

**PENGARUH KOMPETENSI DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA  
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV  
(PERSERO) MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH:**

**NAMA : M RIYAN FAUZAN**  
**NPM 1805160512**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2022**

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 Selasa, tanggal 11 Oktober 2022, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya

MEMUTUSKAN

Nama : M. RIVAN FAUZAN  
N P M : 1805160512  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPETENSI DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV (PERSERO) MEDAN

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

TIM PENGLIJI

Penguji I

Penguji II

(Assoc. Prof. RAIHANAH DAULAY, SE., M.Si)

(MUHAMMAD FAHMI, SE., M.Si)

PEMBIMBING

(ASRIZAL EFENDY NASUTION, SE., M.Si)

Unggul | Cerdas | Terpercaya  
PANTIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

(H. JANURI, SE., MM., M.Si)

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



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : M. RIYAN FAUZAN  
N P M : 1805160512  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPETENSI DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV (PERSERO) MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.

Medan, Oktober 2022

Pembimbing Skripsi

ASRIZAL EFENDY NASUTION, S.E., M.Si

Diketahui/Disetujui Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

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



H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI

Acc/ Jilid LUX

Nama Lengkap : M. RIYAN FAUZAN  
N.P.M : 1805160512  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Nama Dosen Pembimbing : ASRIZAL EFENDY NASUTION, SE., M.SI Raihannah Duly  
Judul Penelitian : PENGARUH KOMPETENSI DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV(PERSERO) MEDAN

16/11  
2022

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Fenomena dipertajaman lagi - Identifikasi Sasaran dan rumusan dan tujuan penelitian	10/07-22 25/07-22	f.
Bab 2	Sistematisasi penelitian dipertajam - hipotesis dipertajam dan rumusan masalah kerangka konseptual dibuat dan sumber	27/07-22 08/08-22	f.
Bab 3	telah analisis data dijelaskan kriteria pengujian keputusannya - Pada penelitian ini terdapat koefisien F Square dan Direct effect, indirect effect dan total effect	20/08-22	f.
Bab 4	Hasil pembahasan dijelaskan dan hasil penelitian dijelaskan dan praktisi terdapat.	02/09-22 30/09-22	f.
Bab 5	Kesimpulan disimpulkan dan hasil penelitian - Saran diberikan sesuai dan variabel yang diteliti.	30/09-22	f.
Daftar Pustaka	Mendelung - Kutip jurnal dengan probabilitas 3 dan data file word	01/10-22	f.
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC ULR disidangkan	04/10-22	f.

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Medan, 04 Oktober 2022

Disetujui Oleh  
Dosen Pembimbing

(Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si)

(ASRIZAL EFENDY NASUTION, SE., M.SI)



## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama : M. RIYAN FAUZAN  
NPM : 1805160512  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : **PENGARUH KOMPETENSI DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV (PERSERO) MEDAN**

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari skripsi ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya yang menyatakan



M. RIYAN FAUZAN

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH KOMPETENSI DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV (PERSERO) MEDAN**

**M. RIYAN FAUZAN  
1805160512**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi dan dukungan organisasi Terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pada seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero). Sampel dalam penelitian ini menggunakan perhitungan *slovin* berjumlah 80 karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi, 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 bahwa secara langsung kompetensi dukungan organisasi, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompetensi dan dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, secara tidak langsung dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)

**Kata Kunci: Kompetensi, Dukungan Organisasi, Kinerja, Kepuasan Kerja**

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL COMPETENCY AND SUPPORT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT PT. PERKEBUNAN NUSANTRA IV (PERSERO) MEDAN**

**M. RIYAN FAUZAN  
1805160512**

The purpose of this study was to examine and analyze the effect of competence and organizational support on employee performance mediated by job satisfaction at PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) directly or indirectly. The approach used in this study is a causal approach. The population in this study were all employees of PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero). The sample in this study using slovin calculations amounted to 80 employees of PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero). Data collection techniques in this study used documentation, observation, and questionnaire techniques. The data analysis technique in this study uses a quantitative approach using statistical analysis by using the Outer Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study using the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study prove that organizational support competence directly, job satisfaction has a significant effect on employee performance, competence and organizational support affect job satisfaction, indirectly organizational support and transformational leadership have a significant effect on employee performance mediated by job satisfaction at PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)

**Keywords: Competence, Organizational Support, Performance, Job Satisfaction**

## KATA PENGANTAR



*Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu wa ta'ala yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan Proposal ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Shalallaahu Alaihi Wassalaam yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu: **“Pengaruh Kompetensi dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan”**.

Dalam menyelesaikan proposal ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan proposal. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar-besarnya terutama kepada:

1. Terima kasih untuk yang istimewa ayahanda Sofyan dan Ibunda Purnama Nauli Lubis tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam pembuatan Proposal ini. Dan seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri S.E., M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan S.E.,M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin, SE. M.Si selaku Ketua Jurusan Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc Prof Dr. Jufrizen S.E.,M.Si selaku sekretaris program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Asrizal Efendy Nasution, SE., M.Si selaku dosen pembimbing proposal yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan proposal ini.
9. Ibu Susi Handayani, SE., M.M selaku dosen pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya

10. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada peneliti, serta seluruh staff pegawai Fakultas Ekonomi yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan Proposal ini.
11. Serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu wa ta'ala membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga Proposal ini dapat penulis lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan Proposal yang menjadi salah satu syarat penulis menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

*Wassalamualaikum, Warahmatullahi Wabarakatuh*

Medan, Juni 2022

Penulis

**MURIYAN FAUZAN**  
**NPM:1805160512**

# DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	6
1.3 Batasan Masalah .....	7
1.4 Rumusan Masalah.....	7
1.5 Tujuan Penelitian .....	8
1.6 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kajian Teoritis .....	10
2.1.1 Kinerja .....	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja .....	10
2.1.1.2 Penilaian Kinerja .....	10
2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	11
2.1.1.4 Indikator Kinerja.....	12
2.1.2 Kompetensi .....	13
2.1.2.1 Pengertian Kompetensi .....	13
2.1.2.2 Tipe Kompetensi.....	14
2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi.....	18
2.1.2.4 Indikator Kompetensi .....	21
2.1.3 Dukungan Organisasi .....	22
2.1.3.1 Pengertian Dukungan Organisasi .....	22
2.1.3.2 Tujuan Dukungan Organisasi .....	23
2.1.3.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Dukungan Organisasi .....	23
2.1.3.4 Indikator Dukungan Organisasi.....	24
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	27
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	27
2.1.4.2 Jenis Jenis Kepuasan Kerja .....	27
2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	29
2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja .....	31
2.2 Kerangka Konseptual .....	33
2.3 Hipotesis .....	40

### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

3.1 Jenis Penelitian.....	42
3.2 Defenisi Operasional Variabel .....	42
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	44
3.4 Teknik Penarikan Sampel .....	45
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.6 Teknik Analisis Data.....	48

### **BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Hasil Penelitian .....	48
4.2 Pembahasan.....	63

### **BAB 5 PENUTUP**

5.1 Kesimpulan .....	72
5.2 Saran.....	72
5.3 Keterbatasan Pembelian .....	73

### **DAFTAR PUSTAKA**

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia mempunyai arti penting karena manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju dan mundurnya perusahaan. Manusia adalah sumber daya yang berbeda dari faktor produksi lainnya karena manusia mempunyai perasaan, pikiran, keinginan dan latar belakang yang heterogen (Jufrizen, 2016). Organisasi akan berkembang dan mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang kompetitif apabila didukung oleh pegawai-pegawai yang berkompeten di bidangnya. Pegawai merupakan aset organisasi yang vital karena memberi kontribusi besar sebagai penggerak roda organisasi dan faktor yang menjalankan tujuan organisasi (M. A. Prayogi, Lesmana, & Siregar, 2019)

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018). Selain itu kinerja disamakan dengan hasil kerja seorang pegawai. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak

berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia (Arianty, 2015).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Kinerja juga berarti sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi (Siagian & Khair, 2018). Banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor individu, faktor organisasi, faktor psikologis, faktor kemampuan dan motivasi yang berkaitan dengan keahlian/kompetensi, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, dukungan organisasi, dan disiplin kerja (Darmadi, 2018).

Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi merupakan salah satu variabel penting dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, oleh sebab itu kompetensisangat penting dalam sistem organisasi yang bertujuan untuk meminimalisir kesalahan, penyimpangan atau kelalaian yang menyebabkan pemborosan dalam melakukan pekerjaan (M. A. Prayogi et al., 2019). Kompetensi dalam kaitannya dengan kinerja dapat digolongkan dalam dua kelompok yaitu kompetensi ambang (*threshold competencies*) adalah kriteria minimal yang harus bisa dipenuhi pemegang jabatan agar dapat bekerja dengan efektif dan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*) yaitu kriteria yang

membedakan orang yang mencapai kinerja superior dan orang yang kinerjanya rata-rata (E Sinambela & Tanjung, 2018).

