

**PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA BADAN KEUANGAN DAN ASET
DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA**

TUGAS AKHIR

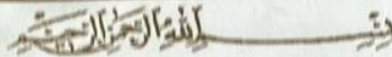
*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



Oleh:

**NAMA : RIKA TIARA
NPM : 2205160281
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jumat, tanggal 11 September 2026, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya,

MEMUTUSKAN

Nama : RIKA TIARA
NPM : 2205160281
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BADAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA

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

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

Assoc. Prof. Dr. Raihanah Daulay, S.E., M.Si

Dody Firman, S.E., M.M

Pembimbing

Assoc. Prof. Dr. H. Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. Radiman, S.E., M.Si

Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si





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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

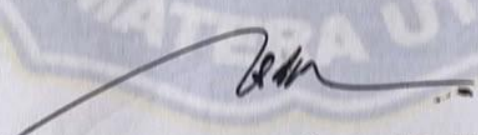
Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : RIKA TIARA
N.P.M : 2205160281
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA BADAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH
PROVINSI SUMATERA UTARA.

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, September 2026

Pembimbing Tugas Akhir


Assoc. Prof. Dr. H. Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.

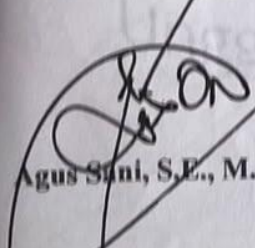
Diketahui/Disetujui

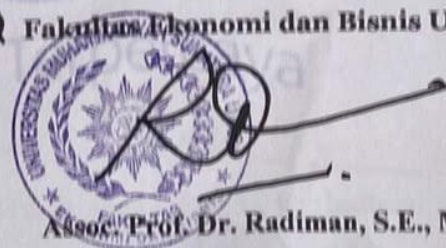
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan

Q Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU


Agus Sani, S.E., M.Sc.


Assoc. Prof. Dr. Radiman, S.E., M.Si.



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

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

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Rika Tiara
NPM : 2205160281
Dosen Pembimbing : Assoc. Prof. Dr. H. Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1			
Bab 2			
Bab 3			
Bab 4	Hasil uji hipotesis ditunjukkan di tabel, rumus dan skema uji di bagian akhir rujukan. dan di narasikan		J
Bab 5	Pengantar dibuat berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan. Format dibuat berdasarkan kesimpulan dan simpulan 7. Wala Sumu 7.		
Daftar Pustaka			
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace dan memenuhi syarat dan tertera		J

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Agus Sani, S.E., M.Sc.

Medan, September 2026
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Assoc. Prof. Dr. H. Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

Akreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pp/PT/III/2024

Pusat Administrasi : Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<https://umsu.ac.id/> rektor@umsu.ac.id [umsu.ac.id](#) [umsu.ac.id](#) [umsu.ac.id](#) [umsu.ac.id](#)

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Mahasiswa : Rika Tiara
NPM : 2205160281
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh *Perceived Organizational Support* Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara

Dengan ini menyatakan bahwa sesungguhnya 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

Medan, 3 September 2026
Saya yang Menyatakan



RIKA TIARA

ABSTRAK

PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BADAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA

Oleh:

Rika Tiara

Email: rikatiara013@gmail.com

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi tantangan dalam meningkatkan kinerja pegawai di instansi pemerintah, termasuk Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Perceived Organizational Support (POS) dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, dengan desain penelitian korelasional untuk melihat pengaruh antara beberapa variabel. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang terdiri dari item pertanyaan yang mengukur Perceived Organizational Support, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Responden penelitian adalah seluruh pegawai yang bekerja di Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara, yang berjumlah 88 orang. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan yang dirasakan dari organisasi, semakin baik kinerja pegawai yang tercermin dalam pencapaian tugas dan tanggung jawab mereka. Selain itu, motivasi kerja juga memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, menjalankan tugas dengan lebih efektif, serta berkontribusi lebih besar pada tujuan organisasi. Lebih lanjut, hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara Perceived Organizational Support dan kinerja pegawai, serta antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. Dengan kata lain, peningkatan dukungan organisasi dan motivasi kerja tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Hal ini menegaskan pentingnya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi, guna meningkatkan kualitas kinerja pegawai di badan pemerintah.

Kata Kunci: Perceived Organizational Support, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE AT THE REGIONAL FINANCE AND ASSET AGENCY OF NORTH SUMATRA PROVINCE

By:

Rika Tiara

Email: rikatiara013@gmail.com

Effective human resource management poses a challenge in enhancing employee performance within government agencies, including the Regional Finance and Asset Agency of North Sumatra Province. This study aims to analyze the influence of Perceived Organizational Support (POS) and work motivation on employee performance, with job satisfaction serving as a mediating variable. A quantitative approach was employed, utilizing a correlational research design to examine the relationships between the variables. Data were collected via questionnaires containing items that measured Perceived Organizational Support, work motivation, job satisfaction, and employee performance. The study's respondents comprised the entire workforce of the Regional Finance and Asset Agency of North Sumatra Province, totaling 88 employees. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Squares (PLS) approach to test the relationships between the variables. The results indicate that Perceived Organizational Support has a significant positive influence on employee performance. This suggests that higher levels of perceived organizational support lead to better employee performance, as reflected in the fulfillment of tasks and responsibilities. Furthermore, work motivation also exerts a significant positive impact on employee performance; highly motivated employees tend to demonstrate superior performance, execute tasks more effectively, and contribute more substantially to organizational goals. Additionally, the analysis reveals that job satisfaction acts as a significant mediating variable in the relationship between Perceived Organizational Support and employee performance, as well as between work motivation and employee performance. In other words, enhancing organizational support and work motivation boosts performance not only directly but also by increasing employee job satisfaction. These findings underscore the importance of fostering a supportive and motivating work environment to improve the quality of employee performance within government agencies.

Keywords: *Perceived Organizational Support, Work Motivation, Employee Performance, Job Satisfaction*

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum wr. wb.

Puji syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT yang senantiasa menganugerahkan rahmat dan karunia-Nya berupa kesehatan, keselamatan, dan kelapangan waktu sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW keluarga dan para sahabatnya serta pengikutnya hingga akhir zaman.

Penulis menyusun tugas akhir ini untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen, pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Tugas akhir ini berjudul **“Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara”**.

Dalam menulis tugas akhir ini, penulis banyak mengalami kesulitan karena keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan buku-buku serta sumber informasi yang relevan. Namun, berkat bantuan dan motivasi baik dosen, teman-teman, serta keluarga sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir ini sebaik mungkin, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada kedua orang tuaku tersayang Ayah **Asmadi** dan Ibu **Minarsih** yang paling hebat yang telah mendidik dan membimbing penulis dengan kasih sayang serta memberikan dorongan moril, materi, dan spiritual. Terima kasih atas perhatian dan kasih sayang yang diberikan kepada penulis.

Tidak lupa juga penulis ucapkan terima kasih kepada nama-nama di bawah ini:

1. Bapak Prof. Dr. Akrim M.Pd., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Assoc. Prof. Dr. Radiman, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Muhammad Shareza Hafiz, S.E, M.Acc selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Arif Pratama Marpaung selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan arahan, saran, dan bimbingan, bantuan dan petunjuk dalam perkuliahan serta menyelesaikan penulisan tugas akhir ini dengan baik.
8. Ibu Assoc. Prof. Dr. Julita, S.E., M.Si selaku dosen penasehat akademik yang telah membantu penulis dalam perkuliahan.
9. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen, terima kasih atas motivasi yang diberikan selama ini.
10. Bapak dan Ibu Dosen beserta seluruh staf pegawai biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

11. Buat seluruh keluarga yang telah banyak memberikan motivasi dalam menyelesaikan penulisan tugas akhir ini.

12. Buat seluruh teman-teman yang telah banyak memberikan bantuan menyelesaikan penulisan tugas akhir.

Akhir kata semoga kiranya tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Atas perhatian yang telah diberikan kepada semua pihak penulis ucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Medan, September 2026
Penulis

RIKA TIARA
2205160281

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	13
1.3 Batasan Masalah	14
1.4 Rumusan Masalah	14
1.5 Tujuan Penelitian.....	14
1.6 Manfaat Penelitian.....	16
 BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	 18
2.1. Landasan Teori.....	18
2.1.1. Kinerja Karyawan	18
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan	18
2.1.1.2. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan	20
2.1.1.3. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan	20
2.1.1.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan...	21
2.1.1.5. Indikator Kinerja Karyawan	24
2.1.2 Perceived Organizational Support	27
2.1.2.1 Pengertian Perceived Organizational Support.....	27
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Perceived Organizational Support .	29
2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perceived Organizational Support	30
2.1.2.4 Indikator Perceived Organizational Support	32
2.1.3 Motivasi	34
2.1.3.1 Pengertian Motivasi	34
2.1.3.2 Manfaat Motivasi	34
2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi	36
2.1.3.4 Indikator Motivasi.....	38
2.1.4 Kepuasan Kerja	38
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	38
2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja	41
2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja..	42
2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja	43
2.2. Kerangka Konseptual	53
2.3. Hipotesis	53
 BAB 3 METODE PENELITIAN.....	 55
3.1. Pendekatan Penelitian.....	55
3.2. Defenisi Operasional	55
3.3. Tempat dan waktu Penelitian	57
3.4. Populasi dan Sampel.....	57
3.5. Teknik Pengumpulan Data	59

3.6. Teknik Analisis Data	60
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	66
4.1 Hasil Penelitian	66
4.2 Analisis Data	77
4.3 Pembahasan.....	94
BAB 5 PENUTUP	104
5.1 Kesimpulan	104
5.2 Saran	105
5.3 Keterbatasan Penelitian	106
DAFTAR PUSTAKA.....	107

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pra Survey Variabel Kinerja (Y)	6
Tabel 1.2 Pra Survey Perceived Organizational Support.....	8
Tabel 1.3 Pra Survey Variabel Motivasi (X2)	9
Tabel 1.4 Pra Survey Variabel Kepuasan Kerja (Z)	10
Tabel 3.1 Defenisi Operasional	55
Tabel 3.2 Rencana Jadwal Penelitian.....	57
Tabel 3.3 Jumlah Seluruh Pegawai di Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara	58
Tabel 3.4 Skala Likert.....	59
Tabel 4.1 Skala Likert.....	66
Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	67
Tabel 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Usia	67
Tabel 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	68
Tabel 4.5 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja	68
Tabel 4.6 Skor Angket untuk Variabel Perceived Organizational Support (X1)	69
Tabel 4.7 Skor Angket untuk Motivasi Kerja (X2)	71
Tabel 4.8 Skor Angket untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)	73
Tabel 4.9 Skor Angket untuk Variabel Kinerja (Y).....	75
Tabel 4.10 Outer Loadings	80
Tabel 4.11 Cross Loading Perceived Organizational Support (X1), Kinerja (Y), Motivasi Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Z)	81
Tabel 4.12 Hasil Cronbach's Alpha	83
Tabel 4.13 Hasil Composite Reliability	84
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Average Variance Extracted (AVE)	84
Tabel 4.15 Validitas Diskriminan	85
Tabel 4.16 Hasil Uji R-Square	86
Tabel 4.17 Hasil F-Square	87
Tabel 4.18 Hasil Koefisien Jalur (Pengujian Hipotesis Langsung)	89
Tabel 4.19 Hasil Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)	92
Tabel 4.20 Hasil Pengaruh Total (Total Effect)	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	53
Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS	79
Gambar 4.2 Hasil Path Analysis	91

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen kunci dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Terutama dalam instansi pemerintah, kinerja pegawai menjadi indikator penting dalam menentukan efektivitas dan produktivitas suatu lembaga. Oleh karena itu, peningkatan kualitas SDM menjadi prioritas dalam menghadapi tuntutan reformasi birokrasi yang semakin kompleks (Hasibuan, 2020). Kinerja pegawai yang optimal tidak hanya berdampak pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

Kinerja pegawai memiliki peran penting dalam menentukan kesuksesan suatu instansi, khususnya pada sektor pemerintahan. Di lingkungan organisasi publik, kinerja individu tidak hanya berdampak pada hasil kerja personal, tetapi juga mempengaruhi kualitas layanan dan pencapaian visi-misi instansi. Kinerja pegawai di pengaruhi oleh berbagai elemen seperti motivasi, kedisiplinan, serta pemanfaatan teknologi kerja (Widodo, 2020).

Dalam beberapa tahun terakhir, sektor publik mengalami perubahan besar akibat pesatnya digitalisasi dan tuntutan terhadap tata kelola pemerintahan yang transparan dan efisien. Peristiwa global seperti pandemi covid-19 mempercepat perubahan ini dengan memaksa institusi pemerintah untuk beralih ke sistem kerja yang lebih fleksibel dan memanfaatkan teknologi digital, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Dalam konteks ini, kinerja pegawai

menjadi aspek sentral yang menentukan sejauh mana suatu organisasi publik mampu memberikan pelayanan optimal dan mewujudkan tujuannya. Bagi instansi seperti Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara, kualitas kinerja pegawai berperan penting dalam mendukung iklim investasi dan efektifitas pelayanan perizinan.

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator kunci dalam mengevaluasi efektivitas organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai hasil kerja individu atau kelompok yang diukur berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik tidak hanya mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan tugas, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks organisasi publik, seperti badan keuangan dan aset daerah, kinerja pegawai sangat penting dalam pengelolaan sumber daya dan pelayanan kepada masyarakat (Armstrong, 2020).

