. Komitmen Organisasi -> Y. Proactive Behaviour	0.253	0.252	0.080	3.148	0.002

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh

1. Pengaruh langsung *High Performance Work System* terhadap *Proactive Behaviour* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,868 (positif), maka peningkatan nilai variabel *High Performance Work System* akan diikuti peningkatan *Proactive Behaviour* . *High Performance Work System* terhadap *Proactive Behaviour* memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour* .
2. Pengaruh langsung *High Performance Work System* terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,724 (positif), maka peningkatan nilai *High Performance Work System* akan diikuti peningkatan kepuasan kerja. *High Performance Work System* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,0000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat

dinyatakan bahwa *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh langsung *High Performance Work System* terhadap Komitmen Organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,414 (positif), maka peningkatan nilai *High Performance Work System* akan diikuti peningkatan kepuasan kerja. *High Performance Work System* terhadap spiritual ditempat kerja memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,0000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *Proactive Behaviour* mempunyai koefisien jalur sebesar -0,501 (negatif), maka penurunan nilai kepuasan kerja akan diikuti penurunan *Proactive Behaviour* . Kepuasan kerja terhadap *Proactive Behaviour* memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour* .
5. Pengaruh langsung Komitmen Organisasi terhadap variabel *Proactive Behaviour* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.253 (positif), maka peningkatan nilai Komitmen Organisasi akan diikuti peningkatan *Proactive Behaviour* . Komitmen Organisasi terhadap *Proactive Behaviour* memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,002 maka $0,002 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour* .

4.1.5.1.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara).

1. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ koefisien pengaruh langsung, maka bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ koefisien pengaruh langsung, maka tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.14

Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
X. High Performance Work System -> Z1. Kepuasan Kerja -> Y. Proactive Behaviour	-0.363	-0.366	0.093	3.908	0.000
X. High Performance Work System -> Z2. Komitmen Organisasi -> Y. Proactive Behaviour	0.104	0.109	0.053	1.979	0.048

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Nilai *P Values* pengaruh tidak langsung *High Performance Work System* terhadap *Proactive Behaviour* melalui kepuasan kerja sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour* melalui kepuasan kerja.

2. Nilai *P Values* pengaruh tidak langsung *High Performance Work System* terhadap *Proactive Behaviour* melalui spiritual ditempat kerja sebesar 0,048 maka $0,048 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour* dengan dimediasi spiritual ditempat kerja

4.1.6. Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien Determinasi (*R Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu variabel. Dengan kata lain untuk mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur. (Hair Jr et al., 2017)

1. Nilai *R Square* sebesar 0,75 menunjukkan model PLS yang kuat
2. *R Square* sebesar 0,50 menunjukkan model PLS yang moderat/sedang.
3. Nilai *R Square* sebesar 0,25 menunjukkan model PLS yang lemah

Tabel 4.15

Koefisien Determinasi

	R Square	Adjusted R Square
Y. Proactive Behaviour	0.478	0.468
Z1. Kepuasan Kerja	0.524	0.522
Z2. Komitmen Organisasi	0.171	0.166

Sumber : SEM PLS (2023)

Pada tabel di atas diperoleh hasil pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Proactive Behaviour* adalah sebesar 0,478 artinya besaran pengaruh 47,8%, hal ini berarti menunjukkan PLS yang sedang. *High Performance Work System* terhadap Komitmen Organisasi adalah sebesar 0,171 artinya besaran pengaruh 17,1% hal ini berarti menunjukkan PLS yang lemah. Kemudian, hasil pengaruh *High Performance Work System* terhadap kepuasan

kerja adalah sebesar 0,524 artinya besaran pengaruh 52,4 % hal ini berarti menunjukkan PLS yang KUAT

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh *High Performance Work System* Terhadap *Proactive Behaviour* .

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour* pada PT. Atlantik Internasional Akses.

Proactive Behaviour berkaitan dengan kinerja karyawan dimana karyawan yang mencerminkan *Proactive Behaviour* akan cenderung untuk bersikap aktif dalam melakukan pekerjaannya dengan berani mengemukakan pendapat, memberikan saran – saran pada atasan maupun rekan kerja, serta inisiatif untuk mengambil tindakan dalam rangka memecahkan masalah. *Proactive behaviour* dapat dicirikan dengan sikap mengambil alih untuk melakukan perubahan demi meningkatkan pelaksanaan pekerjaan, serta inisiatif pribadi yang mengakibatkan seorang individu mengambil pendekatan aktif dan memulai untuk bekerja sendiri melampaui ketetapan formal yang telah ditentukan dalam pekerjaan tertentu

4.2.2. Pengaruh *High Performance Work System* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Atlantik Internasional Akses.

Pekerjaan saat ini mengusulkan *High Performance Work System* (HPWS) sebagai solusi untuk kesulitan tersebut di atas. *High Performance Work System* adalah praktik unik yang saling terkait yang bertindak bersama untuk

meningkatkan keterampilan, motivasi, dan partisipasi karyawan dalam organisasi. Intinya *High Performance Work System* memainkan peran penting dalam meningkatkan sikap dan perilaku pekerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi. Meskipun hubungan yang terdokumentasi dengan baik antara *High Performance Work System* dan kinerja bisnis (yaitu pendekatan yang berpusat pada manajemen), lebih sedikit penelitian yang berfokus pada penjelasan bagaimana *High Performance Work System* memengaruhi hasil karyawan, seperti kesehatan karyawan atau kepuasan kerja (yaitu pendekatan yang berpusat pada karyawan)

4.2.3. Pengaruh *High Performance Work System* Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Atlantik Internasional Akses.

High Performance Work System dikaitkan dengan komitmen organisasi. *High Performance Work System*, pelatihan, penilaian kinerja dan komunikasi difokuskan untuk menciptakan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Diharapkan dengan adanya praktek *High Performance Work System* dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Ketika praktik kerja berkinerja tinggi sejalan dengan persyaratan karyawan, tingkat kinerja karyawan tertinggi akan menjadi hasilnya. Banyak dari praktik *High Performance Work System* individu dan kumpulan praktik *High Performance Work System* telah ditemukan memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Praktik *High Performance Work System* yang meningkatkan pemberdayaan memiliki hubungan

positif dengan kepuasan kerja baik ketika diperiksa secara individu maupun dalam kelompok. Komitmen organisasional sebagai tingkat dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan/atau tidak ingin meninggalkannya. Komitmen organisasi merupakan sejauh mana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin terus berpartisipasi aktif di dalamnya. Kemampuan kerja yang baik akan mempengaruhi kinerja seorang karyawan pada perusahaan tempatnya bekerja, kemampuan merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan suatu perusahaan.

4.2.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship*

Behaviour (OCB)

Hasil penelitian ini menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour* pada PT. Atlantik Internasional Akses.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dengan kelangsungan kegiatan perusahaan. Kepuasan kerja meningkat ketika karyawan mengambil tanggung jawab untuk menjalankan pekerjaan mereka melalui cara terbaik dan mampu melakukan tindakan yang berorientasi pada tujuan dengan tingkat tanggung jawab yang tinggi. Guna mencapai tujuan akhir pencapaian tujuan organisasi bersama. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus selalu memonitor kepuasan kerja karena hal ini mempengaruhi sikap absensi, perputaran tenaga kerja, kepuasan kerja, dan masalah – masalah lainnya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang

menyenangkan atau tidak menyenangkan menyokong pada perasaan dalam diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya.

4.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Karyawan Terhadap *Proactive Behaviour*

Hasil penelitian ini menemukan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour* pada PT. Atlantik Internasional Akses.