Peningkatan kompetensi kerja pegawai dalam suatu organisasi yang memadai berperan serta dalam kinerja pegawai yang nantinya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Setiap organisasi pasti mempunyai suatu tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan pelaksanaan tugas yang efektif dari para pegawai. Pencapaian tujuan itu sendiri merupakan suatu sasaran yang dikehendaki dan sudah ditetapkan sebelumnya. Kompetensi kerja yang tinggi, seorang pegawai akan mampu berbuat banyak bagi organisasi, sebaliknya dengan kompetensi yang rendah seorang pegawai tidak akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya, yang akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Penentuan tingkat kompetensi yang berbasis sumber daya manusia dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi atau kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan sebagai dasar bagi evaluasi kinerja kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah dukungan organisasi dimana mereka bekerja, dukungan positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif, sehingga kinerja karyawan akan menjadi lebih baik. Karyawan yang rajin maupun tidak rajin tetap dihargai sama sehingga hal ini secara tidak langsung akan mengurangi kinerja karyawan dalam bekerja, selain itu dapat di contohkan sarana dan prasarana yang kurang memenuhi kebutuhan yang diperlukan seperti tempat ibadah kurang memadai serta kantin yang tidak nyaman, apabila pendukung dirasakan kurang memadai, maka

karyawan akan memberikan peayanan yang kurang maksimal. (Ilmaniar & Djastuti, 2018).

Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mencerminkan perasaan terdalamnya tentang perhatian dan penekanan organisasi. Karyawan dengan dukungan organisasi merasa bahwa dalam situasi dimana mereka membutuhkan dukungan kerja atau kehidupan, organisasi bersedia membantu; karyawan secara pribadi merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui, dan pada gilirannya menunjukkan peningkatan kerja sama, identifikasi, kinerja yang rajin penghargaan, dan timbal balik di antara para pekerja (Defrionaldo & Rivai, 2019). dukungan organisasi yang dirasakan adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan.(Robbins, 2012).

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja, dimana pegawai yang merasakan kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kerjasamanya. Kepuasan kerja juga mempunyai arti penting untuk aktualisasi diri karyawan. Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik biasanya mempunyai catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja (Nasution & Lesmana, 2019). Kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif di lingkungan perusahaan sehingga kinerja pegawai yang dihasilkan lebih optimal. Dengan demikian, diklat kepemimpinan, promosi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai

(Syahputra & Jufrizen, 2019). Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dirasakan setiap karyawan dalam menjalankan semua pekerjaannya, dimana perasaan senang akan pekerjaannya atau tidak senang dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja akan terlihat dari kinerja yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Ketika kinerja baik menandakan bahwa seseorang tersebut puas akan pekerjaannya (Tanjung, 2019).

PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan adalah merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yaitu perkebunan yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan. Berdasarkan observasi awal, yang telah dilakukan peneliti dapat dilihat fenomena yang terjadi pada perusahaan dimana dimana penulis menemukan beberapa permasalahan yaitu pada kinerja pegawai, dimana masih rendahnya kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaan dapat dilihat dari pegawai kurang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya selain itu kurangnya kerja sama antar pegawai khususnya antar divisi, Selanjutnya pada kompetensi pegawai dimana masih adanya beberapa pegawai yang kurang berkompeten hal ini dapat dilihat dari masih adanya beberapa pegawai yang mengalami kebingungan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Selanjutnya pada dukungan organisasi dimana masih rendahnya dukungan organisasi hal ditunjukkan pada kurangnya kepedulian organisasi terhadap kerja keras pegawai dimana tidak adanya jaminan karir yang diberikan organisasi kepada pegawai walaupun pegawai tersebut memiliki prestasi kerja yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari posisi atau jabatan yang diduduki pegawai hanya berdasarkan waktu bekerja dan pendidikan yang dimiliki oleh pegawai serta kebijakan dari pimpinan. Selanjutnya pada kepuasan kerja dimana ada beberapa pegawai kurang puas dengan hasil pekerjaannya karena hasil pekerjaan

yang dilakukan oleh pegawai seringkali tidak dinilai baik oleh pimpinan dan beberapa divisi lainnya.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas maka terdapat hal yang perlu diteliti agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan perusahaan yang sebenarnya. Maka, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Kompetensi dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang terjadi pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan yang telah dijelaskan di atas maka masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Masih rendahnya kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan, dapat dilihat dari pegawai kurang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.
2. Masih adanya beberapa karyawan yang kurang berkompeten hal ini dapat dilihat dari masih adanya beberapa karyawan yang mengalami kebingungan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan
3. Rendahnya dukungan organisasi terhadap pegawai hal ini ditunjukkan kurangnya kepedulian organisasi terhadap kerja keras karyawan dimana tidak adanya jaminan karir yang diberikan organisasi kepada pegawai walaupun pegawai tersebut memiliki prestasi kerja yang tinggi.
4. Masih rendahnya kepuasan kerja pegawai dimana hasil kerja karyawan seringkali tidak dinilai baik oleh atasan dan pimpinan serta antar divisi yang lainnya.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, maka ditemukan berbagai permasalahan yang muncul berdasarkan fenomena masalah yang terdapat pada perusahaan. Namun dalam hal ini peneliti membatasi masalah pada kompetensi, dukungan organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini, adalah:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?
2. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?
5. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?
6. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?
7. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Sebagaimana berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui teori-teori tentang kompetensi, dukungan organisasi, kepruasan kerja dan kinerja karyawan sehingga dapat

menambah wawasan pengetahuan dalam hal dukungan organisasi, kepemimpinan transformasional, kepruasan kerja dan kinerja karyawan

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

## 3. Manfaat Untuk Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan referensi, masukan atau informasi dan sebagai bahan perbandingan bagi penelitian lain yang ingin melakukan penelitian pada objek yang sama pada masa yang akan datang.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Salah satu cara yang digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan melihat kinerja karyawannya pada perusahaan tersebut. Kinerja merupakan suatu pengukuran hasil dari pekerjaan yang di dalam suatu program yang mewujudkan sasaran berupa hasil/output yang menjadi hasil suatu evaluasi yang dipertimbangkan oleh manajer untuk mengambil suatu keputusan.

Menurut (Pianda, 2018) kinerja adalah sebuah kata dalam Bahasa Indonesia dari kata dasar “keja” yang menerjemahkan kata dari bahasa asing adalah prestasi, bisa pula berarti hasil kerja. Selanjutnya menurut (Veithzal Rivai, 2014), kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun mutu.

Selanjutnya menurut (Noor, 2013) menyatakan bahwa kinerja sebagai sesuatu yang tampak, dimana individu relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam pencapaian produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula.

###### **2.1.1.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan

organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.

Adapun penilaian kinerja menurut (Mangkunegara, 2014) mengatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”.

Selanjutnya diterangkan menurut (Bangun, 2012) berpendapat bahwa “Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya”. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan.

### **2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut (E Sutrisno, 2010) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan adalah sebagai berikut :

#### **1. Efektivitas dan Efisiensi**

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

#### **2. Otoritas dan Tanggung Jawab**

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### 3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjuangan yang dibuat antara perusahaan dan karyawan.

### 4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Sedangkan menurut (Darmadi, 2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu, faktor organisasi, faktor psikologis, faktor kemampuan dan motivasi yang berkaitan dengan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur kinerja karyawan secara individu. Menurut (E Sutrisno, 2010) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan bahwa terdapat 3 aspek indikator kinerja, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Kualitas

Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas.

#### 2. Kuantitas

Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk, serta masa kerja yang telah di jalani individu pegawai tersebut.

### 3. Waktu kerja

Waktu kerja menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.

Selanjutnya indikator kinerja menurut (Fattah, 2017) yaitu :

1. Kuantitas kerja.
2. Kualitas kerja.
3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas.
4. Disiplin kerja, inisiatif.
5. Ketelitian.
6. Kepemimpinan.
7. Kejujuran.
8. Kreativitas.

## **2.1.2 Kompetensi**

### **2.1.2.1 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai negeri tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Menurut (Hutapea & Thoha, 2008) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut : Kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian,

menurut (Wibowo, 2010) menyatakan kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Menurut (Moeheriono, 2012) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut : Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

Menurut (Sedarmayanti, 2016) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: “Karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik..

Menurut (Wibowo, 2010) menjelaskan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dalam kerja dengan menintegrasikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam rangka pelaksanaan tugasnya secara professional, efektif dan efisien.