Tingkat kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk lingkungan kerja, dukungan organisasi, dan motivasi individu. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang tidak merasakan dukungan tersebut (Bakker & Demerouti, 2018). Selain itu, motivasi kerja yang tinggi juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja, karena pegawai yang termotivasi lebih mungkin untuk melakukan tugasnya dengan baik dan berinovasi dalam pekerjaan mereka (Deci & Ryan, 2020).

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah *perceived organizational support* (POS), yang merujuk pada persepsi pegawai

mengenai sejauh mana organisasi memperhatikan kesejahteraan dan kontribusi mereka (Eisenberger et al., 2019). Penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dukungan organisasi dapat berupa pengakuan atas prestasi pegawai, penyediaan sumber daya yang memadai, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

Lebih lanjut, dukungan organisasi berperan dalam memfasilitasi peningkatan kepuasan kerja, yang merupakan mediator penting antara POS dan kinerja (Saks, 2020). Ketika pegawai merasa dihargai dan didukung, mereka lebih mungkin untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka, yang berdampak positif pada kinerja mereka. Sebuah studi oleh Yadav dan Rangnekar (2020) menemukan bahwa POS memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, meningkatkan persepsi dukungan organisasi dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Selain POS, motivasi kerja juga merupakan faktor krusial yang mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi kerja merujuk pada dorongan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik (Locke & Latham, 2019). Teori motivasi seperti Teori Dua Faktor Herzberg menegaskan bahwa faktor-faktor motivasional, termasuk pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, dapat mendorong pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Herzberg, 1966). Di sisi lain, faktor-faktor higienis

seperti kebijakan perusahaan dan kondisi kerja juga harus diperhatikan untuk mencegah ketidakpuasan yang dapat menurunkan kinerja.

Motivasi yang berasal dari kepuasan pribadi dalam menyelesaikan tugas, dan motivasi yang berasal dari penghargaan eksternal, keduanya penting untuk mendorong kinerja yang tinggi (Ryan & Deci, 2020). Penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi intrinsik cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan berusaha untuk mencapai hasil yang baik (Gagne & Deci, 2005). Sebaliknya, motivasi ekstrinsik, seperti bonus atau penghargaan, juga dapat meningkatkan kinerja, tetapi harus diimbangi dengan motivasi intrinsik agar dapat berkelanjutan (Grant, 2020).

Keterkaitan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti lingkungan kerja dan dukungan dari atasan. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung dan diberi otonomi yang cukup, cenderung lebih termotivasi dan berprestasi lebih baik (Baard, Deci, & Ryan, 2004). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan pegawai merasa termotivasi dan berdaya.

Kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang penting dalam hubungan antara *perceived organizational support* dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Ketika pegawai merasa didukung oleh organisasi dan termotivasi dalam pekerjaan mereka, mereka lebih mungkin untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka (Locke, 1976). Kepuasan kerja yang tinggi, pada gilirannya, berkontribusi pada peningkatan kinerja, karena pegawai yang puas cenderung lebih produktif, memiliki loyalitas yang lebih tinggi, dan lebih sedikit absen (Judge & Bono, 2001).

Penelitian oleh Silvestre et al. (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, organisasi perlu fokus pada menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi, serta memastikan bahwa pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka. Dengan meningkatkan kepuasan kerja, organisasi dapat merangsang kinerja pegawai secara keseluruhan.

Penelitian ini berfokus pada instansi Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara. Beralamat jalan Imam Bonjol Nomor 61 Kode Pos 201857 MEDAN merupakan lembaga pemerintah daerah yang memiliki tugas strategis dalam menyusun dan mengatur rencana anggaran pendapatan serta belanja daerah (APBD), mengatur urusan kas umum dan transaksi keuangan daerah, membuat laporan pertanggungjawaban dan catatan keuangan pemerintah serta menjaga, mengurus, dan menata seluruh barang serta aset milik pemerintah provinsi.

Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara, terdapat fenomena yang signifikan terkait dengan pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan salah satu komponen krusial dalam mencapai tujuan organisasi, dan oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tersebut.

Dukungan yang dirasakan dari organisasi dapat memengaruhi persepsi pegawai terhadap nilai dan pengakuan yang mereka terima, yang pada gilirannya dapat berdampak pada motivasi kerja mereka. Motivasi kerja yang tinggi sering

kali berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai, sementara kepuasan kerja bertindak sebagai variabel mediasi yang dapat memperkuat hubungan antara dukungan organisasi dan motivasi kerja.

Namun, meskipun terdapat banyak penelitian yang menunjukkan hubungan positif antara variabel-variabel ini, di lapangan, banyak pegawai yang masih merasa kurang diperhatikan dan kurang termotivasi, yang dapat mengakibatkan kinerja yang tidak optimal. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun dukungan organisasi dan motivasi kerja memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja pegawai, terdapat tantangan dalam implementasi dan pencapaian kepuasan kerja yang tinggi.

Berikut hasil pra survey yang dilakukan pada 20 orang responden terkait kinerja pegawai yang dapat dilihat melalui tabel berikut dibawah ini:

Tabel 1.1
Pra Survey Variabel Kinerja (Y)

No	Pertanyaan	Pemilihan Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
1	Saya berusaha untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab sesuai dengan waktu yang diberikan	7	35	13	65
2	Saya dapat mengerjakan tugas dengan waktu yang bersamaan	6	30	14	70
3	saya dapat memberikan inovasi untuk memajukan instansi	18	90	2	10

Sumber : Hasil Pra Survey (2026)

Berdasarkan data yang diperoleh, 35% pegawai menyatakan bahwa mereka berusaha untuk menyelesaikan tugas tepat waktu, sementara 65% lainnya mengaku tidak dapat menyelesaikan tugas tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang perbaikan dalam aspek penyelesaian tugas tepat waktu di Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara. Manajemen

waktu dan prioritas tugas menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja.

Kemampuan pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam mengerjakan tugas secara bersamaan atau multitasking juga perlu ditingkatkan. Hanya 20% pegawai yang menyatakan dapat mengerjakan tugas dengan waktu yang bersamaan, sementara 80% lainnya mengaku tidak dapat melakukan hal tersebut. Salah satu aspek penting dalam kinerja Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara adalah kemampuan pegawai untuk memberikan inovasi demi kemajuan organisasi. Berdasarkan data, 90% pegawai menyatakan dapat memberikan inovasi, sementara hanya 10% yang mengaku tidak dapat melakukannya

Selain masalah kinerja, Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara menghadapi berbagai tantangan yang berhubungan dengan Perceived Organizational Support (POS), yang merujuk pada sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan dan perhatian terhadap kesejahteraan mereka. Salah satu masalah utama adalah rendahnya tingkat kepercayaan karyawan terhadap komitmen organisasi dalam memenuhi kebutuhan mereka. Hal ini dapat terlihat dari kurangnya komunikasi yang efektif antara manajemen dan staf, yang berujung pada persepsi bahwa kontribusi dan kesejahteraan karyawan tidak dihargai.

Selain itu, kurangnya program pengembangan karir dan kesempatan untuk pertumbuhan profesional turut berkontribusi pada rendahnya rasa dukungan yang dirasakan oleh karyawan. Ketidakpuasan ini dapat mempengaruhi motivasi dan produktivitas, sehingga menghambat pencapaian kinerja optimal dari organisasi.

Kondisi ini diperparah oleh kurangnya pengakuan terhadap pencapaian individu, yang menciptakan lingkungan kerja yang tidak mendukung dan merugikan. Selain itu, ketidakpastian dalam kebijakan organisasi dan perubahan yang sering tanpa sosialisasi yang memadai juga berkontribusi pada penurunan tingkat POS. Oleh karena itu, penting bagi Badan Keuangan

Berikut hasil pra survey yang dilakukan pada 20 orang responden terkait *Perceived Organizational Support* pegawai yang dapat dilihat melalui tabel berikut dibawah ini:

Tabel 1.2
Pra Survey *Perceived Organizational Support*

No	Pertanyaan	Pemilihan Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
1	Saya percaya bahwa promosi di organisasi ini dilakukan secara adil dan transparan	6	30	14	70
2	Saya merasa didukung oleh atasan saya dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan saya	10	50%	10	50%
3	Saya merasa bahwa manfaat yang diberikan oleh organisasi cukup untuk mendukung kesejahteraan saya	13	65%	7	35%
4	Saya merasa dihargai oleh organisasi atas usaha dan kerja keras yang saya lakukan	9	45%	11	55%

Sumber : Hasil Pra Survey (2026)

Berdasarkan data yang diperoleh dari Tabel 1.2, terdapat beberapa fenomena permasalahan yang mencolok terkait *perceived organizational support* yang dirasakan oleh responden. Pertanyaan pertama menunjukkan bahwa 70% responden tidak percaya bahwa promosi di organisasi dilakukan secara adil dan transparan. Hal ini mencerminkan kekhawatiran yang mendalam mengenai keadilan dalam proses promosi, yang dapat menyebabkan ketidakpuasan dan demotivasi di kalangan karyawan. Ketidakpercayaan terhadap sistem promosi dapat merugikan organisasi, karena dapat mengakibatkan penurunan motivasi kerja dan produktivitas. Ketidakpuasan ini mungkin berakar dari kurangnya

komunikasi yang jelas mengenai kriteria promosi atau ketidakadilan dalam implementasinya.

Selanjutnya, hasil dari pertanyaan kedua menunjukkan bahwa 50% responden merasa tidak didukung oleh atasan mereka dalam menjalankan tugas pekerjaan. Ketidakpastian ini dapat menimbulkan dampak negatif terhadap kinerja individu dan tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Ketidakdukungan yang dirasakan dapat menyebabkan stres dan kecemasan di tempat kerja, yang pada gilirannya dapat mengurangi kepuasan kerja secara keseluruhan. Perasaan ini diperkuat oleh data dari pertanyaan ketiga, di mana 35% responden merasa bahwa manfaat yang diberikan oleh organisasi tidak memadai untuk mendukung kesejahteraan mereka. Ketidakpuasan terhadap manfaat yang diterima bisa menjadi indikator bahwa organisasi perlu mengevaluasi kembali kebijakan kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan dukungan yang mereka rasakan dan menciptakan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Berikut hasil pra survey yang dilakukan pada 20 orang responden terkait motivasi kerja pegawai yang dapat dilihat melalui tabel berikut dibawah ini:

Tabel 1.3
Pra Survey Variabel Motivasi (X2)

No	Daftar Pertanyaan	Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
1	Saya mendapatkan kesempatan naik jabatan sesuai dengan hasil kinerja saya	9	47%	11	53%
2	Atasan selalu memberikan dorongan semangat kerja terhadap saya	4	25%	16	75%
3	Atasan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi	13	65%	7	35%

Sumber : Hasil Pra Survey (2026)

Pada tabel diatas ditunjukkan bahwa dapat dilihat bahwa responden lebih banyak menjawab “tidak”. Hal ini memungkinkan bahwa motivasi pada perusahaan kurang bagus dan maksimal. Dilihat dari pertanyaan pertama sebanyak 11 orang dari 20 orang atau 53% yang tidak bisa mendapatkan kesempatan naik jabatan sesuai hasil kinerja saya. Pertanyaan kedua sebanyak 16 orang pegawai dari 20 orang atau 75% yang tidak mampu pimpinan memberikan dorongan semangat dalam pekerjaan. Akan tetapi, pada pertanyaan ke tiga sebanyak 13 orang pegawai dari 20 orang atau 65% para atasan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

Berikut fenomena yang terkait karakteristik kepuasan kerja yang dapat dilihat melalui tabel berikut dibawah ini:

Tabel 1.4 Pra Survey Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	Pertanyaan	Pemilihan Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
1	Sistem kompensasi di organisasi ini adil dan transparan	9	45	11	55
2	Organisasi ini memberikan kesempatan yang adil bagi semua pegawai untuk mengembangkan karir.	8	40	12	60
3	Saya merasa nyaman dan betah bekerja di organisasi ini	16	80%	4	20%
4	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan saya	15	75%	5	25%

Sumber : Hasil Pra Survey (2026)

Berdasarkan data pada Tabel 1, hanya 45% pegawai yang menyatakan bahwa sistem kompensasi di organisasi ini adil dan transparan. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat permasalahan terkait dengan sistem kompensasi yang diterapkan. Sistem kompensasi yang tidak adil dapat

menimbulkan rasa ketidakpuasan di kalangan pegawai, yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Tabel 1.4 juga menunjukkan bahwa hanya 40% pegawai yang menyatakan bahwa organisasi memberikan kesempatan yang adil bagi semua pegawai untuk mengembangkan karir. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat permasalahan terkait dengan kesempatan pengembangan karir yang diberikan oleh organisasi.

Tabel juga menunjukkan bahwa 80% pegawai menyatakan merasa nyaman dan betah bekerja di organisasi ini. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai merasa puas dengan lingkungan kerja dan budaya organisasi yang ada.