Proactive behaviour penting untuk dimiliki pekerja meskipun mereka bekerja secara fleksibel. Hal ini disebabkan karena *proactive behaviour* menjadi harapan untuk membawa perubahan dalam instansi/organisasi, memberikan saran dan masukan untuk perbaikan, serta mengungkapkan dan mengambil tindakan untuk menyelesaikan masalah. Adanya *proactive behaviour* juga akan mendorong karyawan melakukan pekerjaan lebih baik dan lebih efektif sehingga terciptapeningkatan efektivitas organisasi. Selain itu, perilaku ini menjadi penentu keberhasilan organisasi, karena memiliki daya ungkit yang lebih tinggi dibanding konsep manajemen lainnya. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahan. Para karyawan yang memiliki komitmen efektif yang kuat akan tetap tinggal bersama organisasi dikarenakan mereka ingin tinggal (*because the wan to*), para karyawan yang memiliki komitmen kontinyu yang kuat dikarenakan mereka harus tinggal bersama organisasi. Persepsi karyawan terhadap komitmen organisasional yang tinggi akan menghasilkan intention to leave karyawan yang rendah.

4.2.6 Pengaruh *High Performance Work System* Terhadap *Proactive Behaviour* Melalui Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour* melalui kepuasan kerja pada PT. Atlantik Internasional Akses .

Alasan mengapa *High Performance Work System* memprediksi kepuasan kerja adalah karena karyawan mungkin merasa bahwa penggunaan HPWS oleh organisasi memberi mereka kesempatan untuk mengembangkan hubungan di tempat kerja. Konsekuensinya, persepsi ini dapat memancing kepuasan kerja karyawan. Alasan lain mengapa *High Performance Work System* memprediksi kepuasan kerja karyawan adalah karena *High Performance Work System* dapat memengaruhi persepsi karyawan bahwa mereka bekerja di lingkungan psikologis yang aman yang ditandai dengan hubungan dan komunikasi berkualitas tinggi. Ketika praktik *High Performance Work System* yang memiliki penilaian kinerja formal, penilaian yang memengaruhi penghargaan, promosi, memiliki paket tunjangan non-upah, dan praktik pembayaran-untuk-kinerja dibentuk bersama untuk menciptakan paket *High Performance Work System* yang meningkatkan motivasi, hal itu secara positif memengaruhi kepuasan kerja. *High Performance Work System* membangun lingkungan yang saling menguntungkan di mana perusahaan berinvestasi pada karyawan mereka, sebagai imbalannya karyawan akan merespon dengan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi

4.2.7 Pengaruh *High Performance Work System* Terhadap *Proactive Behaviour* Melalui Komitmen Organisasi

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour* dengan dimediasi spiritual ditempat kerja pada PT. Atlantik Internasional Akses .

Kepuasan kerja mengacu pada seberapa banyak orang menyukai atau tidak menyukai posisi mereka, merupakan sikap karyawan tentang seberapa besar mereka menikmati pekerjaan mereka dan perasaan positif tentang peran mereka dalam organisasi. Diakui secara luas dianggap sebagai salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi perilaku karyawan, seperti kepuasan kerja, mengurangi ketidakhadiran dan turn over. Oleh karena itu kepuasan kerja dapat ditingkatkan berdasarkan praktik manajemen yang efektif, *High Performance Work System* dapat secara positif mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karena literatur menunjukkan bahwa karyawan menghargai praktik HRM (manajemen sumber daya manusia) yang terdiri dari *High Performance Work System* seperti kesejahteraan kehidupan kerja, penghargaan atau peluang pelatihan. Tujuan akhir organisasi untuk menggunakan sistem kerja kinerja tinggi (*High Performance Work System*) adalah untuk mendorong sikap karyawan yang positif (komitmen organisasi, kepuasan kerja) berkontribusi dalam kinerja dan produktivitas organisasi. Organisasi berinvestasi dan memberikan pengembangan kesempatan kepada karyawan mereka menggunakan *High Performance Work System* dan sebagai tanggapan karyawan mengungkapkannya keterikatan dengan organisasi. Persepsi positif *High Performance Work System* akan meningkatkan komitmen karyawan. Karena praktek SDM yang praktis dan positif yang mendorong

kepercayaan, perilaku kerja tim, dan komunikasi akan menciptakan komitmen karyawan dan berkontribusi dalam kinerja organisasi.

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour* pada Karyawan PT. Atlantik Internasional Akses.
2. *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Karyawan PT. Atlantik Internasional Akses.
3. *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Atlantik Internasional Akses.
4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour* pada Karyawan PT. Atlantik Internasional Akses.
5. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour* pada Karyawan PT. Atlantik Internasional Akses.
6. *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour* melalui kepuasan kerja pada Karyawan PT. Atlantik Internasional Akses.
7. *High Performance Work System* berpengaruh signifikan terhadap *Proactive Behaviour* dengan dimediasi spiritual ditempat kerja pada Karyawan PT. Atlantik Internasional Akses

5.2. Saran

Berdasarkan fenomena sebelumnya dan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran adalah sebagai berikut :

1. Para karyawan Karyawan PT. Atlantik Internasional Akses agar lebih dapat bekerja sama sehingga pekerjaan yang di hasilkan baik
2. Pekerjaan yang diberikan kepada karyawan Karyawan PT. Atlantik Internasional Akses sebaiknya sesuai dengan keahlian masing masing karyawan
3. Karyawan agar lebih memahami Komitmen Organisasi Karyawan PT. Atlantik Internasional Akses

5.3. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini belum dapat mengungkapkan secara keseluruhan faktor yang mempengaruhi *Proactive Behaviour* pada Karyawan PT. Atlantik Internasional Akses.
2. Penelitian ini hanya terbatas pada factor *High Performance Work System* , *Proactive Behaviour* . Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi di tempat kerja.
3. Susahnya peneliti menyebarkan kuisisioner disebabkan responden yang sibuk bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Afonso, D. D., & Rosa, M. G. de la. (2022). High Performance Work Systems. *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing*, 1(1), 528–531.
- Astuti, R., & Iverizkinawati, I. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1), 26–41.
- Berberoglu, A. (2018). Impact Of Organizational Climate On Organizational Commitment And Perceived Organizational Performance: Empirical Evidence From Public Hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1–9.
- Biesok, G., & Wrobel, J. W. (2019). Proactive Purchase Behaviour And Their Relations In Simple Satisfaction Model. *Polityki Europejskie Finanse I Marketing*, 22(71), 28–37.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive Work Behavior: Forward-Thinking And Change-Oriented Action In Organizations. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 567–598.
- Bindl, U. K., Parker, S. K., Totterdell, P., & Hagger-Johnson, G. (2012). Fuel Of The Self-Starter: How Mood Relates To Proactive Goal Regulation. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 134–149.
- Chen, T.-J., Lin, C.-C., & Wu, C.-M. (2016). High Performance Work System, Psychological Efficacy, Job Satisfaction And Task Performance In The Hotel Workplace. *Open Journal of Social Sciences*, 4(7), 76–81.
- Chowhan, J., Zeytinoglu, I. U., & Cooke, G. B. (2016). Immigrants And Job Satisfaction: Do High Performance Work Systems Play A Role? *Economic and Industrial Democracy*, 37(4), 690–715.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior In Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- Cruz, A. P. C. da, Frare, A. B., Accadrolli, M. C., & Horz, V. (2021). Effects Of Informal Controls And Psychological Empowerment On Job Satisfaction. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 29–45.

- Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., García-Rodríguez, F. J., & Romero-Domínguez, L. (2021). Effects Of High-Performance Work Systems (HPWS) On Hospitality Employees' Outcomes Through Their Organizational Commitment, Motivation, And Job Satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(6), 52–85. <https://doi.org/10.3390/su13063226>
- Edenat, M. Al. (2018). Reinforcing Innovation Through Transformational Leadership: Mediating Role Of Job Satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, *31*(4), 810–838. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0181>
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job Satisfaction And Organizational Commitment Effect In The Transformational Leadership Towards Employee Performance. *European Research on Management and Business Economics*, *25*(3), 144–150.
- Fan, X., Liu, Y., & Zou, X. (2018). Where There Is Light, There Is Dark: A Dual Process Model Of High-Performance Work Systems In The Eyes Of Employees. *Frontiers of Business Research in China*, *12*(1), 1–18.
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2012). Within-Person Fluctuations Of Proactive Behavior: How Affect And Experienced Competence Regulate Work Behavior. *Human Performance*, *25*(1), 72–93.
- Febriani, M., & Supartha, I. W. G. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasional, Gaya Kepemimpinan transformasional, Dan Kompensasi Finansial Terhadap Semangat Kerja Karyawan Perusahaan Logistik. *E-Jurnal Manajemen*, *8*(4), 2267–2296.
- Ghautama, H. (2018). Gender dan Masa Kerja: Mampukah Memoderasi Pengaruh antara High-Performance Work System terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, *7*(1), 160–171.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP UNDIP.
- Haider, S., Heredero, C. D. P., & Heredero, M. D. P. (2020). A Three-Wave Longitudinal Study Of Moderated Mediation Between High-Performance Work Systems And Employee Job Satisfaction: The Role Of Relational Coordination And Peer Justice Climate. *Frontiers in Psychology*, *11*(1), 792–805.

- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-Level Effects Of High-Performance Work Systems (HPWS) And Employee Well-Being: The Mediating Effect Of Organisational Justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211–231.
- Jufrizen, J., & Azila, A. (2023). Organizational Culture And Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role Of Organizational Commitment. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)*, 3(3), 862–874.
- Jufrizen, J., & Intan, N. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 420–435.
- Jufrizen, J., & Kandhita, E. S. (2021). The Effect Of Organizational Justice On Employee Performance By Job Satisfaction As An Intervening Variable. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 10(1), 1–17.
- Jufrizen, J., Pohan, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture On Organizational Commitment and Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86–98.
- Jufrizen, J., Suri, I. P., & Siswadi, Y. (2019). The Effect of Affective, Continuance and Normative Commitments to Employee Performance. *The 1 International Conference on Innovation of Small Medium-Sized Enterprise (ICIS) 2019*, 1(1), 145–154.
- Jyoti, J., & Rani, A. (2019). Role Of Burnout And Mentoring Between High Performance Work System And Intention To Leave: Moderated Mediation Model. *Journal of Business Research*, 98(1), 166–176.
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). Is It Worth It? Linking Perceived High-Performance Work Systems And Emotional Exhaustion: The Mediating Role Of Job Demands And Job Resources. *European Management Journal*, 38(4), 565–579. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.012>
- Kustini, K., Izaak, W. C., & Rini, H. P. (2020). Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah Dan Proactive Behavior terhadap kinerja. *Bisma: Jurnal Bisnis Dan*

Manajemen, 14(3), 180–190.

- Lesmana, M. T., & Prayogi, M. A. (2021). Peranan Komitmen Organisasional Karyawan: Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 323–335.
- Maulidina, A. N., & Frianto, A. (2021). Pengaruh High Performance Work System (HPWS) Dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 522–535.
- Maung, K. M. (2020). The Effects of High Performance Work Systems on Employees in Aged Care. *South East Asia Journal Contemporary Business. Economics and Law*, 13(5), 1–17.
- Mehmood, K., Iftikhar, Y., Khan, A. N., & Kwan, H. K. (2023). The Nexus Between High-Involvement Work Practices and Employees' Proactive Behavior in Public Service Organizations: A Time-Lagged Moderated-Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 1(1), 1571–1586.
- Meyers, M. C. (2020). The Neglected Role Of Talent Proactivity: Integrating Proactive Behavior Into Talent-Management Theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100703.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Nabila, H. A., & Ratnawati, I. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan Dan Perilaku Kerja Proaktif Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 9(4), 1–12.
- Nadeem, K., Riaz, A., & Danish, R. Q. (2019). Influence Of High-Performance Work System On Employee Service Performance And Ocb: The Mediating Role Of Resilience. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 13.
- Nasution, M. I. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Medical Representative. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 407–428.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences*

Management and Business (NCMAB), 425–439.

- Nasution, M. I., Samboja, D., & Jufrizen, J. (2022). Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi Dan Promosi Jabatan: Apakah Penting Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 540–558.
- Oliveira, H. H., & Honorio, L. C. (2020). Human Resources Practices And Organizational Commitment: Connecting The Constructs In A Public Organization. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1–27.
- Otto, M. C. B., Hoefsmit, N., Van Ruysseveldt, J., & van Dam, K. (2019). Exploring Proactive Behaviors Of Employees In The Prevention Of Burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 38–49.
- Pandia, M. M., Jufrizen., J., Khair, H., & Tanjung, H. (2023). Organization Citizenship Behavior : The Role of Spiritual Leadership , Self Efficacy , Locus of Control and Job Satisfaction. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 168–187. <https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.3489.2023>
- Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019). When Is Proactivity Wise? A Review Of Factors That Influence The Individual Outcomes Of Proactive Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 221–248.
- Pitaloka, E., & Putri, F. M. (2021). The Impact Of Employee Engagement And Organizational Commitment On Employee Performance. *Business Management Journal*, 17(2), 117–133.
- Pramudena, S. M., & Hilda, A. F. (2019). The Effect Of Quality Of Worklife And Job Satisfaction On Organizational Commitment. *The Management Journal of Binaniaga*, 4(1), 23–36.
- Prayogi, M. A., & Annisa, D. (2023). Training , Work Ability and employees ' performance : The mediating role of Organizational Commitment. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 4(2), 112–122.
- Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2021). Kompensasi dan Lingkungan Kerja Serta Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 44–53.
- Rahmatullah, A., & Siddiqui, D. A. (2019). Impact of High-Performance Work System on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Job Complexities and Intention to Quit: A Karachi Based Study on Banking and Education

Industry. *SSRN*, 1(1), 1–25.

Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.

Setyarini, E., & Indriati, F. (2022). Achieving Proactive Work Behavior in the Implementation of Flexible Working Arrangement After Covid-19 Pandemic. *Perspektif: Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika*, 11(2), 634–642.

Singh, J. P., Chand, P. K., Mittal, A., & Aggarwal, A. (2020). High-Performance Work System And Organizational Citizenship Behaviour At The Shop Floor. *Benchmarking: An International Journal*, 1(1), 1369–1380.

Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Suryani, S., & Hendryadi, H. (2015). *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Prenadamedia Grup.

Syafrina, N. (2018). Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Aspacindo Kedaton Motor Kandis Kabupaten Siak. *Jurnal Benefita*, 3(3), 455–468.

Syardiansah, S., Latief, A., Daud, M. N., Windi, W., & Suharyanto, A. (2020). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance of the Royal Hotel in East Aceh District. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 849–857.

Tena, A. B. E., Ciprés, M. S., Juan, B. G., & Martín, I. B. (2018). The Impact Of Hard And Soft Quality Management And Proactive Behaviour In Determining Innovation Performance. *International Journal of Production Economics*, 200, 1–14.

Triatna, C. (2015). Perilaku Organisasi Dalam Pendidikan. In *Bandung: PT Remaja Rosdakarya*. Remaja Rosdakarya.

Widjaja, W. (2021). Analisis Kinerja Karyawan Dan Faktor Faktor Yang Memengaruhinya: Studi Kasus Di PT X. *Perspektif: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Akademi Bina Sarana Informatika*, 19(1), 750–758.

Wulandari, I. S., & Frianto, A. (2020). Peran High Performance Work System Terhadap Employee Engagement dan Employee Resilience: Studi Literatur.

BIMA : Journal of Business and Innovation Management, 3(1), 1–16.