### **2.1.3.2 Tipe Kompetensi**

Menurut (Wibowo, 2010), tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan

kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Planning Competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.
3. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Organizational competency*, meliputi kemampuan: merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
5. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang : team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
6. *Interpersonal competency*, meliputi: empati, membangun konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi team player.
7. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja

8. *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa : mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas.
9. *Bussiness competency*, merupakan kompetensi yang meliputi : manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
10. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
11. *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.
12. *Thinking competency*, berkenaan dengan: berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif

Menurut (Moehariono, 2012) jenis-jenis kompetensi adalah sebagai berikut:

1. **Kompetensi Individu** Kompetensi individu adalah kemampuan kerja yang dimiliki oleh seseorang yang mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam upaya pelaksanaan tugas secara professional, efektif dan efisien. Menurut

(Moehariono, 2012) mengemukakan bahwa dalam setiap individu terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yaitu sebagai berikut :

- 1) Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang memiliki sikap dan perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, seperti percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self control*), ketabahan atau daya tahan (*hariness*).
  - 2) Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
  - 3) Bawaan (*self concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
  - 4) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang atau area tertentu.
  - 5) Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.
2. Kompetensi Organisasi Tidak dapat dipungkiri dan diragukan lagi bahwa salah satu factor yang paling penting dan mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi adalah factor sumber daya manusia. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dan seksama dalam kerangka system pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis, menyatu dan selalu terhubung, sesuai tujuan dan visi misi organisasi (Moehariono, 2012). Untuk memiliki kompetensi yang mendalam dan menyeluruh, sebaiknya organisasi bergantung pada kerangka visi organisasi itu sendiri (*organization*

*vision framework*), karena hal ini merupakan sebuah *core ideology* yang terdiri atas *core value* dan *purposes* di masa depan, yang selalu diimpikan oleh setiap organisasi. Jadi tanpa adanya *value* dan *core competence*, tidak akan tumbuh berkembang dengan subur pada tujuan organisasi tersebut.

### **2.1.2.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut (Wibowo, 2010) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Keyakinan dan Nilai-nilai**

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

#### **2. Keterampilan**

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan

umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi.

### 3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

### 4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

### 5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah

kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

#### 6. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

#### 7. Kemampuan intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

#### 8. Budaya organisasi Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- 1) Praktik rekrutmen dan seleksi pegawai, untuk mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- 2) Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- 3) Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.

- 4) Filosofi organisasi yaitu menyangkut misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.
- 5) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- 6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- 7) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan

Menurut (Sedarmayanti, 2016) kompetensi mencakup berbagai faktor teknis dan non teknis, kepribadian dan tingkah laku, soft skills dan hard skills, kemudian dipergunakan sebagai aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut karyawan kedalam organisasi.

#### **2.1.2.4 Indikator Kompetensi**

Cara mengukur kompetensi karyawan adalah dengan indikator yang merupakan tolak ukur perusahaan dalam menilai kompetensi karyawannya.

Dibawah ini ada pendapat ahli tentang indikator Menurut (Edy Sutrisno, 2010)

1. *Motives* (motivasi), adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan.
2. *Traits* (sifat), adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.
3. *Self Concept* (konsep diri), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. *Knowledge* (pengetahuan), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu.

5. *Skills* (keterampilan), adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tertentu baik fisik maupun mental.

Menurut (Moeheriono, 2012)

1. Pengetahuan : kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang karyawan mengathui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada diperusahaan.
2. Keterampilan : kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.
3. Sikap kerja : evaluasi positif atau negatif yang dimiliki seseorang tentang aspek-aspek lingkungan kerja.
4. Tutar Bahasa
5. Perilaku

### **2.1.3 Dukungan Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Dukungan Organisasi**

Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka Menurut (Maryati, 2014) mendeskripsikan, Dukungan organisasi adalah kepercayaan pegawai bahwa organisasi peduli dan menilai setiap kontribusinya demi kesuksesan organisasi.Sedangkan menurut (Danish, Ramzan, & Farid, 2013), dukungan organisasi merupakan ekspektasi pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi dan pekerjaan yang pegawai lakukan dengan sebaiknya. Selanjutnya menurut (Erdogan & Enders, 2007), dukungan organisasi merupakan derajat kepercayaan individu terhadap organisasi bahwa organisasi

peduli kepadanya, menilai setiap masukan yang diberikan, dan menyediakan pertolongan dan bantuan untuknya.

Dari beberapa uraian di atas, dapat disintesis bahwa dukungan organisasi adalah kepercayaan pegawai tentang seberapa jauh organisasi tempat dia bekerja menghargai kontribusi dan peduli akan kesejahteraannya.

### **2.1.3.2 Tujuan Dukungan Organisasi**

Menurut (Moehariono, 2012) pada prinsipnya, dukungan yang diberikan perusahaan kepada karyawan menunjukkan komitmen perusahaan kepada karyawan. Dukungan tersebut dibalas oleh karyawan dalam bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi. Dukungan organisasi seperti promosi, peningkatan gaji, pelatihan, bantuan perusahaan akan diinterpretasikan oleh para karyawan, sehingga dukungan organisasi dikembalikan karyawan dalam bentuk kepercayaan dan kualitas hubungan mereka dengan perusahaan dengan berusaha mengembangkan berbagai macam perilaku yang positif.

Menurut (Rhoades & Eisenberg, 2008) apabila karyawan merasakan organisasi benar-benar tertarik dengan kesejahteraan mereka dan memiliki motivasi untuk berbagi keuntungan maka kepercayaan terhadap organisasi akan muncul. Karyawan juga akan menjadi lebih bekerja keras karena mereka menginginkan organisasi untuk sukses. Pada saat-saat krisis, dukungan organisasi mungkin akan sangat ampuh dalam hal mempertahankan atau meningkatkan hasil individual maupun hasil organisasi.

### **2.1.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Dukungan Organisasi**

Dukungan yang diberikan bertujuan untuk meningkatkan usaha dalam menghargai kontribusi karyawan dan memenuhi kebutuhan sosioemosional

karyawan (Rhoades & Eisenberg, 2008). Bentuk dukungan yang diberikan perusahaan untuk karyawan tersebut ditangkap sebagai stimulus, kemudian diorganisasikan dalam proses kognitif dan diinterpretasikan oleh karyawan yang berupa persepsi dukungan organisasi.

Menurut (Rhoades & Eisenberg, 2008) bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan organisasi merupakan persepsi yang dimiliki karyawan mengenai kesiapan organisasi memberikan dukungan pada saat dibutuhkan serta berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dalam menilai kontribusi karyawan dan kepedulian organisasi pada kesejahteraan karyawan. Bentuk dukungan organisasi salah satunya yaitu penghargaan atau *reward*. *Reward* adalah pengakuan atas kinerja karyawan untuk mengarahkan perilaku karyawan ke perilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi (Nitisusastro & Mulyadi, 2012). Menurut (Simamora, 2014) mengartikan reward sebagai imbalan/insentif yang mengaitkan bayaran berdasarkan tujuan meningkatkan produktivitas untuk mencapai keunggulan kompetitif.

#### **2.1.3.4 Indikator Dukungan Organisasi**

Indikator dukungan organisasi menurut (Rhoades & Eisenberg, 2008) adalah sebagai berikut:

1. Penghargaan; perusahaan memberikan penghargaan/reward atas pencapaian kerja karyawan.
2. Pengembangan; perusahaan memperhatikan kemampuan dan memberikan kesempatan promosi untuk karyawan.
3. Kondisi kerja; mengenai lingkungan tempat bekerja secara fisik maupun non-fisik.

4. Kesejahteraan karyawan; perusahaan peduli dengan kesejahteraan hidup karyawan

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2014) indikator dukungan organisasi.

Ketiga kategori utama ini adalah sebagai berikut:

1. Keadilan

Keadilan prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya di antara karyawan. Banyaknya kasus yang berhubungan dengan keadilan dalam distribusi sumber daya memiliki efek kumulatif yang kuat pada persepsi dukungan organisasi dimana hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Keadilan prosedural menjadi aspek keadilan struktural dan aspek sosial. Aspek struktural mencakup peraturan formal dan keputusan mengenai karyawan. Sedangkan aspek sosial seringkali disebut dengan keadilan interaksional yang meliputi bagaimana memperlakukan karyawan dengan penghargaan terhadap martabat dan penghormatan mereka.

2. Dukungan atasan

Karyawan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karena atasan bertindak sebagai agen dari organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan, karyawan pun melihat orientasi atasan mereka sebagai indikasi adanya dukungan organisasi.

3. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan

Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan ini adalah sebagai berikut:

- 1) Gaji, pengakuan, dan promosi. Sesuai dengan teori dukungan organisasi, kesempatan untuk mendapatkan hadiah (gaji, pengakuan, dan promosi) akan meningkatkan kontribusi karyawan dan akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.
- 2) Keamanan dalam bekerja. Adanya jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan di masa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap persepsi dukungan organisasi.
- 3) Kemandirian. Dengan kemandirian, berarti adanya kontrol akan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka. Dengan organisasi menunjukkan kepercayaan terhadap kemandirian karyawan untuk memutuskan dengan bijak bagaimana mereka akan melaksanakan pekerjaan, akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.
- 4) Peran stressor. Stress mengacu pada ketidakmampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan. Stres berkorelasi negatif dengan persepsi dukungan organisasi karena karyawan tahu bahwa faktor-faktor penyebab stres berasal dari lingkungan yang dikontrol oleh organisasi. Stres terkait dengan tiga aspek peran karyawan dalam organisasi yang berkorelasi negatif dengan persepsi dukungan organisasi, yaitu: tuntutan yang melebihi kemampuan karyawan bekerja dalam waktu tertentu (*work-overload*), kurangnya informasi yang jelas tentang tanggung jawab pekerjaan (*role-ambiguity*), dan adanya tanggung jawab yang saling bertentangan (*role-conflict*).
- 5) Pelatihan. Pelatihan dalam bekerja dilihat sebagai investasi pada karyawan yang nantinya akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi. Dengan

demikian secara operasional dukungan organisasi merupakan suatu cara perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka.