Dalam kajian ini, terdapat beberapa GAP penelitian yang relevan untuk dibahas. Pertama, meskipun banyak penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara Perceived Organizational Support (POS) dan kinerja pegawai, masih terdapat kekurangan dalam studi yang mengaitkan POS dengan motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di konteks pemerintahan daerah, khususnya di Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara. Penelitian yang ada sering kali berpusat pada sektor swasta atau konteks yang berbeda, yang mungkin memiliki dinamika dan tantangan yang berbeda (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Kedua, studi tentang kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara POS dan kinerja pegawai masih jarang dilakukan. Mayoritas penelitian lebih menekankan pada hubungan langsung antara POS dan kinerja, tanpa mempertimbangkan bagaimana kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai penghubung dalam hubungan tersebut (Saks, 2006). Hal ini menunjukkan

perlunya penelitian lebih lanjut untuk memahami peran kepuasan kerja dalam memediasi efek POS dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Ketiga, penelitian ini juga menyoroti pentingnya konteks spesifik, yaitu sektor publik, dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Terdapat kekurangan literatur yang mendalami bagaimana dukungan organisasi dirasakan dalam konteks pemerintah daerah dibandingkan dengan sektor swasta (Baker et al., 2018). Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi untuk mengisi kekurangan dalam literatur yang ada dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di sektor publik.

Judul penelitian ini diambil berdasarkan beberapa pertimbangan. Pertama, dengan meningkatnya perhatian terhadap pentingnya dukungan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, judul ini mencerminkan relevansi topik dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Dukungan organisasi yang dirasakan (POS) berdampak signifikan terhadap tingkat motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja mereka (Eisenberger et al., 2001).

Kedua, fokus pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara memberikan nilai tambah dalam konteks penelitian ini. Badan keuangan memiliki peran krusial dalam pengelolaan sumber daya dan keuangan daerah, sehingga kinerja pegawai di instansi ini dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap pelayanan publik dan pembangunan regional. Dengan demikian, penelitian ini berpotensi memberikan wawasan praktis bagi pengembangan kebijakan dan praktik manajerial di sektor publik.

Ketiga, penelitian ini juga berupaya untuk menyelidiki hubungan yang kompleks antara POS, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan-hubungan ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi teori dan praktik manajemen sumber daya manusia di sektor publik, serta memberikan rekomendasi yang aplikatif bagi pengelola organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah penulis paparkan, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Beberapa pegawai tidak dapat menyelesaikan tugas tepat waktu.
Disamping itu sebahagian pegawai tidak dapat mengerjakan tugas dengan waktu yang bersamaan.
2. Permasalahan *perceived organizational support* ditandai dengan responden tidak percaya bahwa promosi di organisasi dilakukan secara adil dan transparan.
3. Kurangnya motivasi kerja pegawai yang ditandai dengan pimpinan kurang memberikan dorongan semangat dalam pekerjaan.

4. Kepuasan kerja pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera juga diduga belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari adanya indikasi bahwa kurangnya kesempatan untuk mengembangkan karir. Kondisi ini dapat berdampak pada motivasi dan komitmen pegawai terhadap organisasi, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi produktivitas mereka.

1.3 Batasan Masalah

Dengan mempertimbangkan keterbatasan penulis, maka tidak semua masalah akan diteliti. Maka dari itu permasalahan penelitian difokuskan pada pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera dan hanya mencakup variabel penggunaan *Perceived Organizational Support*, motivasi kerja, kerja sebagai variabel intervening, serta kinerja pegawai.

1.4 Rumusan Masalah

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

1. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera?
3. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera?

5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera
6. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera.

5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis *pengaruh Perceived Organizational Support* terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat yang penulis dapatkan dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori terkait hubungan antara *Perceived Organizational Support*, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Hasil penelitian dapat memperkaya literatur yang ada mengenai pentingnya dukungan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan mengidentifikasi peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, penelitian ini dapat memberikan wawasan baru bagi peneliti lain untuk mengeksplorasi lebih lanjut hubungan antara faktor-faktor tersebut di konteks yang berbeda.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Manajemen dapat menggunakan hasil penelitian untuk merumuskan strategi yang lebih baik dalam memberikan dukungan kepada pegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi organisasi lain dalam sektor publik maupun swasta yang ingin memahami lebih dalam tentang pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai dan pentingnya menjaga kepuasan kerja.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Karyawan

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan kerja, motivasi, dan dukungan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2020). Kinerja merupakan suatu yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai perannya dalam perusahaan (Julita, 2007).

Dalam melaksanakan kerjanya, pegawai menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika (Muis et al., 2018).

Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman,

serta kesungguhan. Ada tiga faktor penting yaitu kemampuan, minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi seorang pekerja (Anindi & Prayogi, 2023). Kinerja karyawan didefinisikan sebagai keluaran atau hasil yang dihasilkan dari indikator pekerjaan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu, mencerminkan kualitas dan kuantitas kerja (Robbins et al., 2019). Kegiatan tersebut harus diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi sehingga kinerja pegawai bisa terarah. Untuk pencapaian kinerja yang baik diperlukan disiplin untuk mendidik pegawai dan menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Maharani et al., 2022).

Kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Hasil tersebut diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas pekerjaan, serta dievaluasi terhadap target atau standar kerja tertentu. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu: kemampuan kerja, motivasi, dan dukungan lingkungan kerja. Faktor-faktor ini secara bersama-sama menentukan tingkat keberhasilan karyawan dalam memenuhi tanggung jawabnya dalam suatu periode waktu tertentu. Kinerja memiliki arti yang sangat penting dalam sebuah perusahaan untuk meraih keuntungan yang besar karena dapat memberikan kontribusi yang besar bagi laba perusahaan. Semakin baik kinerja seseorang di dalam perusahaan maka akan semakin banyak pula keuntungan yang akan diterima perusahaan (Gultom, 2014).

Kinerja pada dasarnya adalah suatu yang berikan karyawan dalam menentukan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi pada perusahaan dalam bentuk hasil produksi maupun pelayanan yang disajikan. Pada dasarnya

kinerja sangat mempengaruhi kualitas dari suatu perusahaan, dimana kinerja menentukan tingkat keberhasilan dari jalannya suatu perusahaan dari tahun ke tahun yang dihasilkan oleh sumber daya manusia yang memiliki perusahaan sesuai standar kerja yang telah ditetapkan (Alfarisi et al, 2022). Kinerja yaitu: hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Marjaya et al., 2019).

2.1.1.2. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Safitri, (2022) tujuan dari penilaian kinerja karyawan dapat dipergunakan untuk:

1. Administrasi penggajian.

Penilaian kinerja karyawan berfungsi untuk menentukan besaran gaji yang sesuai dengan pencapaian dan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

2. Umpan balik kinerja.

Proses penilaian memberikan umpan balik yang berguna bagi karyawan untuk memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki dalam pelaksanaan tugas mereka.

3. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu.

Melalui penilaian, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu, yang dapat digunakan untuk pengembangan karir dan peningkatan kinerja.

4. Mendokumentasi keputusan kepegawaian.

Penilaian kinerja menyediakan dokumentasi yang jelas untuk mendukung keputusan-keputusan kepegawaian, seperti promosi atau pemecatan.

5. Penghargaan terhadap kinerja individu.

Hasil dari penilaian kinerja dapat digunakan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan kinerja luar biasa, mendorong motivasi yang lebih tinggi.

6. Mengidentifikasi kinerja buruk.

Dengan penilaian kinerja, perusahaan dapat mengidentifikasi karyawan yang memiliki kinerja di bawah standar dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan.

7. Membantu dalam mengidentifikasi tujuan.

Penilaian kinerja membantu karyawan menyusun dan mengidentifikasi tujuan yang spesifik dan terukur untuk peningkatan kinerja di masa depan.

8. Menetapkan keputusan promosi.

Hasil penilaian kinerja menjadi dasar yang penting dalam menentukan siapa yang layak untuk dipromosikan berdasarkan pencapaian dan potensi yang ditunjukkan.

9. Pemberhentian pegawai.

Penilaian kinerja dapat menjadi alat untuk mengevaluasi apakah seorang karyawan harus tetap di perusahaan atau tidak, berdasarkan penilaian yang objektif.

10. Mengevaluasi pencapaian tujuan

Melalui penilaian kinerja, perusahaan dapat mengevaluasi sejauh mana tujuan organisasi tercapai, serta kontribusi masing-masing karyawan terhadap pencapaian tersebut.

2.1.1.3. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Memberikan informasi tentang hasil yang diinginkan dari sebuah pekerjaan. Bisa mencegah terdapatnya kualitas kerja yang diinginkan. Menciptakan peningkatan produktivitas karyawan sebab ada feedback atau umpan balik untuk karyawan yang berprestasi. Menurut Revita et al., (2023) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi :

1. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
2. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
3. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
4. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
5. Umpan balik sumber daya manusia. prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasikan seberapa baik sumber daya manusianya berfungsi.

2.1.1.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan menurut (Afandi, 2021) antara lain:

1. Motivasi Kerja

Motivasi adalah faktor penting yang mendorong karyawan untuk memberikan upaya terbaik mereka. Motivasi bisa berasal dari dalam diri karyawan (motivasi *intrinsik*), seperti keinginan untuk mencapai tujuan pribadi atau rasa tanggung jawab, maupun dari luar (motivasi *ekstrinsik*), seperti penghargaan, gaji, bonus, atau promosi. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif, kreatif, dan loyal kepada perusahaan.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif mencakup aspek fisik, seperti kebersihan, keamanan, dan kenyamanan ruang kerja, serta aspek sosial, seperti hubungan baik antarpegawai dan hubungan dengan atasan. Lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menimbulkan stres dan mengurangi semangat kerja, sedangkan lingkungan yang positif meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.

3. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang efektif berkontribusi besar pada kinerja karyawan. Pemimpin yang memberikan arahan jelas, mendukung kebutuhan karyawan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif dapat menciptakan motivasi dan loyalitas yang tinggi. Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang mendukung dapat menurunkan kinerja.

4. Pengembangan Karier dan Pelatihan

Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki peluang untuk berkembang melalui pelatihan atau pengembangan karier lebih termotivasi untuk bekerja keras. Pelatihan memungkinkan karyawan meningkatkan keterampilan dan

pengetahuan mereka, sehingga lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan dan memberikan kontribusi lebih besar.

5. Kompensasi dan Penghargaan

Kompensasi yang adil dan sistem penghargaan yang jelas memberikan dorongan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja. Selain gaji, bonus, dan insentif, pengakuan berupa penghargaan non-materi seperti pujian juga memiliki dampak yang signifikan.

6. Disiplin dan Tanggung Jawab

Disiplin kerja, seperti kepatuhan terhadap aturan, jadwal, dan prosedur kerja, menjadi indikator penting kinerja karyawan. Selain itu, rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan mencerminkan tingkat profesionalisme karyawan.

7. Budaya Organisasi

Budaya perusahaan yang inklusif, mendukung inovasi, dan menghargai kinerja individu dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Budaya yang positif juga membantu membangun kepercayaan dan hubungan yang kuat antar pegawai.

8. *Work Life Balance*

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting untuk menjaga kesehatan mental dan fisik karyawan. Karyawan yang dapat mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih cenderung produktif dan puas dengan pekerjaan mereka.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Busro, (2018) adalah sebagai berikut :

1. Motivasi

Motivasi ialah salah satu hal yang mempengaruhi karakter manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong suatu keinginan, penunjang atau kebutuhan-kebutuhan yang mampu menciptakan seseorang bersemangat dan termotivasi untuk memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat berperan dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawanya ke pertanda yang positif. Motivasi memiliki fungsi sebagai penggerak atau dorongan kepada pegawai agar mau bekerja dengan aktif demi menciptakan tujuan suatu instansi secara baik.

2. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan puas terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Pegawai dan tenaga kependidikan yang puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Perasaan puas ini dapat menjadi pendorong untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik lagi.

3. Disiplin Kerja

Kecakapan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun, secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan pedoman yang berlaku dan tidak melanggar pedoman tersebut.

2.1.1.5. Indikator Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa dimensi dari kinerja karyawan yang dikemukakan Robbins, (1996), yaitu :

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu :

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil Kerja

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu :

- a. Kecepatan.
- b. Kemampuan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu sebagai indikator kinerja karyawan merujuk pada sejauh mana seorang karyawan mampu memenuhi tuntutan waktu dalam berbagai aspek pekerjaan. Ini adalah salah satu elemen penting dalam mengukur produktivitas, disiplin, dan efisiensi. Dimensi ketepatan waktu diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

- a. Kehadiran
- b. Kepatuhan

4. Efektivitas

Efektivitas dalam indikator kinerja karyawan merujuk pada kemampuan seorang karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan sesuai dengan tujuan

yang telah ditentukan, dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal. Dimensi kerja efektivitas diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Pencapaian
- b. Produktivitas

5. Kemandirian

Kemandirian sebagai indikator kinerja karyawan mengacu pada kemampuan seorang karyawan untuk bekerja secara mandiri tanpa banyak ketergantungan pada supervisi atau bantuan orang lain, sambil tetap mencapai hasil yang optimal. Kemandirian mencerminkan inisiatif, tanggung jawab, dan kemampuan pengambilan keputusan seorang individu dalam menyelesaikan tugasnya.