- Yansen, E., Widjaja, A. W., & Bernato, I. (2021). Personal Brand Orientation: An Exploration Of Its Antecedents And Consequences. *Revista de Investigaciones Universidad Del Quindío*, 33(2), 309–319.
- Yazid, Z. N. A., Yahya, W. K., Ishak, M., & Achim, N. (2017). High Performance Work System (HPWS) And Organizational Performance: The Mediating Role Of Employee Attitude. *Intervarsities Multidisciplinary International Conference 2017 (IMICO 2017)*, 1–17.
- Yee, L. C. (2018). An Analysis On The Relationship Between Job Satisfaction And Work Performance Among Academic Staff In Malaysian Private Universities. *Journal of Arts & Social Sciences*, 1(2), 64–73.
- Yusnandar, W., & Viawanty, C. I. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Pt. Mitra Agung Hermes (Vizta Gym). *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 436–449.
- Zhang, B., & Morris, J. L. (2014). High-Performance Work Systems And Organizational Performance: Testing The Mediation Role Of Employee Outcomes Using Evidence From PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 68–90.
- Zhang, J., Akhtar, M. N., Bal, P. M., Zhang, Y., & Talat, U. (2018). How Do High-Performance Work Systems Affect Individual Outcomes: A Multilevel Perspective. *Frontiers in Psychology*, 9(1), 586–597.

KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI
PENGARUH HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM TERHADAP
PROACTIVE BEHAVIOUR DIMEDIASI KEPUASAN KERJA DAN
KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. ATLANTIK
INTERNASIONAL AKSES

Assalamu Alaikum Wr. Wb

Kepada Yth. Bapak / Ibu

Karyawan PT. Atlantik Internasional Akses

Di Tempat

Dengan Hormat

Perkenalkan nama saya Putri Balqis (1905160114) mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaanya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara”.

Saya mohon untuk kesediaan Bapak/ Ibu dalam membantu saya mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban atau pendapat yang Bapak/Ibu berikan sangat bermanfaat bagi pengembang ilmu. Saya menyadari permohonan ini sedikit mengganggu kegiatan Bapak/Ibu dalam kuesioner ini tidak ada hubungannya dengan status atau kedudukan dalam instansi, maka jawaban yang benar adalah jawaban yang menggambarkan keadaan Bapak/Ibu. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

Putri Balqis

Data Responden :

1. Nama :

2. Umur : 21-30 Tahun
 31-40 Tahun
 41-50 Tahun
 51-56 Tahun

3. Jenis Kelamin : Laki-laki
 Perempuan

4. Lama Bekerja : < 5 Tahun
 6 -10 Tahun
 > 10 Tahun

Petunjuk Pengisian :

1. Isilah semua nomor dalam angket ini dengan sebaiknya jangan ada yang terlewatkan.
2. Pengisian jawaban cukup dengan memberi tanda (√) pada pernyataan yang dianggap sesuai dengan pendapat responden (satu jawaban dalam setiap nomor pernyataan).
3. Pilihan jawaban :
 - a. Setuju (S)
 - b. Sangat Setuju (SS)
 - c. Kurang Setuju (KS)
 - d. Tidak Setuju (TS)
 - e. Sangat Tidak Setuju (STS)
4. Kuesioner ini diisi oleh karyawan tetap.

1. High Performance Work System (X)

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS
Employee Security						
1	Saya merasa tingkat keamanan lingkungan kerja saya tinggi					
2.	Saya merasa waktu yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan pekerjaan saya					
Comprehensive training						
3.	Saya memiliki kesempatan untuk menyampaikan inisiatif dan penilaian pribadi dalam bekerja					
4.	Hasil pekerjaan saya menunjukkan seberapa baik saya melakukan tugas saya					
Reduced status differentiation						
5.	Dikantor saya bekerja, keputusan dibuat dengan memperhitungkan besarnya dampak/efek pada penerima keputusan (karyawan) dan organisasi					
6.	Dikantor saya bekerja, keputusan dibuat melalui pertimbangan terhadap tingkat konsekuensi keputusan pada kondisi organisasi dan karyawan					
Competitive compensation and benefits						
7.	Saya merasa sistem yang diberikan pada penyelenggara training sesuai dengan materi					
8	Program pengembangan karyawan memberikan saya kualifikasi yang mungkin akan meningkatkan karier saya					

2. Proactive Behavior (Y)

NO	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
Inisiatif sendiri						
1	Saya selalu melakukan pekerjaan atas inisiatif saya sendiri tanpa disuruh pimpinan					
2	Saya mengerjakan tugas yang diberikan oleh kantor dengan					

	secepatnya tanpa harus di tunda tunda					
Berorientasi Masa Depan						
3	Saya bekerja keras setiap hari untuk menghidupi masa depan saya					
4	Saya selalu bekerja sungguh sungguh karena ada keluarga yang saya nafkahi					
Mengubah perilaku yang berorientasi						
5	Saya mengatur aktivitas kerja untuk meningkatkan efisiensi					
6	Saya menetapkan tujuan dan standar khusus untuk kinerja tugas					

3. Kepuasan Kerja (Z1)

NO	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
Gaji atau Imbalan						
1	Gaji yang saya terima mencukupi untuk kebutuhan primer dan sekunder					
2	Saya puas dengan gaji yang diberikan perusahaan saat ini					
Pekerjaan Itu Sendiri						
3	Pekerjaan yang dibebankan kepada saya menarik dan menyenangkan					
4	Saya merasa pekerjaan saya tidak sesuai dengan yang saya harapkan					
Promosi						
5	Kesempatan untuk promosi dalam pekerjaan yang saya miliki sangat terbuka					
6	Saya merasa promosi yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan standar perusahaan					
Pengawasan						
7	Saya merasa senang dalam melakukan pekerjaan jika hasil kerja saya di evaluasi oleh atasan					
8	Saya merasa terbebani dengan pengawasan yang dilakukan pimpinan					
Rekan Kerja						
9	Saya merasakan kerja sama dan komunikasi yang baik dengan rekan kerja					
10	Saya senang dengan rekan kerja saya saat ini					
Kondisi Pekerjaan						
11	Saya merasakan puas dengan kondisi					

	pekerjaan saya saat ini					
12	Saya merasa puas dengan hasil pekerjaan yang saya lakukan					

4. Komitmen Organisasi (Z2)

NO	Pernyataan	S	SS	KS	TS	STS
<i>Affective commitment</i>						
1.	Saya Merasa nyaman didalam perusahaan ini					
2.	Saya Memiliki keluarga baru didalam organisasi ini					
<i>Continuance Commitment</i>						
3	Saya akan terus berada di perusahaan ini karena saya sudah nyaman dengan pekerjaan saya					
4	Saya berkeinginan untuk terus bekerja di perusahaan ini karena saya merasa senang dengan gaji yang saya terima					
<i>Normative Commitment</i>						
5	Saya yakin dengan karir saya diperusahaan ini					
6	Saya tidak ingin keluar dari perusahaan ini karena ada tanggung jawab yang saya berikan					

TABULASI KUISIONER

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	TOTAL
A01	4	5	5	4	5	5	28
A02	5	5	5	5	4	3	27
A03	5	5	4	5	5	3	27
A04	4	4	4	3	3	3	21
A05	4	5	4	4	4	4	25
A06	4	4	4	4	4	4	24
A07	3	3	3	3	3	3	18
A08	5	4	5	4	5	3	26
A09	5	5	5	5	5	4	29
A10	4	4	4	4	4	4	24
A11	5	5	3	5	5	5	28
A12	3	3	3	4	5	4	22
A13	5	4	4	4	5	3	25
A14	5	5	4	5	5	5	29
A15	5	5	5	5	5	5	30
A16	5	5	5	5	5	5	30
A17	4	4	4	4	5	4	25
A18	4	4	5	4	3	4	24
A19	5	5	4	4	3	4	25
A20	5	4	4	4	4	3	24
A21	4	4	4	4	4	4	24
A22	3	3	3	3	3	3	18
A23	5	5	5	5	3	2	25
A24	5	4	5	5	4	4	27
A25	5	5	5	4	5	5	29
A26	3	3	3	5	5	5	24
A27	5	5	5	5	4	5	29
A28	5	5	3	5	5	5	28
A29	4	4	4	5	4	3	24
A30	1	1	1	1	1	1	6
A31	5	5	5	5	5	5	30
A32	3	3	3	5	4	4	22
A33	5	5	4	4	5	5	28
A34	3	3	5	3	5	4	23
A35	2	2	2	2	2	2	12
A36	4	4	4	4	4	4	24
A37	3	3	3	3	5	3	20
A38	5	5	5	5	5	5	30