#### **2.1.4 Kepuasan Kerja**

##### **2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Menurut (Tiffin & McCornick, 1997) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan.

Menurut (S. P. Siagian, 2014) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya. Menurut (Luthans, 2012) kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yang merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut (Handoko, 2013) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

##### **2.1.4.2 Jenis-jenis Kepuasan Kerja**

Menurut (Hasibuan, 2016), kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:

1. Kepuasan kerja di dalam pekerjaan

Kepuasan kerja di dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

2. Kepuasan kerja di luar pekerjaan

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Balas jasa atau kompensasi digunakan karyawan tersebut untuk mencukupi kebutuhannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih memperhatikan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar

3. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan ini akan merasa puas apabila hasil kerja dan balas jasa dirasanya adil dan layak.

Sedangkan menurut (Umar, 2010) kepuasan kerja dapat digolongkan sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja dengan produktivitas
2. Kepuasan kerja dengan absensi.

3. Kepuasan kerja dengan efek lainnya.
4. Kepuasan kerja dengan turnover.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut (Mangkunegara, 2014) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel sebagai berikut:

##### **1. Turnover**

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

##### **2. Tingkat ketidakhadiran (absensi) kerja**

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

##### **3. Umur**

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relative muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

##### **4. Tingkat pekerjaan**

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang

lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran organisasi perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

Sedangkan menurut (Sutrisno, 2010) terdapat empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor psikologis.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

2. Faktor sosial.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, maupun dengan atasannya.

3. Faktor fisik.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

4. Faktor finansial.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

#### **2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut (V Rivai, 2014) indikator dari kepuasan kerja terdiri dari:

1. Isi pekerjaan

Penampilan tugas atau atribut pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas apabila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan mendapat kepercayaan tanggung jawab atas pekerjaan itu.

2. Supervisi

Perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya menjadi bagian yang penting dari organisasi. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan turn over dan absensi karyawan.

3. Organisasi dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kepada karyawan.

4. Kesempatan untuk maju

Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.

5. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial

Gaji adalah suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah (gaji). Jika karyawan merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi

kebutuhan hidupnya, diberikan secara adil didasarkan pada tingkat keterampilannya, tuntutan pekerjaan, serta standar gaji untuk pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

#### 6. Rekan Kerja

Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

#### 7. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

Sedangkan indikator kepuasan kerja menurut (Robbins, 2012) adalah sebagai berikut:

##### 1. Kepuasan dengan gaji

Yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.

##### 2. Kepuasan kerja dengan pekerjaan itu sendiri.

Yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.

3. Kepuasan dengan promosi.

Yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan kejenjang yang lebih tinggi dalam organisasi.

4. Kepuasan dengan sikap atasan.

Yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan.

5. Kepuasan dengan rekan kerja.

Yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dari secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

## **2.2 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual disajikan untuk melihat gambaran mengenai keterkaitan dan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut (Sugiyono, 2018a) kerangka konseptual merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori

### **2.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat secara jelas bahwa kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif dan sifat, pengetahuan, keterampilan, sehingga karyawan dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang, dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan suatu kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan di dalam organisasi.

Hasil penelitian (Elizar Sinambela & Tanjung, 2018) (Lesmana & Nasution, 2020) (Lesmana & Nasution, 2021) dan (Rosmaini & Tanjung, 2019) menyatakan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

### **2.2.2 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mencerminkan perasaan terdalamnya tentang perhatian dan penekanan organisasi. Karyawan dengan rasa dukungan organisasi merasa bahwa dalam situasi dimana mereka membutuhkan dukungan kerja atau kehidupan, organisasi bersedia membantu; karyawan secara pribadi merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui, dan pada gilirannya menunjukkan peningkatan kerja sama, identifikasi, kinerja yang rajin penghargaan, dan timbal balik di antara para pekerja (Defrionaldo & Rivai, 2019).

Hasil penelitian (Riantoko, Sudibya, & Sintaasih, 2017) (Defrionaldo & Rivai, 2019) menyimpulkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

### **2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif (Sutrisno, 2010).

Kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat diperoleh berupa gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja, dll (Wijaya, 2018)

Ketika pegawai merasa sangat puas dengan pekerjaannya, gaji, rekan kerja dll, maka mereka akan melakukan kinerja dengan optimal. Ketika semua aspek kepuasan kerja yang berkaitan dengan karyawan dapat terpenuhi oleh perusahaan, maka karyawan akan melakukan optimalisasi kerja untuk perusahaan.

Hasil penelitian (Wijaya, 2018) (Saputra, Bagia, & Yulianthini, 2016) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

#### **2.2.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja**

Peran sumber daya manusia dalam perusahaan harus selalu dikembangkan, karena perusahaan didirikan dengan harapan dapat beroperasi pada tingkat yang tinggi serta dapat meningkatkan kepuasan pegawainya secara terus menerus. Kepuasan kerja akan membawa dampak bagi pegawai yang bersangkutan, maupun perusahaan tempat ia bekerja. Kompetensi biasanya digunakan sebagai pembeda antara pegawai yang sukses dengan pegawai yang biasa-biasa saja di tempat kerja Sutrisno (2009:203). Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya.

Perusahaan dengan lebih banyak pegawainya yang terpuaska, cenderung memiliki prokduvitas yang tinggi disbanding pada perusahaan yang lebih sedikit pegawainya yang terpuaskan Robbins (2007:99). Kepuasan kerja didefenisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Perusahaan harus bisa memenuhi kepuasan kerja pegawainya sebaliknya pegawai juga harus bisa mengaplikasikan kompetensi yang dimilikinya dengan baik.

Hasil penelitian (Lesmana & Nasution, 2021) dan (Rosmaini & Tanjung, 2019) menyatakan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

### **2.2.5 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Dukungan organisasional yang diukur dengan keadilan, dukungan atasan dan penghargaan organisasi & kondisi pekerjaan telah dikelola dengan baik oleh vendor sehingga memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut penilaian karyawan komunikasi yang terbuka dan tersedianya pelatihan menjadi faktor peningkatan kepuasan kerja. (Putra, Sintaasih, & Putra, 2016)

Dukungan organisasi mengusulkan bahwa karyawan membentuk persepsi umum mengenai sejauh mana organisasi menyediakan sumber daya yang memadai dan menghargai mereka sebagai individu, termasuk kemungkinan bahwa organisasi akan menghargai kinerja mereka dan membantu mereka selama sulit

Hasil penelitian (Putra et al., 2016) menyimpulkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

### **2.2.6 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat secara jelas bahwa kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif dan sifat, pengetahuan, keterampilan, sehingga karyawan dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang, dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan suatu kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan di dalam organisasi.

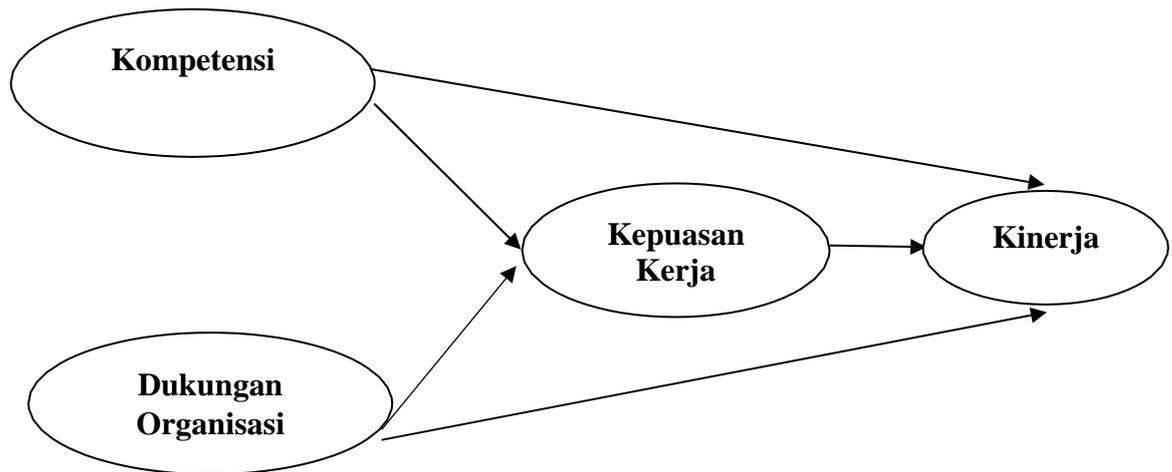
### **2.2.7 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mencerminkan perasaan terdalamnya tentang perhatian dan penekanan organisasi. Karyawan dengan rasa dukungan organisasi merasa bahwa dalam situasi dimana mereka membutuhkan dukungan kerja atau kehidupan, organisasi bersedia membantu; karyawan secara pribadi merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui, dan pada gilirannya menunjukkan peningkatan kerja sama, identifikasi, kinerja yang rajin penghargaan, dan timbal balik di antara para pekerja (Defrionaldo & Rivai, 2019).