Dimensi kerja efektivitas diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Tindakan Inisiatif
- b. Pengambilan keputusan

Adapun beberapa dimensi dari kinerja karyawan yang dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2020), antara lain:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah ukuran atau tingkat sejauh mana hasil pekerjaan seseorang atau kelompok memenuhi standar yang telah ditetapkan, baik dalam hal keakuratan, ketepatan waktu, efisiensi, maupun efektivitas. Kualitas kerja mencerminkan seberapa baik tugas atau tanggung jawab diselesaikan, termasuk perhatian terhadap detail, konsistensi, dan kemampuan untuk memberikan hasil yang memuaskan sesuai dengan harapan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah ukuran jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh seseorang atau kelompok dalam periode waktu tertentu. Kuantitas kerja mencerminkan seberapa banyak tugas atau output yang dihasilkan, dan sering diukur dengan menggunakan angka, volume, atau target tertentu.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah proses melaksanakan atau menjalankan tanggung jawab dan pekerjaan yang telah diberikan sesuai dengan peran, fungsi, dan wewenang seseorang atau kelompok. Pelaksanaan tugas mencakup berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, berdasarkan rencana, prosedur, atau instruksi yang ada.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesadaran, kewajiban, atau komitmen seseorang untuk melaksanakan tugas, memenuhi peran, dan menanggung konsekuensi dari keputusan atau tindakan yang diambil. Tanggung jawab mencakup kemampuan untuk mengelola pekerjaan dengan baik, menjaga kepercayaan, dan memastikan bahwa apa yang menjadi kewajiban dilakukan sesuai harapan atau standar yang telah ditentukan.

2.1.2 *Perceived Organizational Support*

2.1.2.1 *Pengertian Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support didefinisikan sebagai suatu kepercayaan yang dimiliki karyawan mengenai sejauh mana perusahaan memiliki niatan untuk memberikan kompensasi yang adil dari usaha-usaha yang sudah dilakukan oleh karyawan, menolong karyawan dalam kebutuhan tertentu, seperti pada saat sakit,

dan terkait dengan masalah pekerjaan. Tingkatan dimana para pekerja mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan para karyawannya (Fidelia, 2020).

Perceived organizational Support dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana dukungan organisasi menghargai kontribusi para karyawan dan peduli dengan kesejahteraan karyawan. Karyawan yang merasakan dukungan dari perusahaan terhadap dirinya, karyawan akan semakin berkembang dengan sendirinya karena karyawan akan merasakan keterkaitan dengan perusahaan atau organisasi sehingga merasakan berkewajiban dan memiliki hubungan timbal balik dengan perusahaan. Berdasarkan norma timbal balik yang timbul antara karyawan dan perusahaan ini membuat karyawan akan merasakan bahwa dirinya menjadi bagian dari perusahaan dan merasa bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi terbaik terhadap perusahaan tempatnya bekerja (Tjandra et al., 2018).

Perceived organizational support adalah dukungan organisasi yang ditandai dengan rasa yakin perihal sejauh mana perusahaan mengevaluasi kinerja, meninjau kemakmuran pegawai, menanggapi kritik dan saran, menjamin kesejahteraan pekerja, dan memberdayakan pekerja dengan adil (Cha et al., 2022). *Perceived Organizational Support* berasal dari teori pertukaran sosial, di mana karyawan didorong untuk membalas perlakuan yang baik dan merasa berkewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya ketika mereka membentuk keyakinan positif tentang organisasi (Fathia et al, 2023).

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, dapat disimpulkan *Perceived Organizational support* mengacu pada persepsi karyawan

terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka, peduli terhadap kesejahteraan, dan memberikan dukungan yang adil. Dukungan ini mencakup kompensasi yang layak, perhatian pada kebutuhan karyawan, serta evaluasi dan pemberdayaan yang adil. Ketika karyawan merasa didukung, mereka cenderung mengembangkan keterkaitan emosional dengan perusahaan, merasa bertanggung jawab, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Hubungan timbal balik ini memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi, menciptakan rasa kepemilikan, dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat *Perceived Organizational Support*

Menurut Khairunnisa, (2023) *Perceived organizational support* (POS) adalah keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Tujuan POS adalah untuk:

1. Menentukan etika bekerja karyawan yang akan menguntungkan baik karyawan maupun organisasi
2. Menunjukkan komitmen perusahaan kepada karyawan, yang kemudian dikembalikan karyawan dalam bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi
3. Membantu mempertahankan atau meningkatkan hasil individual maupun hasil organisasi pada saat-saat krisis Mengurangi tingkat turnover karyawan

Perceived Organizational Support (POS) atau persepsi dukungan organisasi merujuk pada sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Menurut Gibson, (1997), POS memiliki banyak manfaat, baik bagi karyawan maupun organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah manfaat POS, antara lain:

- a. Meningkatkan Kepuasan Kerja
- b. Meningkatkan Komitmen Organisasi

- c. Mengurangi *Turnover*
- d. Meningkatkan Kinerja Karyawan
- e. Mengurangi Stres dan *Burnout*
- f. Mendorong Perilaku Kerja Ekstra

2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational support dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki oleh individu, serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan seseorang. Dalam hal ini sikap organisasi terhadap ide-ide yang dilontarkan oleh pegawai, respon terhadap pegawai yang mengalami masalah serta perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan dan kesehatan pegawai merupakan tiga aspek yang menjadi perhatian utama dari pegawai. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *Perceived Organizational support* menurut (Baliartati, 2016) adalah sebagai berikut :

1. Sikap Organisasi Terhadap Ide-Ide Pegawai

Organizational support dipengaruhi oleh sikap organisasi terhadap ide-ide yang dilontarkan oleh pegawai. Bila organisasi melihat ide dari pegawai sebagai sumbangan yang konstruktif, yang mungkin saja dapat diwujudkan melalui perencanaan yang matang, maka individu yang bekerja ditempat tersebut memiliki persepsi yang positif akan dukungan organisasi terhadap diri mereka. Sebaliknya, dukungan organisasi akan menjadi negatif bila perusahaan selalu menolak ide dari pegawai dan segala sesuatu merupakan keputusan dari pimpinan puncak.

2. Respon Terhadap Pegawai Yang Menghadapi Masalah

Organizational support juga dipengaruhi oleh respon terhadap pegawai yang menghadapi masalah. Bila organisasi cenderung untuk berdiam diri dan tidak

memperlihatkan usaha untuk membantu individu yang terlibat masalah, maka pegawai akan melihat bahwa tidak ada dukungan yang diberikan organisasi terhadap pegawai.

3. Respon Terhadap Kesejahteraan dan Kesehatan Pegawai

Perhatian organisasi akan kesejahteraan pegawai juga mempengaruhi tingkat *organizational support* pegawai. Pegawai yang melihat bahwa organisasi berusaha keras untuk meningkatkan kesejahteraan individu yang bekerja didalamnya, akan melihat hal ini sebagai suatu hal yang positif. Pegawai melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama.

Sedangkan menurut (Fatmawati et al., 2022) faktor – faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support* adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi dan Transparansi

Komunikasi yang jelas dan transparan tentang tujuan organisasi, perubahan kebijakan, atau status karyawan akan membangun rasa saling percaya dan meningkatkan *perceived organizational support*.

2. Sumber Daya dan Dukungan di Tempat Kerja

Menyediakan sumber daya yang memadai, seperti peralatan yang efisien dan lingkungan kerja yang nyaman, meningkatkan *perceived organizational support* karena karyawan merasa organisasi mendukung kesuksesan mereka.

3. Kondisi Eksternal dan Keuangan Organisasi

Organisasi yang sedang mengalami kesulitan keuangan mungkin sulit untuk memberikan dukungan yang cukup kepada karyawan, yang dapat

menurunkan *perceived organizational support*. Sebaliknya, organisasi yang stabil secara finansial lebih mampu memberikan berbagai bentuk dukungan.

4. Stabilitas Pekerjaan dan Keamanan Kerja

Keamanan Pekerjaan: Karyawan yang merasa bahwa pekerjaan mereka aman dan stabil lebih cenderung merasa didukung oleh organisasi. Ketidakpastian pekerjaan atau ancaman pemutusan hubungan kerja dapat mengurangi persepsi *perceived organizational support*.

Faktor-faktor tersebut saling berinteraksi untuk membentuk bagaimana karyawan melihat dukungan yang diberikan oleh organisasi, yang dapat berpengaruh besar pada motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja mereka.

2.1.2.4 Indikator *Perceived Organizational Support*

Keyakinan seorang karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusinya serta memerhatikan kesejahteraannya disebut sebagai *perceived organizational Support*. Oleh karena itu, persepsi karyawan mengenai perusahaan tempatnya bekerja sangatlah penting untuk menentukan etika bekerja karyawan yang akan menguntungkan baik karyawan maupun organisasi tempatnya bekerja. Berikut adalah 8 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat *perceived organizational support* menurut (Tjandra et al., 2018) yaitu:

1. Upah, adalah jumlah kompensasi yang diterima seseorang sebagai imbalan atas pekerjaan yang diselesaikan, sesuai dengan kebutuhan dan rasa keadilan.
2. Promosi, adalah kesempatan bagi seseorang untuk berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya peluang besar untuk naik

jabatan atau tidak, dan proses kenaikan jabatan yang transparan atau tidak juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

3. Supervise, diartikan sebagai arahan dan pengendalian yang diberikan kepada karyawan yang berada di bawahnya dalam suatu organisasi atau kelompok.
4. Keuntungan, adalah manfaat yang diperoleh karyawan dari perusahaan, seperti asuransi, liburan, dan fasilitas lainnya yang diberikan oleh perusahaan.
5. Apresiasi, adalah penilaian terhadap sesuatu dengan memberikan rasa hormat, pengakuan, dan penghargaan.

Indikator *perceived organizational support* mencakup beberapa aspek yang dapat menunjukkan sejauh mana karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi. Indikator *perceived organizational support* menurut (Stinglhamber, 2023), yaitu:

1. Penghargaan

Perusahaan memberikan penghargaan/reward atas pencapaian tugas yang dilakukan karyawan.

2. Pengembangan

Perusahaan menghargai kemampuan karyawan dan memberikan promosi jabatan dan lainnya untuk karyawan.

3. Kondisi Kerja

Perusahaan peduli terhadap lingkungan tempat kerja karyawan bekerja secara fisik dan non fisik.

4. Kesejahteraan karyawan

Perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Penghargaan, dukungan atasan, kondisi kerja dan keadilan terhadap karyawan yang menimbulkan

dampak seorang karyawan merasa yakin bahwa organisasi atau perusahaan menghargai kontribusi mereka serta peduli dengan kesejahteraan mereka.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah Suatu pembentukan perilaku yang ditandai oleh bentuk aktivitas atau kegiatan melalui proses psikologis, baik yang dipengaruhi faktor intrinsik maupun extrinsik yang dapat mengarahkannya dalam mencapai apa yang diinginkannya (Tujuan). Menurut Amirullah, (2015) mengemukakan Motivasi adalah Proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.

Menurut Siagian, (2013) mengemukakan Motivasi adalah Dorongan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula. Menurut Manullang, (2014) mengemukakan motivasi adalah Sebagai faktor yang mendorong orang, untuk bertindak dengan cara tertentu. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah proses usaha yang terus menerus dilakukan dalam diri karyawan agar mudah mencapai tujuan dan keberhasilan demi kepentingan pribadi dan kepentingan perusahaan yang diinginkan.

2.1.3.2 Manfaat Motivasi

Manfaat manusia secara singkat disatu pihak pasif, motivasi tampak sebagai kebutuhan sekaligus sebagai pendorong yang dapat menggerakkan semua potensi, baik karyawan maupun sumber daya lainnya. Di lain pihak dari segi aktif,

motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan daya dan potensi karyawan agar secara produktif berhasil mencapai tujuan.

Motivasi kerja dapat memberi energy yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi, serta meningkatkan keinginan bersama, Menurut (Siswanto, 2013).

Motivasi menurut (Sunyoto, 2014) adalah sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Menurut Munandar, (2013) menjelaskan tentang manfaat motivasi kerja adalah:

1. Meningkatkan kedisiplinan dari karyawan

Sikap tingkah laku atau perbuatan pada karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan pola-pola tertentu. Keputusan-keputusan dan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui bersama baik tulis maupun lisan serta sanggup menerima sanksi bila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan

2. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi

Membuat hasil kerja dan kombinasi ide-ide atau gambaran disusun secara lebih teliti atau inisiatif sendiri bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik

3. Kepercayaan Diri

Perasaan yakin yang dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya. Daya berfikir positif dalam menghadapi kenyataan yang terjadi serta bertanggung jawab atas keputusan yang dapat diambil sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang.