A39	4	4	4	4	5	5	26
A40	4	4	4	4	5	4	25
A41	2	5	5	5	5	5	27
A42	5	5	5	3	5	5	28
A43	5	4	5	5	5	5	29
A44	5	5	5	5	5	5	30
A45	4	4	4	4	4	4	24
A46	5	5	5	5	5	5	30
A47	5	5	5	5	5	5	30
A48	1	1	1	1	1	1	6
A49	5	5	5	5	5	5	30
A50	5	4	4	4	4	4	25
A51	5	5	5	5	5	5	30
A52	5	5	5	5	2	5	27
A53	4	4	4	4	4	2	22
A54	3	3	3	5	3	3	20
A55	3	4	5	5	4	3	24
A56	3	3	5	5	5	5	26
A57	5	5	5	5	5	5	30
A58	4	4	4	4	4	4	24
A59	5	5	5	5	5	5	30
A60	4	4	4	4	4	4	24
A61	5	5	4	5	5	5	29
A62	4	4	3	4	4	3	22
A63	4	4	4	4	4	4	24
A64	5	5	4	5	4	5	28
A65	5	4	5	5	5	4	28
A66	1	1	1	1	1	1	6
A67	5	4	4	5	4	5	27
A68	4	4	4	4	4	4	24
A69	5	4	5	5	4	5	28
A70	5	5	4	4	3	3	24
A71	5	5	5	5	5	5	30
A72	1	1	4	1	1	1	9
A73	5	5	5	5	4	4	28
A74	5	4	5	5	4	4	27
A75	5	5	4	4	3	4	25
A76	4	5	4	5	4	4	26
A77	4	5	5	5	4	5	28
A78	5	5	4	4	4	3	25
A79	5	4	4	5	4	5	27

A80	5	5	5	5	5	5	30
A81	5	5	5	5	5	5	30
A82	5	5	5	5	5	5	30
A83	4	5	4	5	3	5	26
A84	4	4	3	5	3	5	24
A85	2	5	5	3	3	4	22
A86	5	5	5	5	3	5	28
A87	5	5	5	3	4	5	27
A88	5	4	5	5	4	4	27
A89	5	5	4	4	4	5	27
A90	4	5	4	5	4	5	27
A91	5	5	5	5	5	5	30
A92	5	5	3	5	3	5	26
A93	5	5	5	3	4	5	27
A94	5	4	5	3	5	4	26
A95	5	5	5	5	3	5	28
A96	1	1	1	1	1	1	6
A97	5	5	4	4	4	5	27
A98	4	5	4	5	4	5	27
A99	5	5	5	5	5	5	30
A100	5	5	5	5	3	5	28
A101	5	5	5	3	4	5	27
A102	5	4	5	3	5	4	26
A103	5	5	4	5	5	5	29
A104	5	5	4	4	5	5	28
A105	5	5	4	4	4	4	26
A106	1	4	3	4	4	4	20
A107	4	4	4	4	4	4	24
A108	3	2	3	5	3	3	19
A109	5	5	5	5	5	5	30
A110	4	4	4	4	4	4	24
A111	5	5	5	5	5	5	30
A112	4	4	4	3	4	3	22
A113	3	3	3	3	3	3	18
A114	5	5	4	4	4	1	23
A115	4	4	3	4	3	4	22
A116	4	4	4	3	4	4	23
A117	4	4	4	4	4	4	24
A118	5	5	5	5	5	5	30
A119	5	5	5	5	5	5	30
A120	4	5	5	5	5	4	28

A121	5	4	5	5	5	5	29
A122	1	2	2	3	2	3	13
A123	4	4	4	4	4	5	25
A124	1	1	1	1	1	1	6
A125	4	4	4	4	4	4	24
A126	4	4	4	5	5	4	26
A127	5	4	4	5	5	5	28
A128	4	4	3	2	4	3	20
A129	5	5	5	5	5	5	30
A130	5	5	4	4	5	5	28
A131	5	5	4	4	4	4	26
A132	4	1	3	4	4	4	20
A133	4	4	4	4	4	4	24
A134	3	2	3	2	3	3	16
A135	4	3	4	4	4	4	23
A136	4	4	4	4	4	4	24
A137	5	5	5	5	5	5	30
A138	4	4	4	3	4	3	22
A139	5	5	5	5	5	5	30
A140	5	5	4	4	4	1	23
A141	4	4	3	4	3	4	22
A142	4	4	4	3	4	4	23
A143	4	4	4	4	4	4	24
A144	5	5	5	5	5	5	30
A145	4	4	4	3	3	4	22
A146	4	5	5	5	5	4	28
A147	5	4	5	5	5	5	29
A148	1	2	2	3	2	3	13
A149	5	5	5	5	5	5	30
A150	4	4	4	4	4	5	25
A151	4	4	4	4	4	4	24
A152	4	4	4	3	3	4	22
A153	5	4	4	5	5	5	28
A154	4	4	5	5	4	3	25
A155	5	5	5	4	5	5	29
A156	4	4	4	3	4	3	22
A157	5	5	2	4	4	5	25
A158	4	4	4	4	4	4	24
A159	5	5	5	5	5	5	30
A160	4	5	4	4	4	3	24
A161	5	5	4	4	4	4	26

A110	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	49
A111	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	50
A112	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	57
A113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
A114	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	47
A115	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	53
A116	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A117	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	51
A118	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	30
A119	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A120	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	56
A121	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	56
A122	2	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	2	30
A123	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	54
A124	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A125	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	47
A126	2	2	2	5	2	2	5	2	2	2	2	5	33
A127	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	48
A128	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A129	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A130	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	54
A131	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	56
A132	3	3	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	52
A133	5	5	2	2	5	2	2	3	3	5	2	2	38
A134	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	53
A135	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	51
A136	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	49
A137	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	50
A138	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	57
A139	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A140	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	47
A141	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	53
A142	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A143	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	51
A144	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	30
A145	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	54
A146	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	56
A147	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	56
A148	2	2	2	2	2	5	2	2	5	2	2	2	30
A149	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A150	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	57
A151	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	47
A152	2	2	2	5	2	2	5	2	2	2	2	5	33

A153	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	48
A154	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A155	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47
A156	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	51
A157	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	46
A158	5	5	5	4	3	3	5	5	4	5	5	4	53
A159	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A160	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47
A161	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	4	48
A162	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47
A163	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	57
A164	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	51
A165	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	58
A166	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	50
A167	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	55
A168	5	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	49
A169	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A170	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4	56
A171	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	47
A172	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	55
A173	4	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	54
A174	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A175	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	57
A176	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
A177	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	5	4	47

	Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z2.4	Z2.5	Z2.6	TOTAL
A01	5	5	5	5	5	5	30
A02	5	5	5	5	5	5	30
A03	3	3	5	5	5	5	26
A04	2	4	4	3	4	4	21
A05	4	5	4	4	3	4	24
A06	5	5	5	5	5	5	30
A07	3	3	3	3	3	3	18
A08	4	4	4	4	2	3	21
A09	5	2	4	4	2	4	21
A10	5	5	5	5	5	5	30
A11	5	5	5	5	5	5	30
A12	4	3	3	3	2	3	18
A13	5	5	5	5	2	5	27
A14	5	5	5	5	5	5	30