Dukungan organisasional yang diukur dengan keadilan, dukungan atasan dan penghargaan organisasi & kondisi pekerjaan telah dikelola dengan baik oleh vendor sehingga memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut penilaian karyawan komunikasi yang terbuka dan tersedianya pelatihan menjadi faktor peningkatan kepuasan kerja. (Putra et al., 2016)

Dukungan organisasi mengusulkan bahwa karyawan membentuk persepsi umum mengenai sejauh mana organisasi menyediakan sumber daya yang memadai dan menghargai mereka sebagai individu, termasuk kemungkinan bahwa organisasi akan menghargai kinerja mereka dan membantu mereka selama sulit

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual:



**Gambar 2.4 Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara perilaku atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Hipotesis menurut (Sugiyono, 2018a), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data.

Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
2. Dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

4. Kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
5. Dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
6. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
7. Dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini dilihat dari cara penjelasannya dan bertujuan untuk membuktikannya adanya pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat menggambarkan jenis/bentuk penelitian yang mendasari penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan jenis pendekatan *assosiatif* dan *kuantitatif*. pendekatan assosiatif adalah suatu pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan pengaruh atau pengaruh diantara kedua variabel yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Kemudian data yang dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif.

Menurut (Sugiyono, 2018a) pendekatan asosiatif adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Menurut (Sugiyono, 2018a) metode kuantitatif juga dapat diartikan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data melalui instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Adapun topik utama yang menjadi variabel terikat adalah tentang kinerja, sedangkan variabel bebasnya adalah tentang dukungan organisasi, kepemimpinan transformasional serta variabel intervening adalah kepuasan kerja.

#### 3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut

(Sugiyono, 2018b) adalah penentuan konstruk atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variable yang dapat diukur. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

### 1. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun mutu..

**Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan (Y)**

No	Indikator
1	Kuantitas kerja
2	Kualitas kerja
3	Dapat tidaknya di andalkan
4	Sikap

Sumber: (Mangkunegara, 2014)

### 2. Kompetensi (X1)

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai negeri tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

**Tabel 3.2 Indikator Kompetensi (X1)**

No	Indikator
1	Motivasi
2	Sikap
3	Konsep Diri
4	Pengetahuan
5	Keterampilan

Sumber: (Sutrisno., 2010)

### 3. Dukungan Organisasi (X2)

Dukungan organisasi adalah kepercayaan pegawai bahwa organisasi peduli dan menilai setiap kontribusinya demi kesuksesan organisasi.

**Tabel 3.3 Indikator Dukungan Organisasi (X2)**

No	Indikator
1	Keadilan
2	Dukungan atasan
3	Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan

Sumber: ( Mangkunegara, 2014)

#### 4. Kepuasan kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yang merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya.

**Tabel 3.4 Indikator Kepuasan Kerja (Z)**

No	Indikator
1	Kepuasan dengan gaji
2	Kepuasan kerja dengan pekerjaan itu sendiri
3	Kepuasan dengan promosi
4	Kepuasan dengan sikap atasan
5	Kepuasan dengan rekan kerja

Sumber: (Robbins, 2010)

### 3.3 Teknik Penarikan Sampel

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan Jl.Letjend Suprpto No.2, Medan

#### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian direncanakan mulai dari bulan Mei 2022 sampai September 2022. Rencana kegiatan penelitian sebagai berikut

**Tabel 3.5 Skedul Rencana Penelitian**

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																			
		Mei 2022				Juni 2022				Juli 2022				Agustus 2022				September 2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul		■																		
2	Riset awal			■	■																
3	Pembuatan proposal					■	■	■	■												
4	Bimbingan Proposal							■	■	■	■	■	■								
5	Seminar Proposal											■	■								
6	Riset											■	■	■	■	■	■				
7	Penyusunan Skripsi													■	■	■	■				
8	Bimbingan Sekripsi																	■	■	■	■
9	Sidang Meja Hijau																			■	■

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018b) menyatakan bahwa, “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Sedangkan menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) “Populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terdapat pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan sebanyak 389 orang pegawai.

**Tabel 3.6 Populasi Karyawan PT. Perkebunan Nustantara IV (Persero)Medan**

No	Nama Bagian	Jumlah
1	Divisi Pengadaan dan Umum	5
2	Divisi Hukum	4
3	Divisi Teknik Informasi	11
4	Divisi Satuan Pengawas Interen	10
5	Biro Sekretariat	58
6	Bagian Tanaman	17
7	Bagian Teknik	17
8	Bagian Teknologi	11
9	Bagian Keuangan	12
10	Bagian Akuntantsi	13
11	Bagian Komersil	71

12	Bagian Sumber Daya Manusia (SDM)	22
13	Bagian Umum	93
14	Bagian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL)	10
15	Project Manajer ERP	5
16	Bagian Pengebangan dan Transformasi Bisnis	9
17	Bagian Manajemen Sistem dan Sustainability	21
<b>Jumlah</b>		<b>389</b>

**Sumber: PT. Perkebunann Nusantara IV (Persero) Medan (2021)**

### 3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018b) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Adapun Untuk penentuan jumlah/ukuran sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan rumus slovin, maka disusun perhitungan sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(M)^2}$$

$$n = \frac{389}{1 + 389(0.1)^2} = 79,55$$

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

M = persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan

Pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, maksimum 10%.

Berdasarkan perhitungan slovin diatas maka, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 80 orang pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Pengambilan sampel ini menggunakan metode *Nonprobability*

Sampling dengan menggunakan teknik *Insidental sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2018b).

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut (Juliandi et al., 2015) ada 3 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara/*Interview*, Menurut (Juliandi et al., 2015) merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat dilakukan apabila jumlah respondennya hanya sedikit. Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pasien Rumah Sakit Murni Teguh. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.
2. Kuisisioner/angket, Menurut (Juliandi et al., 2015) kuisisioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak.
3. Studi dokumentasi. Menurut (Juliandi et al., 2015) merupakan catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu yang lalu dengan cara

mengumpulkan data dengan melihat atau mengamati secara langsung suatu objek yang diteliti.

Menurut (Juliandi et al., 2015) kuisisioner merupakan pernyataan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyaknya. Dalam memperoleh pasien Rumah Sakit Murni Teguh

Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam Pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut:

**Tabel 3.7 Skala Likert**

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas dengan menggunakan uji Analisa outer model pada SEM PLS

### 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 & Latari, 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. Yang mana 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 pemrediksian. 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 konstruknya) 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). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows. Berikut adalah model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah:

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) validitas konvergen (*convergent validity*); (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*r-square*); (b) f-square; dan (c)

pengujian hipotesis (Hair, Hult, Ringel, & Sartsedt, 2014). 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).

Dalam metode (Partial Least Square) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### **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 indikator-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 refleksi

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 60 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 *square root of average variance extracted (AVE)*.
3. Composite reliability merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficient. Untuk mengevaluasi 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.

### **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  $< 0,05$ .

**BAB 4**  
**HASIL PENELITIAN**

**4.1 Deskripsi Data**

**4.1.1 Deskripsi Data Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel kompetensi (X1), 6 pernyataan untuk variabel dukungan organisasi (X2), 10 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z) dan 8 pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada 80 orang pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan responden sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot – penelitian.

**4.1.2 Jawaban Responden**

**4.1.2.1 Kinerja Karyawan**

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.1 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No.	Jawaban Y											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	20	25.0%	44	55.0%	12	15.0%	2	2.5%	2	2.5%	80	100%
2	23	28.7%	41	51.2%	9	11.3%	5	6.3%	2	2.5%	80	100%
3	19	23.8%	51	63.7%	6	7.5%	2	2.5%	2	2.5%	80	100%
4	22	27.5%	43	53.8%	11	13.8%	3	3.8%	1	1.3%	80	100%
5	25	31.3%	40	50.0%	11	13.8%	1	1.3%	3	3.8%	80	100%
6	32	40.0%	31	38.8%	10	12.5%	5	6.3%	2	2.5%	80	100%
7	25	31.3%	38	47.5%	13	16.3%	3	3.8%	1	1.3%	80	100%
8	19	23.8%	45	56.3%	12	15.0%	2	2.5%	2	2.5%	80	100%

Sumber : Data Diolah 2021

Dari tabel 4.1 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 44 Orang dengan persentase 55.0 %
2. Jawaban responden tentang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 41 Orang dengan persentase 51.2%
3. Jawaban responden tentang diberi kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 51 Orang dengan persentase 63.7%
4. Jawaban responden tentang berusaha memenuhi target pekerjaan yang telah saya rencanakan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 43 Orang dengan persentase 53.8 %
5. Jawaban responden tentang selalu mengikuti instruksi atasan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 40 Orang dengan persentase 50.0%
6. Jawaban responden tentang memiliki insifatif yang kuat, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 32 Orang dengan persentase 40.0 %
7. Jawaban responden tentang bekerja sama dengan rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 38 Orang dengan persentase 47.5 %
8. Jawaban responden tentang selalu berusaha menjadi orang yang dapat diandalkan oleh orang lain (kelompok/ tim), mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 45 Orang dengan persentase 56.3%.