4. Daya tahan terhadap tekanan

Reaksi karyawan terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan yang dirasakan sebagai ancaman atau sebab adanya ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemauan yang dimiliki, dan tekanan tersebut diselesaikan dengan cara tersendiri yang khas bagi masing-masing individu

5. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

Suatu kesadaran pada individu untuk melaksanakan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk menyelesaikan apa yang harus dan patut diselesaikan

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Manurut Wibowo (2014) mengemukakan pendapat bahwa terdapat tiga faktor pendorong utama motivasi yaitu :

1. *Energize*, adalah yang dilakukan pemimpin ketika mereka menetapkan contoh yang benar, mengkomunikasikan yang jelas dan menantang dengan cara yang tepat. Hal tersebut dilakukan dengan *exemplify*, *communicate* dan *challenge*.
 - a. *Exemplify*, adalah memotivasi dengan cara memulai memberi contoh yang baik.
 - b. *Communicate*, merupakan sentral kepemimpinan termasuk bagaimana pemimpin berbicara, mendengar dan belajar.
 - c. *Challenge*, adalah tantangan yang disukai orang. Pemimpin dapat mencapai tujuan karena menghubungkan tujuan dengan pemenuhan keinginan.
2. *Encourage*, adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, *coaching* dan penghargaan. *Encourage* dilakukan dengan cara *empower*, *coach* dan *recognize*.
 - a. *Empower*, merupakan proses dimana orang menerima tanggung jawab dan diberi kewenangan untuk melakukan pekerjaannya.
 - b. *Coach*, merupakan kesempatan bagi pemimpin untuk mengenal bawahannya secara pribadi dan menunjukan bagaimana dapat membantu pekerja dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi.
 - c. *Recognize*, alasan tunggal yang paling kuat mengapa orang bekerja, disamping keperluan penghasilan.
3. *Exhorting*, adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang menyiapkan landasan dimana motivasi berkembang. *Exhorting* dilakukan melalui *sacrifice* dan *inspire*.

- a. *Sacrifice*, suatu ukuran pelayanan yang paling benar dengan menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan kita sendiri.
- b. *Inspire*, merupakan turunan motivasi, apabila motivasi datang dari dalam maka bentuknya adalah *self – inspiration*.

Sedangkan menurut Siagian, (2013) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah:

- 1) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
- 2) Harga diri
- 3) Harapan pribadi
- 4) Kebutuhan
- 5) Keinginan
- 6) Kepuasan kerja
- 7) Prestasi kerja yang dihasilkan

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang antara lain:

- 1) Jenis dan sifat pekerjaan
- 2) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
- 3) Organisasi tempat orang bekerja
- 4) Situasi lingkungan kerja
- 5) Gaji

2.1.3.4 Indikator Motivasi

Adapun indikator motivasi yang dikemukakan Mangkunegara, (2013) adalah:

1. Kerja keras

Yaitu melakukan kegiatan dengan segenap kemampuan yang dimiliki.

2. Orientasi masa depan

Yaitu menafsirkan yang akan terjadi kedepan dan rencana akan hal tersebut.

3. Tingkat cita-cita yang tinggi

Yaitu memiliki ambisi yang baik.

4. Orientasi tugas/sasaran

Yaitu didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan sebaik-baiknya.

5. Usaha untuk maju

Yaitu melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperoleh tujuan.

6. Ketekunan

Yaitu didasarkan atas sikap dan loyalitas karyawan dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk selalu bekerja dengan baik.

7. Rekan kerja yang dipilih oleh para ahli

Yaitu mendukung akan mendorong naiknya motivasi karyawan dalam bekerja.

8. Pemanfaatan waktu

Yaitu waktu yang digunakan wujud oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sebagai motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Menurut Uno, (2019) mengemukakan bahwa sebagai indikator motivasi adalah :

1) Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

Tanggung jawab merupakan suatu sikap yang timbul untuk siap dan menerima suatu kewajiban atau tugas yang diberikan.

2) Prestasi yang dicapai

Pencapaian prestasi yaitu kemampuan untuk mencapai hasil yang baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh suatu Karyawan tersebut.

3) Pengembangan diri

Pengembangan merupakan suatu proses atau cara untuk mengembangkan sesuatu yang sudah ada dalam rangka meningkatkan kualitas agar lebih maju.

4) Kemandirian dalam bertindak

Perilaku yang muncul didalam diri untuk bertindak tanpa menyusahkan orang lain.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan satu hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku bagi karyawan tersebut. Suatu pekerjaan akan mempunyai makna bagi seseorang apabila pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya secara maksimum dan memuaskan. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja orang tersebut.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Jufrizen, 2017). Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya (Mardiana, 2015).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Wijayanto, 2012). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Martoyo, 2012).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja adalah sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Manfaat kepuasan kerja menurut Rivai, (2014) adalah sebagai berikut :

1. Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan

Ketika karyawan merasa bahagia dan terpenuhi di tempat kerja, mereka cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan bersedia untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Hal ini dapat berdampak positif pada kualitas pekerjaan yang dihasilkan, serta meningkatkan loyalitas dan semangat kerja karyawan.

2. Potensi perusahaan akan lebih maju

Peningkatan kebahagiaan karyawan juga dapat berdampak pada citra perusahaan di mata masyarakat. Karyawan yang bahagia cenderung akan menjadi duta bagi perusahaan dan mempromosikan citra positif perusahaan kepada pelanggan, mitra bisnis, dan calon karyawan potensial.

3. Pekerjaan yang dihasilkan lebih baik lagi

Peningkatan kualitas pekerjaan yang dihasilkan juga dapat berdampak pada kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan. Ketika pelanggan merasa puas dengan kualitas layanan atau produk yang diterima, mereka cenderung akan loyal dan merekomendasikan perusahaan kepada orang lain

4. Menghasilkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan

Loyalitas pegawai terhadap perusahaan merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai keberhasilan organisasi. Perusahaan yang berhasil membangun loyalitas pegawai akan memiliki karyawan yang lebih berkomitmen, produktif, dan cenderung untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut

5. Meningkatkan semangat kerja

Semangat kerja yang tinggi merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi cenderung lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen terhadap perusahaan.

2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan & Silvya, (2019) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1) Gaya Kepemimpinan

Pimpinan yang kurang memberikan rasa perhatian (perduli pada kondisi karyawan) sehingga kepuasan karyawan terhadap hubungan dengan atasan tidak meningkat. Kepuasan kerja yang diperoleh karyawan saat bekerja meningkat maka kinerja karyawan juga akan cenderung meningkat.

2) Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja perusahaan yang rendah tersebut berupa kelengkapan fasilitas kerja yang diberikan, kesehatan dan kenyamanan ruang kerja karyawan. Hal tersebut berdampak padarendahnya kepuasan kerja tentang kondisi ataupun suasana dalam bekerja.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wahyudin et al., (2021) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1) Kepemimpinan

Pemimpin memfasilitasi karyawan dengan cara membreakdown tugas dan tanggung jawab bawahan sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga proaktif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja.

2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut Suparyadi, (2015) indikator kepuasan kerja yang meliputi antara lain:

- 1) Kepuasan terhadap gaji, yaitu atau tidak senang karyawan akan gaji yang diterima.
- 2) Kepuasan dengan promosi, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan promosi yang dilakukan perusahaan.
- 3) Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan dukungan dari rekan kerjanya.
- 4) Kepuasan terhadap supervisor, sikap senang atau tidak senang karyawan akan perlakuan dari pimpinan.

Indikator yang digunakan untuk variabel kepuasan kerja menurut (Robbins & Judge, 2017) yaitu:

- 1) Work it self (pekerjaan itu sendiri), Kepuasan pekerjaan itu sendiri adalah sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
- 2) Salary (gaji/upah), Gaji merupakan sejumlah upah/ uang yang diterima dimana hal ini bisa dilihat sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
- 3) Promotional opportunity (kesempatan promosi), Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk bias ikut andil dalam memajukan organisasi, seperti halnya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang bermacam-macam dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.

- 4) Supervisor (pengawasan), Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- 5) Work relations (rekan kerja), Pada umumnya, sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada pegawai secara individu adalah rekan kerja yang kooperatif. Kelompok kerja, terutama tim yang „kuat“ bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

2.2. Kerangka Konseptual

Dalam menggambarkan kerangka konseptual penelitian diperlukan penelitian-penelitian terdahulu yang relevan guna mendukung dan menjadi acuan bagi penelitian yang dilakukan saat ini.

2.2.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan

Perceived Organizational Support didefinisikan sebagai suatu kepercayaan yang dimiliki karyawan mengenai sejauh mana perusahaan memiliki niatan untuk memberikan kompensasi yang adil dari usaha-usaha yang sudah dilakukan oleh karyawan, menolong karyawan dalam kebutuhan tertentu, seperti pada saat sakit, dan terkait dengan masalah pekerjaan. Tingkatan dimana para pekerjaan mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan para karyawannya (Fidelia, 2020).

Penelitian pertama yang menjadi acuan pada variabel ini adalah penelitian yang dilakukan oleh (Khairunnisa, 2023) yang berjudul, “Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Karyawan”, hasil penelitian ini menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Acuan berikutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Diana & Frianto, 2021) yang berjudul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* Dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan”, hasil penelitian ini menyatakan bahwa *Perceived Organization* secara parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi kerja amat sangat dibutuhkan untuk suatu pekerjaan, karena pada dasarnya manusia mudah di motivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya, sehingga kebutuhan-kebutuhan yang lainnya akan lebih termotivasi untuk dicapai (keamanan/keselamatan, penerimaan, penghargaan, dan aktualisasi diri). Manusia tidak mungkin langsung, mencapai kebutuhan yang lebih tinggi tanpa melalui kebutuhan dasar (kebutuhan fisik). Pentingnya motivasi dalam organisasi sehingga menyebabkan seseorang akan bekerja jika ada motivasi karena tanpa motif, orang tidak akan berbuat sesuatu. Motivasi dapat timbul dari dalam karena adanya kebutuhan dasar manusia yang bersifat universal tetapi tidak dapat pila dirangsang. Rangsangan dari luar dapat berbentuk fisik atau non fisik yang disebut dengan motivasi sedangkan bendanya dinamakan motivator.

Dari beberapa penelitian disebutkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan dan dalam penelitian ini juga menyatakan bahwa motivasi merupakan factor dominan yang mempengaruhi peningkatan prestasi kerja karyawan, Hubungan antara motivasi dengan prestasi kerja karyawan yaitu semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka

prestasi yang dihasilkan juga semakin efektif dan kompeten didalam bidangnya. Proses belajar harus menjadi budaya perusahaan sehingga keterampilan para karyawan dapat dipelihara. Dalam hal ini loyalitas karyawan yang kompeten harus diperatikan. Salah satu hasil penelitian terdahulu (Lesmana, 2019), (Jufrizen, 2017b), (Hasibuan & Silvya, 2019); (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Fransiska & Tupti, 2020), (Jufrizen et al., 2020); (Tanjung, 2018), (Marjaya & Pasaribu, 2019), (Rizal & Radiman, 2019); (Jufrizen, 2017b); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Ainanur & Tirtayasa, 2018); (Gultom, 2014); (Harahap & Tirtayasa, 2020b); (Hidayat et al., 2020); (Farisi et al., 2020); (Rosmaini & Tanjung, 2019b) dan (Manihuruk & Tirtayasa, 2020) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja.

2.2.3 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja

Perceived Organizational Support (POS) adalah persepsi karyawan terhadap seberapa besar organisasi mereka peduli dan menghargai kontribusi mereka (Eisenberger et al., 2001). Terdapat hubungan yang signifikan antara POS dan kepuasan kerja, di mana karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini sebagian besar disebabkan oleh rasa aman yang muncul dari dukungan tersebut, yang memungkinkan karyawan untuk merasa dihargai dan termotivasi dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Dalam konteks ini, POS berfungsi sebagai mediator penting yang mempengaruhi berbagai aspek emosional dan perilaku karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka memberikan dukungan yang tinggi sering kali melaporkan rasa keterikatan yang lebih besar terhadap

pekerjaan mereka, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kepuasan kerja (Kurtessis et al., 2017). Dengan kata lain, ketika karyawan merasa bahwa organisasi memperhatikan kebutuhan dan keinginan mereka, mereka lebih mungkin untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa POS tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan pengurangan tingkat turnover karyawan (Bishop et al., 2020). Ini menunjukkan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan.

Lebih lanjut, variabel demografis seperti usia, jenis kelamin, dan lama kerja juga dapat memengaruhi hubungan antara POS dan kepuasan kerja. Misalnya, penelitian oleh Lee dan Kim (2020) menunjukkan bahwa karyawan yang lebih muda lebih mungkin merasakan pengaruh positif dari dukungan organisasi dibandingkan dengan karyawan yang lebih tua. Temuan ini menyoroti perlunya pendekatan yang lebih personal dalam memahami bagaimana POS dapat diterapkan secara efektif dalam konteks yang berbeda. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan karakteristik individu karyawan saat merancang strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui POS.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengamati hubungan antara POS dan kepuasan kerja. Penelitian oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kedua variabel tersebut di berbagai setting organisasi. Selain itu, Kurtessis et al. (2017) mengemukakan bahwa POS berfungsi sebagai mediator yang memfasilitasi hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain oleh Bishop et al. (2020) menunjukkan bahwa peningkatan POS dapat

menghasilkan efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan produktivitas. Oleh karena itu, studi-studi ini memberikan landasan yang kuat untuk menyelidiki lebih lanjut tentang dampak POS terhadap kepuasan kerja dalam konteks yang lebih spesifik.