A15	4	4	4	4	4	4	24
A16	5	5	5	5	5	5	30
A17	4	4	4	4	4	4	24
A18	5	5	5	4	2	4	25
A19	5	5	5	4	4	4	27
A20	5	5	5	5	5	5	30
A21	4	5	5	5	5	5	29
A22	5	5	5	4	4	4	27
A23	4	5	5	3	3	3	23
A24	4	5	5	3	3	3	23
A25	4	5	5	4	4	4	26
A26	4	4	5	5	5	5	28
A27	3	4	4	5	5	5	26
A28	4	5	5	5	5	5	29
A29	5	4	4	4	4	3	24
A30	1	1	1	1	1	1	6
A31	5	2	5	5	5	5	27
A32	3	3	3	3	3	3	18
A33	3	3	3	2	3	3	17
A34	4	4	3	4	2	3	20
A35	2	2	2	2	2	2	12
A36	4	3	5	5	5	5	27
A37	5	3	2	4	4	2	20
A38	5	4	4	4	4	2	23
A39	4	5	5	4	4	4	26
A40	5	5	5	5	5	5	30
A41	5	4	5	4	5	4	27
A42	5	5	5	5	5	5	30
A43	5	4	3	3	3	5	23
A44	5	5	5	5	5	5	30
A45	3	3	3	3	3	3	18
A46	5	4	4	4	4	4	25
A47	5	5	5	5	5	5	30
A48	1	1	1	1	1	1	6
A49	3	3	3	3	3	3	18
A50	5	5	5	5	4	4	28
A51	3	3	3	3	3	3	18
A52	5	5	5	5	5	5	30
A53	4	4	4	4	5	4	25
A54	5	4	4	4	5	5	27
A55	4	4	4	4	4	4	24

A56	4	4	4	4	4	4	24
A57	4	4	4	4	4	4	24
A58	4	4	4	4	4	4	24
A59	3	3	3	3	3	3	18
A60	4	3	3	3	3	3	19
A61	5	5	5	5	5	5	30
A62	4	3	5	5	5	4	26
A63	4	4	2	2	3	2	17
A64	5	4	5	4	3	4	25
A65	5	4	5	4	4	5	27
A66	5	5	5	5	5	5	30
A67	5	5	3	5	5	5	28
A68	4	4	4	4	4	3	23
A69	5	3	5	4	5	5	27
A70	4	4	4	4	5	5	26
A71	5	5	5	5	5	5	30
A72	5	5	5	5	5	5	30
A73	5	4	3	4	5	4	25
A74	5	4	3	4	5	3	24
A75	4	3	3	4	5	5	24
A76	5	4	3	4	5	3	24
A77	5	4	3	5	5	5	27
A78	4	4	3	5	5	4	25
A79	5	3	3	3	5	4	23
A80	4	5	5	5	5	4	28
A81	5	4	4	5	5	5	28
A82	5	3	5	4	5	4	26
A83	5	5	5	5	5	5	30
A84	5	2	4	4	5	3	23
A85	3	4	4	5	5	3	24
A86	5	3	4	5	4	4	25
A87	3	4	4	4	5	5	25
A88	5	4	3	4	4	5	25
A89	4	3	4	5	5	5	26
A90	5	3	3	2	5	5	23
A91	5	3	5	5	5	5	28
A92	3	3	4	5	5	4	24
A93	5	3	5	5	5	3	26
A94	3	3	4	4	4	3	21
A95	5	3	4	5	5	4	26
A96	5	5	5	5	5	5	30

A97	4	4	5	3	4	5	25
A98	5	4	5	3	3	4	24
A99	5	5	5	3	5	5	28
A100	3	5	3	3	4	5	23
A101	5	5	5	3	5	5	28
A102	3	3	4	3	4	4	21
A103	5	5	5	5	5	5	30
A104	4	4	4	3	4	4	23
A105	4	4	4	4	4	5	25
A106	4	4	4	2	4	5	23
A107	3	5	4	3	2	3	20
A108	3	5	5	3	4	5	25
A109	5	5	5	5	5	5	30
A110	3	5	4	4	4	4	24
A111	5	5	5	3	5	5	28
A112	5	5	5	5	5	5	30
A113	3	3	3	3	3	3	18
A114	5	4	4	3	5	5	26
A115	3	5	3	2	3	2	18
A116	4	4	3	3	4	5	23
A117	4	5	4	5	5	5	28
A118	3	3	2	2	4	4	18
A119	5	5	5	5	5	5	30
A120	5	5	4	5	5	5	29
A121	5	5	4	4	5	5	28
A122	2	3	3	3	3	3	17
A123	4	3	4	4	4	5	24
A124	5	5	5	5	5	5	30
A125	4	3	3	4	4	4	22
A126	2	2	2	5	4	4	19
A127	5	5	4	4	5	5	28
A128	5	4	5	5	5	5	29
A129	5	5	5	5	5	5	30
A130	4	4	4	4	4	4	24
A131	4	4	4	4	4	5	25
A132	4	4	4	5	4	5	26
A133	3	5	4	3	2	3	20
A134	5	5	5	5	4	5	29
A135	5	4	5	5	5	5	29
A136	3	5	4	4	4	4	24
A137	5	5	5	5	5	5	30

A138	5	5	5	5	5	5	30
A139	5	5	5	5	5	5	30
A140	5	4	4	5	5	5	28
A141	3	5	3	2	3	2	18
A142	4	4	3	4	4	5	24
A143	4	5	4	5	5	5	28
A144	3	3	2	2	4	4	18
A145	4	4	5	3	2	3	21
A146	5	5	4	5	5	5	29
A147	5	5	4	4	5	5	28
A148	2	3	4	4	4	4	21
A149	5	5	5	5	5	5	30
A150	5	4	4	4	4	5	26
A151	4	3	3	4	4	4	22
A152	2	2	2	5	4	4	19
A153	5	5	4	4	5	5	28
A154	5	4	5	5	5	5	29
A155	4	5	4	5	5	5	28
A156	4	4	3	4	5	5	25
A157	5	4	5	5	5	5	29
A158	4	5	5	5	5	5	29
A159	5	5	5	5	5	5	30
A160	4	4	3	3	3	2	19
A161	4	4	4	4	4	4	24
A162	3	4	4	4	4	4	23
A163	3	4	4	5	4	5	25
A164	4	3	4	3	4	4	22
A165	5	4	5	4	4	5	27
A166	4	5	5	5	5	5	29
A167	3	4	3	4	4	4	22
A168	5	5	4	4	5	5	28
A169	5	5	5	5	5	5	30
A170	4	5	4	4	5	5	27
A171	4	4	5	4	5	5	27
A172	4	4	4	4	5	5	26
A173	4	5	4	4	5	5	27
A174	5	5	5	5	5	5	30
A175	5	5	5	5	5	5	30
A176	3	3	3	3	3	3	18
A177	4	4	4	4	4	4	24

	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	TOTAL
A01	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A02	4	3	3	4	2	3	2	2	23
A03	4	4	3	4	4	4	5	4	32
A04	5	3	4	4	5	3	5	4	33
A05	3	4	2	4	4	4	4	4	29
A06	5	5	4	5	5	5	5	2	36
A07	2	3	4	3	3	3	3	3	24
A08	2	3	3	4	3	3	3	4	25
A09	3	4	4	4	4	4	4	4	31
A10	3	4	5	5	3	4	5	4	33
A11	4	5	5	5	5	5	5	5	39
A12	4	5	5	5	5	5	5	5	39
A13	4	5	5	5	5	5	5	5	39
A14	4	5	5	5	5	3	5	5	37
A15	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A16	5	4	4	4	4	4	4	4	33
A17	4	3	4	4	4	4	4	4	31
A18	3	2	1	1	3	3	3	4	20
A19	3	4	4	4	4	4	4	4	31
A20	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A21	5	3	3	3	3	3	3	3	26
A22	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A23	5	5	5	4	4	5	5	5	38
A24	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A25	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A26	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A27	3	5	4	3	5	5	5	4	34
A28	5	5	4	5	4	4	5	4	36
A29	5	2	2	4	4	5	4	4	30
A30	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A31	4	5	5	5	4	5	4	5	37
A32	5	5	2	5	4	4	4	4	33
A33	3	5	5	4	4	4	4	4	33
A34	5	5	2	4	4	4	5	5	34
A35	2	2	2	2	2	2	2	2	16
A36	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A37	4	3	3	3	4	3	4	4	28
A38	5	3	3	4	3	4	4	4	30
A39	5	4	4	5	5	5	5	4	37