:

#### 4.1.2.2 Kompetensi (X1)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kepemimpinan transformasional yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.2 Skor Angket Untuk Variabel Kompetensi (X1)**

No.	Jawaban X1											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	31.3%	39	48.8%	13	16.3%	1	1.3%	2	2.5%	80	100%
2	17	21.3%	52	65.0%	7	8.8%	3	3.8%	1	1.3%	80	100%
3	27	33.8%	36	45.0%	14	17.5%	2	2.5%	1	1.3%	80	100%
4	25	31.3%	45	56.3%	6	7.5%	2	2.5%	2	2.5%	80	100%
5	18	22.5%	47	58.8%	11	13.8%	3	3.8%	1	1.3%	80	100%
6	26	32.5%	41	51.2%	10	12.5%	2	2.5%	1	1.3%	80	100%
7	57	71.3%	23	28.7%	0	0%	0	0%	0	0%	80	100%
8	55	68.8%	25	31.3%	0	0%	0	0%	0	0%	80	100%
9	20	25.0%	44	55.0%	12	15.0%	2	2.5%	2	2.5%	80	100%
10	23	28.7%	41	51.2%	9	11.3%	5	6.3%	2	2.5%	80	100%

Sumber : Data Diolah 2021

Dari tabel 4.3 di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang menjaga kualitas kerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 39 orang dengan persentase 48.8%.
2. Jawaban responden tentang bertanggung jawab terhadap pekerjaan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 52 orang dengan persentase 65.0%.
3. Jawaban responden tentang Sikap saya dalam bekerja selalu mematuhi aturan dan norma berlaku, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 36 orang dengan persentase 54.0%.
4. Jawaban responden tentang selalu bersikap tanggap dan rajin dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 45 orang dengan persentase 56.3%.
5. Jawaban responden tentang mampu menyelesaikan tugas, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 47 orang dengan persentase 58,8%.

6. Jawaban responden tentang menghargai pendapat orang lain dalam bekerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 41 orang dengan persentase 51.2%.
7. Jawaban responden tentang memiliki pengetahuan dalam melakukan pekerjaan yang diberikan, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 57 orang dengan persentase 71.3%.
8. Jawaban responden tentang Dalam pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 55 orang dengan persentase 68.8%.
9. Jawaban responden tentang Dengan keterampilan yang saya miliki, saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 44 Orang dengan persentase 55.0 %
10. Jawaban responden tentang Dengan keterampilan yang saya miliki, saya mampu mengerjakan tugas, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebanyak 41 Orang dengan persentase 51.2%

#### 4.1.2.3 Dukungan Organisasi (X2)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel

Dukungan Organisasi yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Skor Angket Untuk Variabel Dukungan Organisasi (X2)**

No.	Jawaban (X2)											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	22	27.5%	35	43.8%	20	25.0%	1	1.3%	2	2.5%	80	100%
2	15	18.8%	50	62.5%	10	12.5%	2	2.5%	3	3.8%	80	100%
3	20	25.0%	42	52.5%	11	13.8%	5	6.3%	2	2.5%	80	100%
4	25	31.3%	40	50.0%	11	13.8%	2	2.5%	2	2.5%	80	100%
5	19	23.8%	46	57.5%	11	13.8%	3	3.8%	1	1.3%	80	100%
6	20	25.0%	40	50.0%	12	15.0%	4	5.0%	4	5.0%	80	100%

Sumber : Data Diolah 2021

Dari tabel 4.3 di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang memperoleh penilaian yang adil terhadap kontribusi dalam bekerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 42 orang dengan persentase 52.5%.
2. Jawaban responden tentang pembagian tugas yang dilakukan sudah adil, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 40 orang dengan persentase 50.0%.
3. Jawaban responden tentang atasan memberikan arahan terhadap tugas yang harus diselesaikan, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 42 orang dengan persentase 52.5%.
4. Jawaban responden tentang atasan selalu memotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 40 orang dengan persentase 50.0%.
5. Jawaban responden tentang memperoleh penghargaan sesuai dengan kontribusi, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 46 orang dengan persentase 57.5%.
6. Jawaban responden tentang diberikan kesempatan promosi atas pekerjaan yang sudah selesai, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 40 orang dengan persentase 50.0%

#### **4.1.2.4 Kepuasan Kerja (Z)**

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel Kepuasan Kerja yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.4 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

No.	Jawaban Z											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	24	30.0%	39	48.8%	14	17.5%	1	1.3%	2	2.5%	80	100%
2	20	25.0%	48	60.0%	7	8.8%	4	5.0%	1	1.3%	80	100%
3	26	32.5%	36	45.0%	15	16.8%	2	2.5%	1	1.3%	80	100%
4	26	32.5%	43	53.8%	6	7.5%	2	2.5%	3	3.8%	80	100%
5	16	20.0%	46	57.5%	12	15.0%	3	3.8%	3	3.8%	80	100%
6	23	28.7%	41	51.2%	11	13.8%	3	3.8%	2	2.5%	80	100%
7	23	28.7%	37	46.3%	11	13.8%	5	6.3%	4	5.0%	80	100%
8	30	37.5%	35	43.8%	9	11.3%	4	5.0%	2	2.5%	80	100%
9	21	26.3%	49	61.3%	6	7.5%	3	3.8%	1	1.3%	80	100%
10	23	28.7%	42	52.5%	12	15.0%	2	2.5%	1	1.3%	80	100%

Sumber : Data Diolah 2021

Dari tabel 4.4 di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang Sistem pemberian gaji ditempat saya bekerja sudah sesuai., mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 39 orang dengan persentase 48.8%.
2. Jawaban responden tentang puas gaji yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan., mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 48 orang dengan persentase 60.0%.
3. Jawaban responden tentang merasa puas atas hasil kerja saya, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 36 orang dengan persentase 45.0%.
4. Jawaban responden tentang Hasil kerja saya direspon baik oleh atasan saya dan rekan kerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 43 orang dengan persentase 53.8%.
5. Jawaban responden tentang Perusahaan yang menyediakan promosi atau pengembangan karir yang jelas kepada saya akan mendorong semangat

pegawai dalam bekerja, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 46 orang dengan persentase 57.5%.

6. Jawaban responden tentang merasa nyaman bekerja disini karena banyaknya peluang untuk maju atau mengembangkan karir., mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 41 orang dengan persentase 51.2%.
7. Jawaban responden tentang Atasan saya yang berwibawa menciptakan kesan tersendiri kepada pegawainya., mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 37 orang dengan persentase 46.3%.
8. Jawaban responden tentang Sikap atasan saya kepada yang ramah dapat mencairkan suasana ruangan kerja., mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 35 orang dengan persentase 43.8%.
9. Jawaban responden tentang Rekan kerja saya menyenangkan., mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 49 orang dengan persentase 61.3%.
10. Jawaban responden tentang merasa senang dengan kondisi lingkungan kerja yang sekarang, mayoritas responden menjawab “setuju” sebanyak 42 orang dengan persentase 52.5%.

### **4.1.3 Hasil Penelitian**

#### **4.1.3.1 Analisis Uji Auter Model**

Evaluasi terhadap model pengukuran indikator meliputi pemeriksaan *individual item reliability*, *internal consistency* atau *composite reliability*, *average variance extracted*, dan *discriminant validity*. Ketiga pengukuran pertama dikelompokkan dalam *convergent validity*.

### 1. *Convergent Validity*

*Convergent validity* terdiri dari tiga pengujian yaitu *reliability item* (validitas tiap indikator), *composite reability*, dan *average variance extracted* (AVE). *Convergent validity* digunakan untuk mengukur seberapa besar indikator yang ada dapat menerangkan dimensi. Artinya semakin besar *convergent validity* maka semakin besar kemampuan dimensi tersebut dalam menerapkan variabel latennya.

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi, validitas konvergen dinilai berdasarkan *loading factor* serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE). *Rule of thumb* yang digunakan dalam uji validitas konvergen adalah nilai *loading factor*  $> 0,5$  serta nilai AVE  $> 0,5$  (Ghozali & Latan, 2015). Hasil AVE disajikan pada Tabel 4.8 dan hasil *outer loading* pada Tabel 3.9 berikut ini:

**Tabel 4.5 Hasil AVE (*Average Variant Extracted*)**

	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>X1</b>	<b>0.557</b>
<b>X2</b>	<b>0.640</b>
<b>Y</b>	<b>0.635</b>
<b>Z</b>	<b>0.564</b>

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai AVE setiap variabel adalah lebih besar dari 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan adalah valid.

### 2. *Discriminant Validity*

Pemeriksaan *discriminant validity* dari model pengukuran reflektif yang dinilai berdasarkan *cross loading* dan membandingkan antara nilai AVE dengan

kuadrat korelasi antarkonstrak. Ukuran *cross loading* adalah adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstraknya dan konstrak dari blok lain.

*Discriminant validity* yang baik akan mampu menjelaskan variabel indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan menjelaskan varian dari indikator konstrak yang lain. Berikut adalah nilai *discriminant validity* untuk masing-masing indikator.