2.2.4 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan yang telah termotivasi dengan tepat, maka akan dengan kesadaran dan kemauan sendiri untuk bekerja lebih baik dan memberikan produktivitas kerja yang maksimal bagi kemajuan dan kepentingan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Semakin baik motivasi yang diberikan kepada pegawai maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Pada penelitian ini motivasi dilihat dari lima tingkatan kebutuhan yaitu fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kebutuhan sosial, rasa aman, serta kebutuhan fisiologis menjadi pengukur tertinggi motivasi pegawai, terutama suasana kekeluargaan dalam bekerja, fasilitas transportasi ke tempat kerja serta diberikannya uang kehadiran dan tunjangan kinerja berdampak pada kepuasan kerja pegawai (Juniari et al., 2015)

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Juniari et al., 2015) (Mubaroqah & Yusuf, 2020) (Tarigan, 2017) menyimpulkan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

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 yang dilakukan oleh (Nasution, 2018), (Siagian & Khair, 2018), (Jufrizen & Intan, 2021), (Adhan et al., 2020), (Rosmaini & Tanjung, 2019a), (Marbun & Jufrizen, 2022), (Nurhasanah et al., 2022), (Harahap & Tirtayasa, 2020a), (Lubis et al., 2021), (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Yusnandar & Muslih, 2021), (Khair & Hakim, 2020), (Jufrizen, 2017), (Syahputra & Jufrizen, 2019), (Wahyudi & Tupti, 2019), (Sembiring et al., 2021), (Arda, 2017), (Jufrizen, 2016), (Rosmaini & Tanjung, 2019a), (Parlindungan et al., 2021) dan (Yusnandar & Viawanty, 2021) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

2.2.6 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Perceived Organizational Support (POS) merujuk pada sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi mereka peduli dan menghargai kontribusi mereka. Penelitian menunjukkan bahwa POS memiliki dampak positif yang

signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja (Rhoades & Eisenberger, 2002). Karyawan yang merasakan dukungan dari organisasi biasanya mengalami peningkatan motivasi dan produktivitas, yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara POS dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, lingkungan kerja, dan dukungan yang diterima dari organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi dan berusaha lebih keras dalam mencapai target (Locke, 1976). Oleh karena itu, ketika organisasi memberikan dukungan yang dirasakan, karyawan tidak hanya merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, tetapi juga lebih cenderung untuk meningkatkan kinerja mereka (Saks, 2006).

Lebih lanjut, hubungan antara POS dan kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti budaya organisasi. Organisasi dengan budaya yang mendukung, inklusif, dan komunikatif cenderung menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan didukung (Eisenberger et al., 2001). Hal ini memungkinkan karyawan untuk berkontribusi secara maksimal, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Dengan kata lain, POS tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang positif yang mendukung kinerja tinggi di kalangan karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara POS, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Misalnya, Kottke dan Sharafinski (1988) menemukan bahwa karyawan yang merasakan dukungan yang kuat dari organisasi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian lain oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa POS berkontribusi pada peningkatan komitmen dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Temuan ini mendukung hipotesis bahwa POS dapat berfungsi sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja kerja melalui mediating effect dari kepuasan kerja.

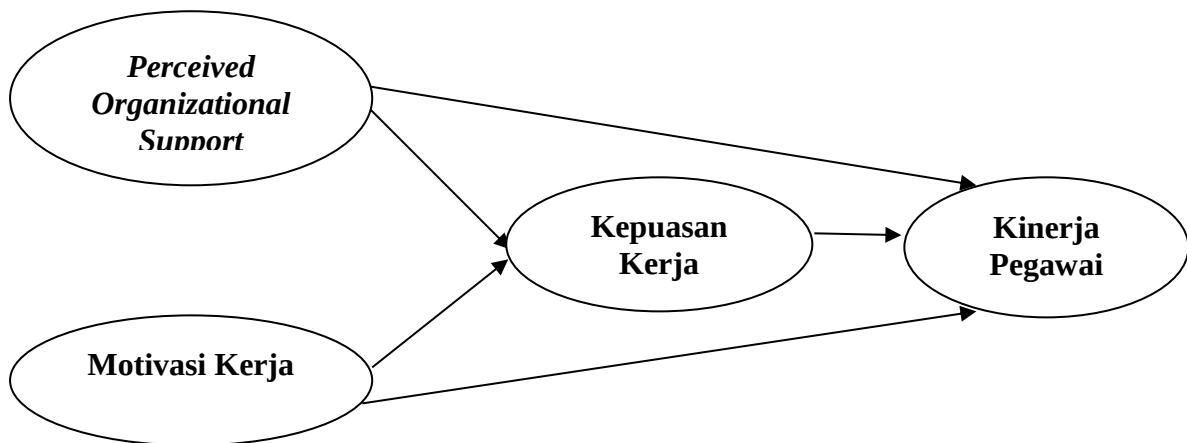
2.2.7 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Kepuasan Kerja

Menurut (Mangkunegara, 2014) seorang pimpinan harus memberikan perhatian pada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang di harapkan, dengan demikian pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Semakin baik motivasi yang diberikan kepada pegawai maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Pada penelitian ini motivasi dilihat dari lima tingkatan kebutuhan yaitu fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kebutuhan sosial, rasa aman, serta kebutuhan fisiologis menjadi pengukur tertinggi motivasi pegawai, terutama suasana kekeluargaan dalam bekerja, fasilitas transportasi ke tempat kerja serta diberikannya uang kehadiran

dan tunjangan kinerja berdampak pada kepuasan kerja pegawai (Juniari et al., 2015)

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, yang didukung oleh landasan teori-teori terkait serta penelitian- penelitian terdahulu sebagai acuan, maka kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Diolah Penulis 2026

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3. Hipotesis

Berdasarkan batasan dan rumusan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.
2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.
3. *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.

4. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.
6. *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.
7. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini pada dasarnya menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner. Melalui kuesioner, peneliti mengumpulkan data untuk menguji hipotesis, atau menjawab pernyataan penelitian. Penelitian ini dapat disebut sebagai penelitian kolerasional atau *correlational research* karena penelitian ini ingin melihat apakah antara dua variabel atau lebih ada pengaruh atau tidak, dan bila ada seberapa kuatkah pengaruh tersebut. Maksudnya selain untuk melihat pengaruh serta kekuatannya, penelitian ini juga bertujuan membuat ramalan, dugaan, perkiraan yang didasarkan pada kuat atau lemahnya pengaruh tersebut.

3.2. Defenisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut (Sugiyono, 2018) adalah penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variable yang dapat diukur. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.1
Defenisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	No Item	Skala
Kinerja (Y)	Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10	Likert

	tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. (Mangkunegara, 2020)	(Mangkunegara, 2020)		
<i>Perceived Organizational Support</i> (X1)	<i>Perceived Organizational Support</i> didefinisikan sebagai suatu kepercayaan yang dimiliki karyawan mengenai sejauh mana perusahaan memiliki niatan untuk memberikan kompensasi yang adil dari usaha-usaha yang sudah dilakukan oleh karyawan, menolong karyawan dalam kebutuhan tertentu, seperti pada saat sakit, dan terkait dengan masalah pekerjaan. (Fidelia, 2020).	1. Upah 2. Promosi 3. Supervise 4. Keuntungan 5. Apresiasi (Afandi, 2021)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10	Likert
Motivasi Kerja (X2)	Motivasi adalah proses memengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Siagian, (2013)	1. Kerja keras 2. Orientasi masa depan 3. Tingkat cita-cita yang tinggi 4. Orientasi tugas/sasaran 5. Usaha untuk maju 6. Ketekunan 7. Rekan kerja yang dipilih oleh para ahli 8. Pemanfaatan waktu (Sunyoto, 2014)	1 2 3 4 5 6 7 8	Likert
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. (Wijayanto, 2012)	1. Work it self (pekerjaan itu sendiri), 2. Salary (gaji/upah), 3. Promotional opportunity (kesempatan promosi) 4. Supervisor (pengawasan), 5. Work relations (rekan kerja), (Robins & Corners, 2000)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10	Likert

3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara yang beralamat Jalan Imam Bonjol Nomor 61 Kode Pos 201857 MEDAN. Waktu penelitian ini direncanakan pada bulan Maret–Agustus tahun 2026. Dengan rencana jadwal penelitian sebagai berikut.

Tabel 3.2 Rencana Jadwal Penelitian

No	Aktivitas Penelitian	April				Mei				Juni				Juli				Agustus				Sept			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Prariset																								
2	Pengajuan Judul																								
3	Penyusunan Proposal																								
4	Pembimbingan Proposal																								
5	Seminar Proposal																								
6	Penyempurnaan Proposal																								
7	Pengumpulan Data																								
8	Pengolahan dan Analisis Data																								
9	Penyusunan Skripsi																								
10	Pembimbingan Skripsi																								
11	Sidang Meja Hijau																								
12	Penyempurnaan Skripsi																								

3.4. Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2016) menyatakan bahwa, “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian

ditarik kesimpulan”. Sedangkan menurut (Juliandi et al, 2015)“ Populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terdapat pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara sebanyak 88 orang pegawai.

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan 88 sampel yang diambil dari populasi itu. Maka dari itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif atau mewakili. Dalam penelitian ini populasi dan sampel jenuh yang diambil adalah seluruh pegawai ASN pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 88 orang.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah prosedur yang digunakan oleh penulis guna informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Metode pencatatan data yang dipakai dalam studi ini dijelaskan.berikut ini :

3.5.1 Kuesioner (Angket)

Kuesioner/angket yakni prosedur guna menghimpun informasi yang melibatkan pemberian runtutan pertanyaan dengan bentuk bahasa tertulis kepada pihak responden untuk mendapat jawaban dari mereka. Saat melaksanakan penyebaran kuesioner, peneliti mempergunakan Skala Likert. Skala pengukuran

sikap yakni sebuah metode penilaian yang dipergunakan untuk melaksanakan pengukuran pendapat ataupun persepsi yang dipunyai seseorang atau cakupan kelompok. Pengumpulan data melalui skala likert akan membentuk centang di mana setiap pertanyaan ataupun pernyataan memiliki lima pilihan, seperti :

Tabel 3.4 Skala Likert

Pernyataan	Skor
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

3.6 Teknik Analisis Data

Informasi dalam kajian ini menelaah melalui metode kuantitatif dengan metode deskriptif, yang meliputi pengumpulan, interpretasi, dan penyajian data. Pendekatan tersebut berlandaskan deduksi dari konsep-konsep umum yang kemudian diuji melalui pengamatan untuk memverifikasi kebenaran teori. Dari proses verifikasi ini ditarik kesimpulan yang relevan mengacu pada rumusan masalah penelitian. Hasil penelitian dipaparkan dalam bentuk deskriptif untuk menerangkan temuan dan menjawab pertanyaan penelitian. Pengolahan data dijalankan dengan teknik statistik berbasis *Structural Equation Modeling* menggunakan metode *Partial Least Square (SEM-PLS)*, Teknik ini dipakai guna menilai keterkaitan antar variabel laten melalui analisis jalur. Pendekatan *SEM-PLS* sering disebut generasi kedua dalam analisis multivariat dan memungkinkan pengujian model pengukuran serta model struktural secara simultan, sebagaimana dikemukakan oleh (Ghozali & Latan, 2015).

Tujuan pokok penggunaan *Partial Least Square* (PLS) yakni menentukan perkiraan, khususnya dalam memperkirakan relasi antar konstruk, serta memberikan kemudahan bagi peneliti dalam menentukan angka konstruk laten guna keperluan analisis prediktif. Variabel laten sendiri merupakan kombinasi linear dari sejumlah indikator yang digunakan. Estimasi bobot yang digunakan dalam pembentukan skor komponen variabel laten diperoleh melalui dua spesifikasi model, yaitu model dalam (sistem struktural yang menggambarkan hubungan antar variabel laten) dan model luar (struktur pengukuran yang mengitergasikan indikator dengan konstraknya). Dengan demikian, metode ini berupaya meminimalkan varians sisa pada variabel terikat, baik berupa variabel laten maupun indikator.

Metode PLS dikenal efektif sebab tidak perlu adanya banyak asumsi dan data yang dipergunakan tidak diharuskan mengikuti distribusi normal multivariat. Berbagai jenis skala seperti kategoris, ordinal, interval, atau juga rasio bisa diterapkan di satu model. Analisis pemodelan struktural dengan PLS dilakukan menggunakan *software* SmartPLS versi 3 pada sistem operasi Windows.

Dalam analisis SEM-PLS, terdapat dua tahapan utama, yakni: “(1) analisis model pengukuran (*outer model*), yang cakupannya berupa *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *Cronbach’s alpha*; dan (2) analisis model struktural (*inner model*), yang cakupannya berupa *R-square*, *F-square*, dan pengujian hipotesis”. Bersama pendekatan *Partial Least Square* (PLS), analisis dilaksanakan melalui sejumlah langkah yang dijabarkan:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Penelaahan pola pengukuran ditujukan guna memverifikasi *validitas* dan *reabilitas* alat ukur yang digunakan. Analisis ini menjelaskan hubungan anatara variabel tersembunyi beserta komponennya. Sebagaimana pendapat (Juliandi, 2018) penelaahan model pengukuran mempertimbangkan empat aspek pengujian yaitu, *Validitas konvergen*, *Validitas Diskriminan*, *Alpha Cronbach*, dan *Reabilitas Komposit*.

1) *Validitas Konvergen*

Berkaitan dengan gagasan bahwa indikator-indikator dari satu konstruk harus saling berkorelasi tinggi (Ghozali & Latan, 2015). indikator reflektif dianggap kuat jika korelasinya dengan konstruk yang diukur lebih dari 0,70. Namun, pada tahap eksplorasi awal skala, nilai loading 0,5-0,6, telah diterima sebagai indikator yang memadai.