A40	5	4	4	5	5	3	4	4	34
A41	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A42	5	5	5	5	4	4	4	4	36
A43	5	5	5	4	4	4	4	4	35
A44	5	5	5	5	4	4	4	5	37
A45	2	3	3	4	5	4	4	4	29
A46	5	5	2	5	4	4	3	5	33
A47	5	2	2	5	5	4	4	4	31
A48	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A49	5	5	5	5	5	5	4	5	39
A50	5	5	4	4	4	5	5	5	37
A51	5	5	5	5	5	5	4	5	39
A52	5	5	4	5	5	4	4	4	36
A53	5	4	4	5	3	5	5	4	35
A54	5	5	4	4	4	4	4	4	34
A55	2	2	3	4	4	4	4	5	28
A56	5	3	5	4	5	5	5	5	37
A57	5	4	4	4	3	5	4	4	33
A58	4	4	2	4	5	5	5	4	33
A59	5	4	3	5	3	3	3	3	29
A60	4	4	4	4	5	5	5	5	36
A61	5	5	5	4	4	4	4	4	35
A62	4	2	1	5	4	5	5	5	31
A63	4	1	3	5	5	5	5	5	33
A64	5	5	4	4	4	4	5	4	35
A65	5	5	4	4	4	4	4	4	34
A66	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A67	5	5	5	4	4	3	3	3	32
A68	4	4	5	4	4	5	5	5	36
A69	5	5	5	5	3	3	5	5	36
A70	5	5	5	4	4	5	5	5	38
A71	5	5	5	4	4	4	4	5	36
A72	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A73	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A74	5	3	3	3	3	3	3	3	26
A75	5	5	5	5	4	4	4	5	37
A76	4	3	3	3	3	3	3	3	25
A77	4	5	4	4	4	5	4	4	34
A78	5	4	1	4	4	5	4	4	31
A79	5	4	3	4	1	5	1	4	27
A80	5	4	4	4	4	4	4	4	33

A81	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A82	5	4	4	4	4	4	4	4	33
A83	4	4	2	4	4	4	4	3	29
A84	4	3	3	3	3	3	3	3	25
A85	5	3	3	3	3	3	3	3	26
A86	5	4	4	4	4	4	4	4	33
A87	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A88	5	5	5	3	5	5	5	5	38
A89	5	5	4	4	5	5	5	5	38
A90	4	5	5	5	5	5	5	5	39
A91	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A92	5	4	4	4	3	4	3	5	32
A93	5	3	3	3	3	3	3	3	26
A94	4	5	5	5	5	5	4	3	36
A95	5	4	4	4	4	4	4	4	33
A96	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A97	5	5	5	5	4	4	4	5	37
A98	5	5	5	5	5	5	5	4	39
A99	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A100	5	4	4	4	4	4	4	4	33
A101	5	3	3	3	3	3	3	3	26
A102	4	3	2	1	2	5	3	2	22
A103	5	4	4	4	5	5	4	4	35
A104	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A105	5	3	3	3	3	3	3	3	26
A106	5	5	5	3	5	5	5	5	38
A107	3	5	5	5	5	5	5	5	38
A108	5	5	5	4	4	4	3	4	34
A109	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A110	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A111	5	4	4	4	5	5	3	4	34
A112	5	5	5	5	4	5	4	5	38
A113	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A114	5	4	4	4	4	3	3	5	32
A115	4	4	5	4	5	4	4	5	35
A116	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A117	5	5	4	4	3	4	4	5	34
A118	2	3	2	2	2	3	3	3	20
A119	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A120	5	5	5	5	4	4	3	5	36
A121	5	5	4	5	5	5	4	4	37

A163	4	5	5	5	4	5	3	5	36
A164	4	5	4	4	4	5	3	4	33
A165	4	5	5	4	5	5	5	5	38
A166	5	4	5	4	4	4	4	4	34
A167	4	5	5	4	4	5	3	5	35
A168	5	5	4	4	3	4	3	4	32
A169	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A170	5	5	5	4	5	5	3	5	37
A171	5	4	4	4	4	3	4	4	32
A172	4	5	5	4	5	4	3	5	35
A173	4	4	5	5	4	5	3	5	35
A174	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A175	5	5	4	5	5	5	5	5	39
A176	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A177	4	4	5	4	3	4	3	4	31



PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: 2909/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/15/1/2023

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Medan, 15/1/2023

Dengan hormat,
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Putri Balqis
NPM : 1905160114
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : 1. Mengetahui apakah kompensasi, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan bagian SDM di PT. PN IV
2. Mengetahui apakah motivasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. PN IV
3. Mengetahui apakah motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan PT. PN IV

Rencana Judul : 1. Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
2. Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja
3. Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan

Objek/Lokasi Penelitian : Pt. Perkebunan Nusantara Iv Medan

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon

(Putri Balqis)




MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: 2909/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/15/1/2023

Nama Mahasiswa : Putri Balqis
NPM : 1905160114
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Tanggal Pengajuan Judul : 15/1/2023
Nama Dosen Pembimbing*) : Muhammad Irfan Nst, SE., M.M.  15/1/2023

Judul Disetujui**)

Pengaruh High Performance Work System (HPWS)
terhadap Proactive Behavior dimediasi Kepuasan
Kerja dan Komitmen Organisasi pada
PT. Atlantik Internasional Arses

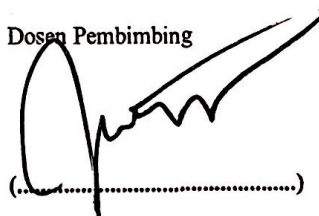
Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Manajemen



(Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si.)

Medan,

Dosen Pembimbing



Keterangan:

*) Diisi oleh Pimpinan Program Studi

**) Diisi oleh Dosen Pembimbing

Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan/foto dan uploadlah lembaran ke-2 ini pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
 Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

Nomor : 1624 /II.3-AU/UMSU-05/ F / 2022
 Lampiran :
 Perihal : **IZIN RISET PENDAHULUAN**

Medan, 09 Dzulhijjah 1444 H
 27 Juni 2023 M

Kepada Yth.
 Bapak / Ibu Pimpinan
 PT. Atlantik Internasional Akses
 Jln. Danau Marsabut No.09
 Di tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di **Perusahaan / Instansi** yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1)

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : **Putri Balqis**
 Npm : **1905160114**
 Jurusan : **Manajemen**
 Semester : **VIII (Delapan)**
 Judul : **Pengaruh High Performance Work System Terhadap Proactive Behavior Dimediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi.**

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb



Dekan

H. JANURI, SE.,MM.,M.Si.
NIDN : 0109086502

Tembusan :
 1. Peringgal





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU
 Cerdas / Terpercaya

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
 Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [umsu.medan](https://www.facebook.com/umsu.medan) [umsu.medan](https://www.instagram.com/umsu.medan) [umsu.medan](https://www.youtube.com/umsu.medan)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
 PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

NOMOR : 1624 / TGS / II.3-AU / UMSU-05 / F / 2023

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :
Program Studi : Manajemen
Pada Tanggal : 6/27/2023

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :
Nama : Putri Balqis
N P M : 1905160114
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Manajemen
Judul Proposal / Skripsi : Pengaruh High Performance Work System Terhadap Proactive Behavior Dimediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Dosen Pembimbing : Muhammad Irfan Nasution, SE.,MM.

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkanya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi dinyatakan " BATAL " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : 27 Juni 2024**
4. Revisi Judul.....

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : Medan
 Pada Tanggal : 09 Dzulhijjah 1444 H
 27 Juni 2023 M



Dekan

H. JANURI, SE.,MM.,M.Si.
NIDN : 0109086502

Tembusan :
 1. Pertinggal.