**Tabel 4.6 Discriminant Validity**

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.780	0.529	0.682	0.641
X1.2	0.766	0.506	0.634	0.551
X1.3	0.802	0.492	0.719	0.590
X1.4	0.763	0.573	0.755	0.709
X1.5	0.909	0.752	0.810	0.827
X1.6	0.762	0.478	0.679	0.586
X1.7	0.260	0.110	0.190	0.162
X2.1	0.508	0.797	0.540	0.694
X2.2	0.559	0.849	0.588	0.761
X2.3	0.492	0.677	0.398	0.567
X2.4	0.663	0.842	0.722	0.796
X2.5	0.606	0.823	0.595	0.753
X2.6	0.511	0.798	0.531	0.695
Y1	0.718	0.630	0.807	0.710
Y2	0.806	0.533	0.732	0.617
Y3	0.765	0.659	0.878	0.822
Y4	0.656	0.577	0.793	0.744
Y5	0.652	0.570	0.816	0.734
Y6	0.632	0.628	0.768	0.729
Y7	0.767	0.570	0.817	0.681
Y8	0.704	0.363	0.754	0.532
Z1	0.629	0.799	0.680	0.810
Z10	0.613	0.609	0.769	0.730
Z2	0.690	0.798	0.716	0.854
Z3	0.585	0.648	0.515	0.638
Z4	0.763	0.748	0.772	0.828
Z5	0.517	0.645	0.532	0.696
Z6	0.534	0.638	0.602	0.748
Z7	0.451	0.506	0.493	0.640
Z8	0.561	0.589	0.612	0.721
Z9	0.746	0.697	0.806	0.812

Sumber: Data Diolah (2021)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* lebih tinggi pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

### 3. *Composite Reliability*

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reabilitas konstruk adalah cronbach's alpha dan D.G rho (PCA). *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 serta nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,60$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil uji reabilitas kedua metode dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.7 Hasil Uji Reabilitas**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>
<b>X1</b>	<b>0.852</b>	<b>0.891</b>
<b>X2</b>	<b>0.887</b>	<b>0.914</b>
<b>Y</b>	<b>0.917</b>	<b>0.933</b>
<b>Z</b>	<b>0.913</b>	<b>0.928</b>

(Sumber : Data Diolah, 2021)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*  $> 0,60$ . Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

#### 4.1.3.2 Analisis Inner Model

##### 1. Uji Koefisien Deteminasi (*R-Squire*)

*R-square* adalah ukuran proporsi variasi nilai yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen) ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Hasil *r-square* untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansial (baik); 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang) dan 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smart PLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

**Tabel 4.9 Hasil Uji R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
Y	0.877	0.872
Z	0.876	0.873

**Sumber : PLS 3.00**

Dari tabel 4.9 di atas diketahui bahwa pengaruh X1, X2 dan Z terhadap Y dengan nilai *r-square* 0,877 mengindikasikan bahwa variasi nilai Y mampu dijelaskan oleh variasi nilai X1, X2 dan Z sebesar 88.7% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 11.3% dipengaruhi oleh variabel lain. Diketahui bahwa pengaruh X1, X2 terhadap Z dengan nilai *r-square* 0,876 mengindikasikan bahwa variasi nilai Z mampu dijelaskan oleh variasi nilai X1, X2 sebesar 87.6% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 12.4% dipengaruhi oleh variabel lain.

## 2. Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, gambar hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficient* berikut ini :

### 1) Pengujian Hipotesis Secara Langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel *path coefficient* berikut ini :

**Tabel 4.10 Path Coefficient**

	Original Sample (O)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
X1 -> Y	0.507	7.547	<b>0.000</b>
X1 -> Z	0.382	2.101	<b>0.036</b>
X2 -> Y	0.268	2.789	<b>0.044</b>
X2 -> Z	0.628	3.932	<b>0.000</b>
Z -> Y	0.701	4.324	<b>0.000</b>

Sumber: Data Diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh X1 terhadap Y mempunyai koefisien jalur sebesar 0.507. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti X1 berpengaruh signifikan terhadap Y
2. Pengaruh X1 terhadap Z mempunyai koefisien jalur sebesar 0.382. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,036 < 0,05$ , berarti X1 berpengaruh signifikan terhadap Z

3. Pengaruh X2 terhadap Y mempunyai koefisien jalur sebesar 0.268. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,044 < 0,05$ , berarti X2 berpengaruh signifikan terhadap Y
4. Pengaruh X2 terhadap Z mempunyai koefisien jalur sebesar 0.628. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti X2 berpengaruh signifikan terhadap Z
5. Pengaruh Z terhadap Y mempunyai koefisien jalur sebesar 0.701. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti Z berpengaruh signifikan terhadap Y

## 2) Pengaruh Hipotesis Secara Tidak Langsung

Adapun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.11 Specific Indirect Effects**

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1 -> Z -> Y	0.268	2.255	<b>0.025</b>
X2 -> Z -> Y	0.440	2.240	<b>0.026</b>

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh X1 terhadap Y melalui Z mempunyai koefisien jalur sebesar 0,268. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,025 > 0,05$ , berarti dapat disimpulkan bahwa X1 tidak berpengaruh terhadap Y melalui Z
2. Pengaruh X2 terhadap Y melalui Z mempunyai koefisien jalur sebesar 0,440. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,026 < 0,05$ , berarti dapat disimpulkan bahwa X2 tidak berpengaruh terhadap Y melalui Z

## **4.2 Pembahasan**

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai hasil temuan penelitian ini terhadap kesesuaian teori, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tujuh bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

### **4.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh X1 terhadap Y mempunyai koefisien jalur sebesar 0.507. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti X1 berpengaruh signifikan terhadap Y

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat secara jelas bahwa kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif dan sifat, pengetahuan, keterampilan, sehingga karyawan dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang, dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan suatu kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan di dalam organisasi.

Menurut (Daulay, Kurnia, & Maulana, 2019) salah satu sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah Kompetensi. Menurut UU No.13/2003 tentang ketenagakerjaan: pasal 1 (10) kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja sesuai dengan standard yang ditetapkan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Elizar Sinambela & Tanjung, 2018) (Lesmana & Nasution, 2020) (Lesmana & Nasution, 2021) (Farisi, Yusnandar, & Nadya, 2021) (Lesmana, Prayogi, & Siregar, 2018) (Prayogi & Rialdy, 2018) (Kurnia & Daulay, 2021) dan (Rosmaini & Tanjung, 2019) menyatakan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

#### **4.2.2 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh X2 terhadap Y mempunyai koefisien jalur sebesar 0.268. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,044 < 0,05$ , berarti X2 berpengaruh signifikan terhadap Y

Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mencerminkan perasaan terdalamnya tentang perhatian dan penekanan organisasi. Karyawan dengan rasa dukungan organisasi merasa bahwa dalam situasi dimana mereka membutuhkan dukungan kerja atau kehidupan, organisasi bersedia membantu; karyawan secara pribadi merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui, dan pada gilirannya menunjukkan peningkatan kerja sama, identifikasi, kinerja yang rajin penghargaan, dan timbal balik di antara para pekerja (Defrionaldo & Rivai, 2019).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Riantoko et al., 2017) (Defrionaldo & Rivai, 2019) (Marbun & Jufrizen, 2022) menyimpulkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

#### **4.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh Z terhadap Y mempunyai koefisien jalur sebesar 0.701. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti Z berpengaruh signifikan terhadap Y

Kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif (Daulay & Handayani, 2021).

Kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat diperoleh berupa gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja, dll (Wijaya, 2018)

Ketika pegawai merasa sangat puas dengan pekerjaannya, gaji, rekan kerja dll, maka mereka akan melakukan kinerja dengan optimal. Ketika semua aspek kepuasan kerja yang berkaitan dengan karyawan dapat terpenuhi oleh perusahaan, maka karyawan akan melakukan optimalisasi kerja untuk perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Wijaya, 2018) (Saputra et al., 2016) (Marbun & Jufrizen, 2022) (Daulay & Handayani, 2021) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

#### **4.2.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh X1 terhadap Z mempunyai koefisien jalur sebesar 0.382. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,036 < 0,05$ , berarti X1 berpengaruh signifikan terhadap Z

Peran sumber daya manusia dalam perusahaan harus selalu dikembangkan, karena perusahaan didirikan dengan harapan dapat beroperasi pada tingkat yang tinggi serta dapat meningkatkan kepuasan pegawainya secara terus menerus.

Kepuasan kerja akan membawa dampak bagi pegawai yang bersangkutan, maupun perusahaan tempat ia bekerja. Kompetensi biasanya digunakan sebagai pembeda antara pegawai yang sukses dengan pegawai yang biasa-biasa saja di tempat kerja Sutrisno (2009:203). Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan dan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya.