2) *Validitas Diskriminan*

Menilai model pengukuran reflektif berdasarkan *crossloading* antar indikator dengan konstruk. (Ghozali & Latan, 2015) menjelaskan bahwa metode ini berguna untuk mengecek *reliabilitas* skor komponen variabel tersembunyi, di mana hasilnya menunjukkan kewaspadaan dibandingkan dengan reliabilitas komposit. Besaran AVE yang direkomendasikan wajib di atas 0,50. *Validitas diskriminan* bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) < 0,90, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair Jr et al., 2017).

3) *Cronbach Alpha*

Nilai *Cronbach Alpha* idealnya di atas 0,70 untuk keperluan penulis konfirmasi, sedangkan untuk penelitian *eksploratori*, nilai di atas 0,60 masih bisa diterima (Hapsari & Warmika, 2021).

4) *Reabilitas Komposit*

Reabilitas Komposit dianjurkan berada di atas 0,70 untuk keperluan penelitian berbasis konfirmasi, dan rentang 0,60 hingga 0,70 masih dianggap memadai untuk penelitian *eksploratori* (Hapsari & Warmika, 2021).

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Pemeriksaan bentuk struktural, yang sering diistilahkan sebagai *inner relation*, *structural model*, atau *substantive theory*, digunakan untuk mengevaluasi interaksi antar variabel tersembunyi sesuai dengan konsep yang menjadi dasar. Dalam pelaksanaannya, analisis ini mencakup tiga jenis pengujian, yaitu nilai *R-square*, *F-square*, serta verifikasi hipotesis yang meliputi kontribusi langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), dan pengaruh total (*total effect*) (Juliandi, 2018).

3.6.2.1 *R-Square*

Koefisien determinasi dipakai sebagai ukuran guna menunjukkan persentase varians yang terjelaskan dari variabel hasil (endogen) terhadap variabel bebas (eksogen). Nilai ini berfungsi sebagai indikator guna menilai kesesuaian model penelitian, sejauh mana model tergolong memadai atau tidak. Sebagaimana pendapat (Juliandi, 2018), klasifikasi nilai koefisien determinasi diuraikan sebagai berikut: (1) nilai adjusted koefisien determinasi sebesar 0,75 menandakan model memiliki kekuatan tinggi atau substansial, (2) nilai 0,50 menunjukkan model berada pada tingkat sedang (*moderate*), dan (3) nilai 0,25 menggambarkan model dengan kekuatan lemah atau rendah.

3.6.2.2 *F-Square*

Ukuran efek merupakan metode yang diimplementasikan guna memeriksa besarnya kontribusi relatif konstruk eksogen pada konstruk endogen. Ukuran ini juga dikenal sebagai konsekuensi dari perubahan, akibat dapat membantu peneliti

melihat perbedaan nilai model ketika salah satu variabel independen dihilangkan, sehingga memberikan gambaran tentang seberapa kuat kontribusi masing-masing variabel dalam model yang diuji. Berdasarkan pendapat (Juliandi, 2018), Kategori nilai F-Square dapat diinterpretasikan sebagai berikut: (1) skor sejumlah 0,02 menandakan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tergolong kecil, (2) skor 0,15 menggambarkan adanya pengaruh sedang atau moderat, dan (3) skor 0,35 mengindikasikan pengaruh bersifat kuat atau tinggi dari variabel independen terhadap variabel dependen.

3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

Uji dugaan mencakup tiga jenis evaluasi tambahan, yakni Pengaruh Langsung, Pengaruh tidak langsung, dan Pengaruh total.

1) Pengaruh Langsung

Penguraian pada efek langsung dilakukan guna mengetahui besarnya dampak variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Juliandi, 2018). Dalam proses pengujiannya, digunakan nilai koefisien jalur beserta tingkat signifikansi (P-Value) sebagai dasar penilaian. Koefisien jalur bernilai positif menunjukkan adanya hubungan searah, ini menandakan hubungan positif, di mana peningkatan satu variabel berasosiasi dengan peningkatan variabel lain. Di sisi lain, koefisien bernilai invers di mana peningkatan satu variabel diikuti oleh penurunan variabel lain. Apabila $P\text{-Value} < 0,05$, sehingga pengaruh yang terjadi dianggap signifikan, sedangkan $P\text{-Value} > 0,05$ mengindikasikan bahwa pengaruhnya belum signifikan (Juliandi, 2018).

2) Pengaruh Tidak Langsung

Penilaian kontribusi tidak instan dilakukan guna menguji hipotesis mengenai keterkaitan variabel bebas (eksogen) kepada variabel hasil (endogen) melalui variabel perantara atau mediasi (Juliandi, 2018). Penilaian terhadap pengaruh tidak langsung (indirect effect) mengacu pada kriteria berikut: (1) apabila nilai P-Value kurang 0,05, maka hasilnya signifikan, yang berarti variabel mediator berperan dalam memediasi hubungan antara variabel eksogen dan endogen; (2) sebaliknya, jika nilai P-Value lebih besar dari 0,05, maka hasilnya tidak signifikan, menandakan bahwa variabel perantara tidak memiliki peran mediasi di antara kedua variabel tersebut (Juliandi, 2018).

3) Pengaruh Total

Pengaruh total merupakan keseluruhan efek yang diperoleh dari gabungan antara pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dalam suatu model penelitian.

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Data

4.1.1 Deskriptif Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti mengolah data dalam bentuk angket yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel Perceived Organizational Support (X1), 8 pernyataan untuk variabel Motivasi Kerja (X2), 10 pernyataan untuk variabel Kepuasan Kerja (Z) dan 10 pernyataan untuk variabel Kinerja (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 88 orang responden yaitu Pegawai Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan *Likert Summated Rating* (LSR).

Tabel. 4.1. Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skala Jawaban
▪ Sangat setuju	5
▪ Setuju	4
▪ Kurang setuju	3
▪ Tidak setuju	2
▪ Sangat tidak setuju	1

Dan ketentuan di atas berlaku dalam menghitung variabel Perceived Organizational Support, variabel Motivasi Kerja dan variabel Kepuasan Kerja maupun variabel Kinerja.

4.1.1.1 Karakteristik Responden

Berikut ini adalah karakteristik responden yang ada pada pegawai Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.

4.1.1.1.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2.
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Perempuan	46	52.2	52.2	52.2
Laki-laki	42	47.8	47.8	100.0
Total	88	100.0	100.0	

Sumber: Data Penelitian (2026)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden terdiri dari 46 orang karyawan perempuan (52,2) dan 42 orang karyawan laki-laki (47,8%) dari total keseluruhan 88 orang karyawan.

4.1.1.1.2 Berdasarkan Usia

Tabel 4.3.
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 25 Tahun	4	4,5	4,5	4,5
25-35 Tahun	31	35,2	35,2	39.7
36-45 Tahun	38	43,2	43,2	82.9
> 45 Tahun	15	17,1	17,1	100.0
Total	88	100.0	100.0	

Sumber: Data Penelitian (2026)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa karyawan yang berusia < 25 tahun 4 orang atau sebesar (4,5%), 31 orang karyawan yang berusia 25-35 tahun atau sebesar (35,2%), 38 orang karyawan yang berusia 36-45 tahun atau sebesar (43,2%), dan 15 orang karyawan yang berusia >45 tahun atau sebesar (17,1%).

4.1.1.1.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.4
Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	6	6,8	6,8	6,8
	Sarjana	82	93,2	93,2	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Sumber: Data Penelitian (2026)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden terdiri dari 6 orang karyawan berpendidikan Diploma atau sebesar (6,8%), 82 orang pegawai berpendidikan Sarjana atau sebesar (93,2%).

4.1.1.1.4 Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.5
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 2 Tahun	5	5,7	5,7	5,7
	2-5 Tahun	32	36,4	36,4	42,1
	6-10 Tahun	39	44,3	44,3	86,4
	> 10 Tahun	12	13,6	13,6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Sumber: Data Penelitian (2026)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa pegawai yang lama bekerja < 2 tahun 5 orang atau sebesar (5,7%), 32 orang pegawai yang lama bekerja 2-5 tahun atau sebesar (36,4%), 39 orang pegawai yang lama bekerja 6-10 tahun atau sebesar (44,3%), dan 12 orang pegawai yang lama bekerja >10 tahun atau sebesar (13,6%).

4.1.1.2 Analisis Variabel Penelitian

Berikut ini adalah tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang telah disebarkan oleh peneliti:

a. Variabel Perceived Organizational Support

Tabel. 4.6
Skor Angket untuk Variabel Perceived Organizational Support (X1)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	21	23,9	46	52,3	20	22,7	1	1,1	0	0	88	100%
2	20	22,7	53	60,2	11	12,5	4	4,5	0	0	88	100%
3	16	18,2	53	60,2	18	20,5	1	1,1	0	0	88	100%
4	28	31,8	46	52,3	13	14,8	1	1,1	0	0	88	100%
5	19	21,6	53	60,2	15	17,0	1	1,1	0	0	88	100%
6	23	26,1	53	60,2	11	12,5	1	1,1	0	0	88	100%
7	35	39,8	47	53,4	6	6,8	0	0	0	0	88	100%
8	36	40,9	45	51,1	6	6,8	1	1,1	0	0	88	100%
9	32	36,4	49	55,7	7	8,0	0	0	0	0	88	100%
10	24	27,3	54	61,4	10	11,4	0	0	0	0	88	100%

Sumber: Data Penelitian (2026)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Upah yang saya terima sesuai dengan kontribusi yang saya berikan kepada organisasi, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 46 orang atau 52,3%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya merasa tidak puas dengan upah yang saya terima di organisasi ini, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 53 orang atau 60,2%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya percaya bahwa kesempatan promosi di organisasi ini terbuka bagi semua karyawan yang berprestasi, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 53 orang atau 60.2%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya merasa khawatir bahwa promosi di organisasi ini tidak didasarkan pada kinerja yang objektif, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 46 orang atau 52,3%.
- 5) Jawaban responden tentang Atasan saya memberikan dukungan yang saya butuhkan untuk mencapai tujuan kerja saya, yang mendorong seseorang untuk

memberikan usaha maksimal dalam segala situasi, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 53 orang atau 60,2%.

- 6) Jawaban responden tentang Saya merasa atasan saya tidak memperhatikan masalah yang saya hadapi di tempat kerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 53 orang atau 60,2%.
- 7) Jawaban responden tentang Organisasi ini menawarkan berbagai keuntungan yang mendukung kesejahteraan karyawan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 47 orang atau 53,4%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa keuntungan yang saya terima dari organisasi ini tidak memadai, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 45 orang atau 51,1%.
- 9) Jawaban responden tentang Saya sering mendapatkan apresiasi dari atasan atas kerja keras yang saya lakukan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 49 orang atau 55,7%.
- 10) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa organisasi ini kurang menghargai kontribusi karyawan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 44 orang atau 61,4%.

Analisis data menunjukkan adanya dinamika yang kompleks dalam persepsi dukungan organisasi di kalangan karyawan. Sementara ada beberapa area di mana dukungan organisasi dirasakan positif, seperti dalam hal peluang promosi dan dukungan atasan, terdapat pula area yang menunjukkan ketidakpuasan, terutama terkait upah dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan. Ketidakpuasan terhadap upah dan kekhawatiran mengenai objektivitas promosi dapat berdampak negatif terhadap motivasi dan keterlibatan karyawan. Oleh

karena itu, organisasi perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap kebijakan kompensasi dan promosi untuk memastikan bahwa mereka memenuhi harapan karyawan. Selain itu, peningkatan komunikasi dan dukungan antara atasan dan karyawan juga menjadi krusial untuk meningkatkan persepsi positif terhadap dukungan organisasi.

Pengembangan program penghargaan yang lebih komprehensif juga disarankan untuk meningkatkan rasa penghargaan karyawan terhadap kontribusi mereka. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan mendukung retensi karyawan yang lebih baik. Kesimpulannya, meskipun terdapat beberapa aspek positif dalam persepsi dukungan organisasi, penting bagi manajemen untuk menangani isu-isu ketidakpuasan yang ada agar dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan secara keseluruhan.

b. Variabel Motivasi Kerja

Tabel. 4.7
Skor Angket untuk Motivasi Kerja (X2)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	40	45,5	45	51,1	3	3,4	0	0	0	0	88	100%
2	39	44,3	45	51,1	4	4,5	0	0	0	0	88	100%
3	39	44,3	43	48,9	6	6,8	0	0	0	0	88	100%
4	45	51,1	40	45,5	3	3,4	0	0	0	0	88	100%
5	33	37,5	42	47,7	8	9,1	5	5,7	0	0	88	100%
6	38	43,2	35	39,8	10	11,4	5	5,7	0	0	88	100%
7	27	30,7	53	60,2	8	9,1	0	0	0	0	88	100%
8	33	37,5	46	52,3	7	8,0	2	2,3	0	0	88	100%

Sumber: Data Penelitian (2026)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden tentang Saya percaya bahwa kerja keras saya akan membuahkan hasil di masa depan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 51.1%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya selalu berusaha untuk belajar dari pengalaman agar dapat mempersiapkan diri untuk masa depan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 51,1%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya memiliki cita-cita yang tinggi dan berusaha untuk mencapainya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 43 orang atau 48,9%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya selalu fokus pada sasaran yang telah saya tetapkan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 45 orang atau 51,1%.
- 5) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa usaha saya untuk maju sangat penting bagi perkembangan karir saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 42 orang atau 47,7%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya percaya bahwa ketekunan adalah salah satu faktor kunci dalam mencapai keberhasilan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang atau 43,2%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya percaya bahwa ketekunan adalah salah satu faktor kunci dalam mencapai keberhasilan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 53 orang atau 60,2%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya percaya bahwa manajemen waktu yang baik sangat penting untuk mencapai tujuan saya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang atau 52,3%.