Medan, 06 Juli 2023
No. UM/X//Bi/692/2023

kepada Yth
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Mukhtar Basri No. 3
Medan 20238

Yang Hormat,

Hal : Riset Pendahuluan

Sehubungan dengan Surat No.1624//II.3-AU/UMSU-05/F/2022 mengenai
Permohonan Riset Pendahuluan Mahasiswa atas nama :

Nama : Putri Balqis
NPM : 1905160114
Fakultas : Ekonomi & Bisnis
Jurusan : Manajemen

Maka kami setuju untuk mengadakan penelitian di Kantor PT. Atlantik
Internasional Akses dengan judul penelitian “Pengaruh High Performances
Work System terhadap Proactive Behavior dimediasi Kepuasan Kerja dan
Comitmen Organisasi”.

Demikian disampaikan

Hormat Kami



atlantic
CONSTRUCTION
RIO ARDIKA
Sales Manager



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

Nama Lengkap : PUTRI BALQIS
 N.P.M : 1905160114
 Dosen Pembimbing : MUHAMMAD IRFAN NST, SE., MM
 Program Studi : MANAJEMEN
 Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
 Judul Penelitian : PENGARUH HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM TERHADAP PROACTIVE BEHAVIOR DIMEDIAS KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. ATLANTIK INTERNASIONAL AKSES

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	Jelaskan Parusialisa	30/5/23	
BAB 2	Lakukan taxi di pafjda	13/6/23	
BAB 3	Jelaskan Defenisi operasional dan karakteristik	27/6/23	
Daftar Pustaka	usjib Pakei Kerdleby.	27/6/23	
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian	Buat kuisiuan berdasarkan indikator	27/6/23	
Persetujuan Seminar Proposal	Acc Seminar proposal	16/6/22	

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Medan, Mei 2023

Diketahui oleh:
 Ketua Program Studi

(JASMAN SARIPUDDIN, S.E., M.Si)

Disetujui oleh:
 Dosen Pembimbing

(MUHAMMAD IRFAN NST, SE., MM)

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Putri Balqis
NPM : 1905160114
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Manajemen)
Judul : Pengaruh High Performance Work System (HPWS) terhadap Proactive Behavior Dimediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada PT. Atlantik Internasional Akses

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
 - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
 - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Juni 2023
Pembuat Pernyataan



PUTRI BALQIS

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi



BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN

Pada hari ini Sabtu, 22 Juli 2023 telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen sebagai berikut :

Nama : **Putri Balqis**
 N.P.M. : **1905160114**
 Tempat / Tgl.Lahir : **Medan, 18 Desember 2001**
 Alamat Rumah : **Jl. Puri Gg Sepakat no 4b**
 Judul Proposal : **Pengaruh High Performances Work System terhadap Proactive Behavior dimediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Pada PT. Atlantik Internasional Akses**

(Disetujui / tidak disetujui *)

No	Komentar
Judul
Ab I	Perhatikan tulisan B. Ingris dan B. Indonesia
Ab II	Indikator
Ab III	Perbaiki daftar pustaka
Lainnya
Kesimpulan	<input type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, Sabtu, 22 Juli 2023

TIM SEMINAR

Ketua

Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.

Pembimbing

Muhammad Irfan Nasution SE, M.Si

Sekretaris

Assoc.Prof.Dr.Jufrizen,SE.,M.Si.

Pembanding

Assoc.Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si.

PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari **Sabtu, 22 Juli 2023** menerangkan bahwa:

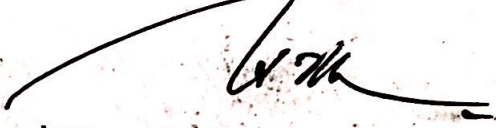
Nama : Putri Balqis
N.P.M. : 1905160114
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 18 Desember 2001
Alamat Rumah : Jl. Puri Gg Sepakat no 4b
JudulProposal : Pengaruh High Performances Work System terhadap Proactive Behavior dimediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Pada PT. Atlantik Internasional Akses

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Skripsi dengan pembimbing : *Muhammad Irfan Nasution SE, M.Si*

Medan, Sabtu, 22 Juli 2023

TIM SEMINAR

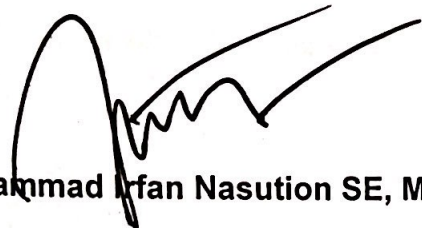
Ketua


Jasman Saripuddin, SE., M.Si.


Sekretaris


Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si.


Pembimbing


Muhammad Irfan Nasution SE, M.Si

Pemanding


Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si.

Diketahui / Disetujui
A.n. Dekan
Wakil Dekan - I


Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.
NIDN : 0105087601



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

MSU
Cerdas | Terpercaya
memilih untuk agar diterbitkan
dan terinspirasi

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [umsu](#) [umsu](#) [umsu](#) [umsu](#)

Nomor : 2088 /IL.3-AU/UMSU-05/F/2023
Lamp. : -
Hal : **MENYELESAIKAN RISET**

Medan, 22 Muharram 1445 H
09 Agustus 2023 M

Kepada Yth.
Bapak / Ibu Pimpinan
PT.Atlantik Internasional Akses
Di
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan Mahasiswa kami akan menyelesaikan Studinya, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan pada Mahasiswa kami melakukan Riset di **Perusahaan/ instansi** yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk *melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV – V*, dan setelah itu Mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan Surat Keterangan Telah Selesai Riset dari Perusahaan yang Bapak/Ibu Pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian **Program Studi Strata Satu (S1)** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan :

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : **Putri Balqis**
N P M : **1905160114**
Semester : **VIII (Delapan)**
Jurusan : **Manajemen**
Judul Skripsi : **Pengaruh High Performance Work System Terhadap Proactive Behavior Dimediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Pada PT.Atlantik Internasional Akses.**

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Dekan

Dr.H. JANURI, SE., MM., M.Si.
N I D N : 0 1 0 9 0 8 6 5 0 2

Tembusan :
1. Peringgal



Medan, 12 Agustus 2023
No. UM/X/Bi/722/2023

ada Yth
an Fakultas Ekonomi & Bisnis
ersitas Muhammadiyah Sumatera Utara
ukhtar Basri No.3
an 20238

gan Hormat,

Hal : Selesai Riset

Sehubungan dengan surat No 2088/II.3-AU/UMSU-05/F/2023
genai selesai riset atas nama :

a : Putri Balqis
l : 1905160114
san : Manajemen
ltas : Ekonomi & Bisnis
ersitas : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Telah melakukan penelitian di PT.Atlantik Internasional Akses mulai
et 2023 s/d Agustus 2023 untuk memperoleh data guna menyelesaikan
s akhir yaitu skripsi dengan judul “ **Pengaruh High Performance Work
em terhadap Proactive Behavior dimediasi Kepuasan Kerja &
itmen Organisasi**”

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan
gan sebaik-baiknya.



atlantic
CONSTRUCTION

RIO ARDIKA
SALES MANAGER

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. DATA PRIBADI

Nama : Putri Balqis
NPM : 1905160114
Tempat & Tanggal Lahir ; Medan, 18 Desember 2001
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Anak Ke : 2 dari 6 bersaudara
Alamat : Jl. Bromo Gg. Syukri
No. Hp/ WA : 082183588709
Email : putribalqis1223@gmail.com

2. DATA ORANG TUA

Nama Ayah : Dedi Harveysyahari
Pekerjaan : Wiraswasta
Nama Ibu : Ratih Sriwidari
Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga
Alamat : Jl. Bromo Gg. Syukri
No Hp/ WA : 081265578907

3. DATA PENDIDIKAN FORMAL

TK : TK Komatsu (2006-2007)
Sekolah Dasar : SD Swasta Islam Afifiyah (2007- 2013)
Sekolah Menengah Pertama : SMP Muhammadiyah 08 Medan
(2013- 2016)
Sekolah Menengah Atas : SMA Muhammadiyah 01 Medan
(2016-2019)

Medan, Agustus 2023

(Putri Balqis)