Perusahaan dengan lebih banyak pegawainya yang terpuaska, cenderung memiliki prokduvitas yang tinggi disbanding pada perusahaan yang lebih sedikit pegawainya yang terpuaskan (Daulay, Christianaf, & Handayani, 2022). Kepuasan kerja didefenisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Perusahaan harus bisa memenuhi kepuasan kerja pegawainya sebaliknya pegawai juga harus bisa mengaplikasikan kompetensi yang dimilikinya dengan baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Aprilliansyah & Cholid, 2020) (Rudlia, 2016) (Tanjung, 2016) yang menyatakan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

#### **4.2.5 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengaruh X2 terhadap Z mempunyai koefisien jalur sebesar 0.628. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , berarti X2 berpengaruh signifikan terhadap Z

Dukungan organisasional yang diukur dengan keadilan, dukungan atasan dan penghargaan organisasi & kondisi pekerjaan telah dikelola dengan baik oleh vendor sehingga memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut penilaian karyawan komunikasi yang terbuka dan tersedianya pelatihan menjadi faktor peningkatan kepuasan kerja. (Putra et al., 2016)

Dukungan organisasi mengusulkan bahwa karyawan membentuk persepsi umum mengenai sejauh mana organisasi menyediakan sumber daya yang memadai dan menghargai mereka sebagai individu, termasuk kemungkinan bahwa organisasi akan menghargai kinerja mereka dan membantu mereka selama sulit

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Putra et al., 2016) menyimpulkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

#### **4.2.6 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Pengaruh X1 terhadap Y melalui Z mempunyai koefisien jalur sebesar 0,268. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,025 > 0,05, berarti dapat disimpulkan bahwa X1 tidak berpengaruh terhadap Y melalui Z

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat secara jelas bahwa kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif dan sifat, pengetahuan, keterampilan, sehingga karyawan dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang, dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan suatu kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan di dalam organisasi.

Perusahaan dengan lebih banyak pegawainya yang terpuaska, cenderung memiliki prokduvitas yang tinggi disbanding pada perusahaan yang lebih sedikit pegawainya yang terpuaskan Robbins (2007:99). Kepuasan kerja didefenisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil

dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Perusahaan harus bisa memenuhi kepuasan kerja pegawainya sebaliknya pegawai juga harus bisa mengaplikasikan kompetensi yang dimilikinya dengan baik.

#### **4.2.7 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Pengaruh X2 terhadap Y melalui Z mempunyai koefisien jalur sebesar 0,440. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,026 < 0,05$ , berarti dapat disimpulkan bahwa X2 tidak berpengaruh terhadap Y melalui Z

Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mencerminkan perasaan terdalamnya tentang perhatian dan penekanan organisasi. Karyawan dengan rasa dukungan organisasi merasa bahwa dalam situasi dimana mereka membutuhkan dukungan kerja atau kehidupan, organisasi bersedia membantu; karyawan secara pribadi merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui, dan pada gilirannya menunjukkan peningkatan kerja sama, identifikasi, kinerja yang rajin penghargaan, dan timbal balik di antara para pekerja (Defrionaldo & Rivai, 2019).

Dukungan organisasional yang diukur dengan keadilan, dukungan atasan dan penghargaan organisasi & kondisi pekerjaan telah dikelola dengan baik oleh vendor sehingga memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut penilaian karyawan komunikasi yang terbuka dan tersedianya pelatihan menjadi faktor peningkatan kepuasan kerja. (Putra et al., 2016)

Dukungan organisasi mengusulkan bahwa karyawan membentuk persepsi umum mengenai sejauh mana organisasi menyediakan sumber daya yang memadai dan menghargai mereka sebagai individu, termasuk kemungkinan bahwa organisasi akan menghargai kinerja mereka dan membantu mereka selama sulit

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai Pengaruh kompetensi dan dukungan organisasi Terhadap kinerja karyawan Melalui kepuasan kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

1. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
2. Dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
4. Kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
5. Dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
6. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan
7. Dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain:

1. Melihat dari kompetensi diharapkan untuk memberikan karyawan dalam membentuk dukungan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Melihat dari dukungan organisasi diharapkan untuk memberikan karyawan dalam membentuk motivasi ataupun semangat agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. .
3. Melihat dari kepuasan kerja diharapkan karyawan dalam membentuk kepuasan dalam bekerja agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja karyawan hanya kompetensi dukungan organisasi dan kepuasan kerja sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Adanya keterbatasan penelitian ini dalam memperoleh sampel hanya menggunakan 80 orang sebagai sampel sedangkan masih banyak pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

## DAFTAR PUSTAKA

- Aprilliansyah, D. P., & Cholid, I. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur. *Borneo Student Research*, 2(1), 1–13.
- Arianty, N. (2015). Pengaruh Pelimpahan Wewenang dan Koordinasi Kerja Terhadap Pengambilan Keputusan di Perusahaan Asuransi Di Kota Medan. *Jurnal Manajemen Tools*, 4(2), 80–91.
- Azwar, S. (2004). *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Danish, R. Q., Ramzan, S., & Farid, A. (2013). Effect of Perceived Organizational Support and Work Environment on Organizational Commitment; Mediating Role of Self Monitoring. *Advances In Economic and Business*, 1(4), 312–317.
- Darmadi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.
- Daulay, R., Christianaf, I., & Handayani, S. (2022). Analysis Of The Influence Of Organizational Citizenship Behavior In Perspective Islam On Job Satisfaction. *Proceeding International Seminar of Islamic Studies*, 3(1), 236–242.
- Daulay, R., & Handayani, S. (2021). Analisis Faktor Pelatihan Pengembangan Karier Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 156–164.
- Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan daerah di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 209–218.
- Defrionaldo, & Rivai, H. A. (2019). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Persepsi Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Mediasi: Studi Pada Karyawan Beacukai Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 4(3), 544–561.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from The Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321–330.
- Farisi, S., Yusnandar, W., & Nadya, S. (2021). Peranan Kinerja Pegawai : Kompetensi, Penempatan Kerja Dan Disiplin Kerja. *Jurnal Salman (Sosial dan Manajemen)*, 2(1), 121–133.
- Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi, Perilaku Organisasi Dan Efikasi Diri*. Yogyakarta: Elmatara.
- Ghozali, I., & Latari, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: BP Undip.

- Hair, J., Hult, G., Ringel, C., & Sartsedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. America: Sage Publication Inc.
- Handoko, H. (2000). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. . (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi.)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hutapea, P., & Thoha, N. (2008). *Kompetensi Plus: Teori, Desain Penerapan Untuk HR Organisasi Yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ilmaniar, H., & Djastuti, I. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Knowledge Managemen Sebagai Variabel Intevening Di PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Surabaya. *Diponegoro Journal Of Management*, 7(3), 1–15.
- Jufrizen, J. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 17(1), 1–18.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodelogi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU PRESS.
- Kurnia, E., & Daulay, R. (2021). Analisis Dampak Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 301–306.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Larkin, K. C. (1986). Self-Efficacy in the Prediction of Academic Performance and Perceived Career Options. *Journal of Counselling Psychology*, 33(1), 265–269.
- Lesmana, M. T., & Nasution, A. E. (2020). Analysis of Factors Affecting the Performance of Lecturers in Conducting Research: A Case Study on Private Universities in Medan. *APJME: Asia Pacific Journal of Management and Education*, 3(2), 33–44.
- Lesmana, M. T., & Nasution, A. E. (2021). The Effect of Competency and Compensation on Research Performance of Lecturers at Private Universities in Medan. *IHTIFAZ: Islamic Economics, Finance, and Banking*, 206–213.
- Lesmana, M. T., Prayogi, M. A., & Siregar, L. H. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Index Cabang Bekasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 6(2), 665–669.
- Luthans, F. (2012). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A. A. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Marbun, H. S., & Jufrizen, J. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1), 262–278.

- Maryati, M. C. (2014). *Manajemen Perkantoran Efektif*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2019). The Influence of Organizational Culture and Individual Characteristic on Employee Job Satisfaction at PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk Medan. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 2(3), 321–328.
- Nitisusastro, & Mulyadi. (2012). *Perilaku Konsumen Dalam Perspektif Kewirausahaan*. Bandung: Alfabeta.
- Noor, A. (2013). *Management Event*. Bandung: Alfabeta.
- Pianda, D. (2018). *Kinerja Guru: Kompetensi Guru, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: CV Jejak.
- Prayogi, A. M., & Rialdy, N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Karayawan Pada PT. Boga Indo Sejahtera Abadi (Restaurant Paraside Dynansty). *prosiding Ekonomi, Manajemen dan Akutansi*, 19.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *FRIMA 2019: Festival Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi*, 665–670.
- Putra, I. D. P. G. W., Sintaasih, D. K., & Putra, M. S. (2016). Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan Outsorcing Depo Arsip PT X). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(10), 3531–3560.
- Rhoades, L., & Eisenberg, R. (2008). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Riantoko, R., Sudibya, G. A., & Sintaasih, D. K. (2017). Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Anggota Polsek Kuta Utara. *E-Jurnal Udayana*, 6(3), 1–15.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (6th ed.). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rosmaini, & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan

- Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Manggeio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Rudlia, J. I. (2016). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kepulauan Sangihe). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 4(3), 257–268.
- Saputra, A. T., Bagia, L. W., & Yulianthini, N. Y. (2016). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, 4(6), 1–8.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Simamora, H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka.
- Sinambela, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Manggeio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Sinambela, Elizar, & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Manggeio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Sugiyono. (2018a). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018b). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno. (2010). *Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi, Edisi Pertama, Cetakan Ketujuh*. Yogyakarta.: Ekonisia.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Pert.)*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Dilkat, Promosi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Manggeio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104–116.
- Tanjung, H. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara.

*Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 111–122.

Tanjung, H. (2019). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 4(2), 36–49.

Tiffin, & McCornick. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Wibowo, S. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wijaya, I. K. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Bukti Sanomas. *AGORA*, 6(2), 1–5.