Hasil jawaban responden menunjukkan bahwa responden memiliki motivasi kerja yang tinggi, dengan keyakinan yang kuat terhadap pentingnya kerja keras, pembelajaran dari pengalaman, fokus pada tujuan, serta manajemen waktu yang baik sebagai faktor-faktor penentu keberhasilan dalam karir mereka. Responden menunjukkan sikap positif terhadap semua indikator yang diukur, yang mencerminkan pemahaman mereka tentang pentingnya motivasi dalam konteks pekerjaan. Temuan ini memberikan gambaran yang jelas tentang faktor-faktor yang dapat didorong lebih lanjut untuk meningkatkan motivasi kerja dalam konteks yang lebih luas.

c. Variabel Kepuasan Kerja

Tabel. 4.8
Skor Angket untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	36	40,9	46	52,3	6	6,8	0	0	0	0	88	100%
2	41	46,6	41	46,6	4	4,5	2	2,3	0	0	88	100%
3	32	36,4	49	55,7	7	8,0	0	0	0	0	88	100%
4	43	48,9	39	44,3	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100%
5	38	43,2	45	51,1	4	4,5	1	1,1	0	0	88	100%
6	38	43,2	44	50,0	5	5,7	1	1,1	0	0	88	100%
7	39	44,3	39	44,3	7	8,0	3	3,4	0	0	88	100%
8	33	37,5	48	54,5	6	6,8	1	1,1	0	0	88	100%
9	41	46,6	38	43,2	7	8,0	2	2,3	0	0	88	100%
10	42	47,7	41	46,6	5	5,7	0	0	0	0	88	100%

Sumber: Data Penelitian (2026)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan saat ini memberikan tantangan yang sesuai dengan kemampuan saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 46 orang atau 52,3%.

- 2) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa tugas yang saya lakukan sehari-hari memberikan kepuasan pribadi, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang atau 46,6%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya merasa gaji yang saya terima saat ini sebanding dengan tanggung jawab pekerjaan yang saya jalani, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 49 orang atau 55,7%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya merasa puas dengan tingkat gaji yang saya terima dalam pekerjaan saya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang atau 48,9%.
- 5) Jawaban responden tentang Saya percaya bahwa ada kesempatan untuk pengembangan karir di tempat saya bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 51,1%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa promosi di tempat kerja saya dilakukan secara adil dan transparan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 44 orang atau 50%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa atasan saya memberikan dukungan yang cukup dalam menyelesaikan tugas saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 39 orang atau 44,3%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa atasan saya mendengarkan masukan dan saran yang saya berikan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 48 orang atau 54,5%.
- 9) Jawaban responden tentang Saya merasa nyaman berkolaborasi dengan rekan kerja saya dalam menyelesaikan tugas, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang atau 46,6%.

- 10) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa hubungan antar rekan kerja di tempat saya bekerja adalah positif dan saling mendukung, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 42 orang atau 47,7%.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, dengan aspek-aspek seperti tantangan pekerjaan, kepuasan pribadi, kompensasi, pengembangan karir, dukungan atasan, dan hubungan antar rekan kerja berkontribusi positif terhadap persepsi mereka tentang pekerjaan. Hal ini mengindikasikan pentingnya faktor-faktor tersebut dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memuaskan.

d. Variabel Kinerja

Tabel 4.9
Skor Angket untuk Variabel Kinerja (Y)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	39	44,3	42	47,7	4	4,5	3	3,4	0	0	88	100%
2	36	40,9	47	53,4	4	4,5	1	1,1	0	0	88	100%
3	42	47,7	39	44,3	7	8,0	0	0	0	0	88	100%
4	37	42,0	44	50,0	7	8,0	0	0	0	0	88	100%
5	33	37,5	48	54,5	6	6,8	1	1,1	0	0	88	100%
6	42	47,7	38	43,2	5	5,7	3	3,4	0	0	88	100%
7	32	36,4	47	53,4	9	10,2	0	0	0	0	88	100%
8	42	47,7	39	44,3	5	5,7	2	2,3	0	0	88	100%
9	46	52,3	39	44,3	3	3,4	0	0	0	0	88	100%
10	35	39,8	39	44,3	13	14,8	1	1,1	0	0	88	100%

Sumber: Data Penelitian (2026)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Saya menghasilkan pekerjaan yang bebas dari kesalahan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 42 orang atau 47,7%.

- 2) Jawaban responden tentang Saya merasa puas dengan hasil kerja yang saya capai, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 47 orang atau 53,4%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya mampu menyelesaikan tugas dalam jumlah yang ditargetkan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang atau 47,7%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya merasa terkadang tidak dapat menyelesaikan tugas yang diharapkan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 44 orang atau 50%.
- 5) Jawaban responden tentang Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 48 orang atau 54,5%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya sering mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang atau 47,7%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 47 orang atau 53,4%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya merasa tidak selalu dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang atau 47,7%.
- 9) Jawaban responden tentang Saya dapat menyelesaikan tugas tanpa memerlukan bantuan orang lain, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang atau 52,3%.

- 10) Jawaban responden tentang Saya terkadang merasa tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 39 orang atau 44,3%.

Berdasarkan data yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa responden cenderung memiliki pandangan positif terhadap kinerja mereka, meskipun terdapat beberapa area yang menunjukkan adanya tantangan, seperti ketidakmampuan untuk selalu menyelesaikan tugas yang diharapkan dan keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan dalam manajemen waktu dan optimasi sumber daya untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

4.2 Analisis Data

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan maka data kualitatif kuesioner tersebut dijadikan data bentuk kuantitatif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adapun data kuantitatif tersebut merupakan data mentah dari masing-masing variabel dalam penelitian ini. Dalam bagian ini, data-data yang telah dideskripsikan dari data-data sebelumnya yang merupakan deskripsi data akan dianalisis.

Terdapat dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Selanjutnya analisis model struktural (inner model), yakni koefisien determinasi (R-square); F-square; pengujian hipotesis yakni pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect* (Juliandi,

2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

4.2.1. Analisis Model Pengukuran/*Measurement Model Analysis (Outer Model)*

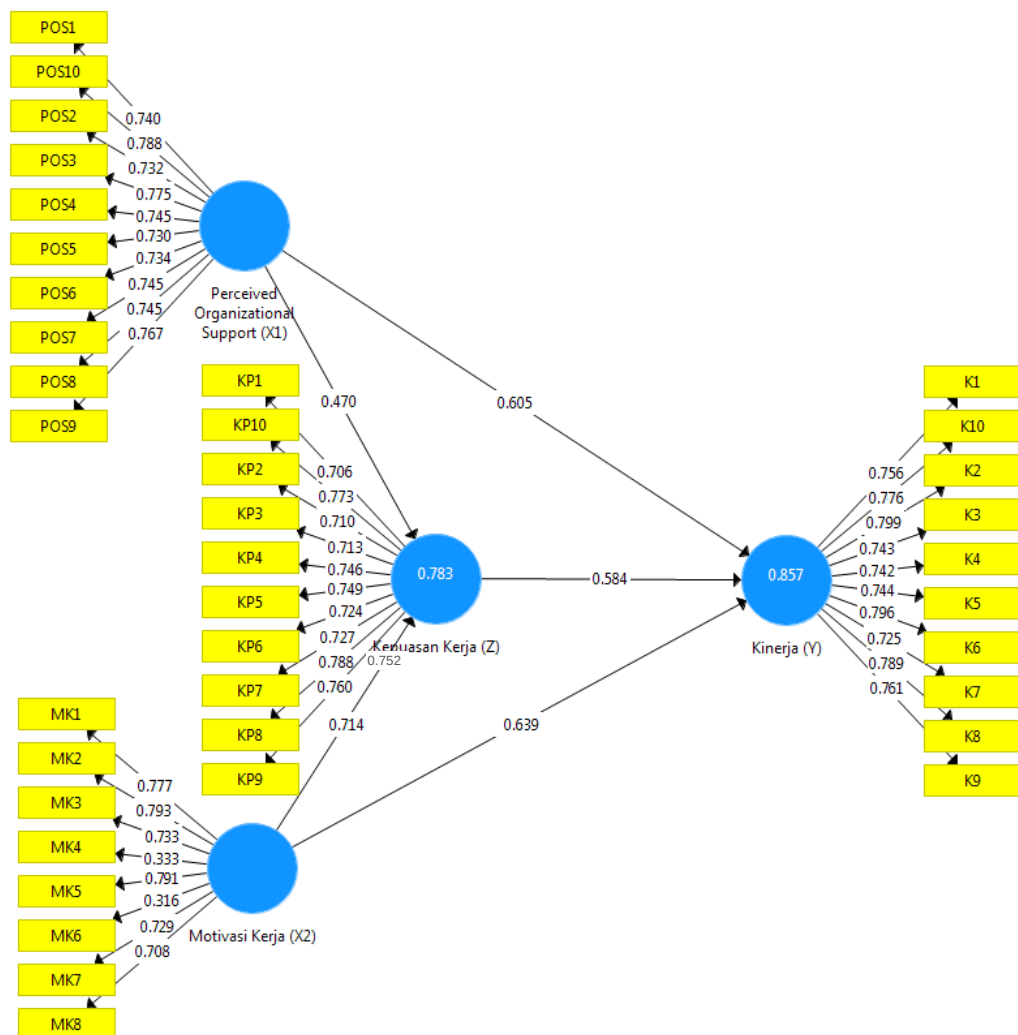
Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Cooper dan Schindler (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran *measurement model analysis* menggunakan 2 pengujian, yaitu : realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

4.2.1.1 Analisis Outer Model

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

a. *Convergent Validity*

Convergent validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* pada *Loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Sumber: Diolah oleh penulis, 2026

Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS

Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.1 nilai *outer model* antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent*

validity karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,7. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variable Perceived Organizational Support, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja menunjukkan bahwa nilai diatas berada di atas 0,7 sehingga konstruk untuk beberapa variabel ada yang harus tidak ada yang dieleminasi dari model.

Tabel 4.10
Outer Loadings

	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja (Y)	Motivasi Kerja (X2)	Perceived Organizational Support (X1)
K1		0.756		
K10		0.776		
K2		0.799		
K3		0.743		
K4		0.742		
K5		0.744		
K6		0.796		
K7		0.725		
K8		0.789		
K9		0.761		
KP1	0.706			
KP10	0.773			
KP2	0.710			
KP3	0.713			
KP4	0.746			
KP5	0.749			
KP6	0.724			
KP7	0.727			
KP8	0.788			
KP9	0.760			
MK1			0.777	
MK2			0.793	
MK3			0.733	
MK4			0.733	
MK5			0.791	
MK6			0.716	
MK7			0.729	
MK8			0.708	
POS1				0.740
POS10				0.788
POS2				0.732
POS3				0.775

POS4				0.745
POS5				0.730
POS6				0.734
POS7				0.745
POS8				0.745
POS9				0.767

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian validitas *outer loading* di atas diperoleh hasil bahwa pengujian yang dilakukan pada 88 orang responden diperoleh hasil bahwa semua item pernyataan memenuhi standar validasi dengan nilai di bawah 0.6. Sehingga item pernyataan yang tidak memenuhi standar validasi maka item ini dikeluarkan atau tidak diikuti sertakan pada uji selanjutnya dengan tujuan dapat menaikkan skor pengukuran model.

4.2.1.2 Discriminant Validity

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminan validity apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya (ghozali). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

Tabel 4.11
Cross Loading

	Perceived Organizational Support (X1)	Kinerja (Y)	Motivasi Kerja (X2)	OCB (Z)
X1.1	0.737	0.194	0.150	0.285
X1.10	0.776	0.196	0.004	0.223
X1.2	0.734	0.097	0.146	0.137
X1.3	0.783	0.038	0.062	0.223
X1.4	0.753	0.083	0.012	0.043
X1.5	0.721	0.105	0.067	0.152
X1.6	0.745	0.092	0.167	0.079

X1.7	0.736	0.174	0.008	0.139
X1.8	0.754	0.244	0.183	0.465
X1.9	0.765	0.038	0.050	0.213
X2.1	0.012	0.112	0.756	0.033
X2.10	0.057	0.004	0.777	0.131
X2.11	0.105	0.018	0.732	0.086
X2.12	0.145	0.089	0.703	0.148
X2.2	0.067	0.101	0.724	0.120
X2.3	0.029	0.012	0.733	0.014
X2.4	0.017	0.024	0.706	0.096
X2.5	0.245	0.056	0.701	0.026
X2.6	0.249	0.052	0.770	0.101
X2.7	0.060	0.124	0.742	0.156
X2.8	0.241	0.030	0.744	0.047
X2.9	0.051	0.133	0.781	0.016
Y.1	0.129	0.766	0.158	0.076
Y.10	0.039	0.754	0.013	0.310
Y.2	0.180	0.705	0.105	0.131
Y.3	0.205	0.727	0.096	0.354
Y.4	0.107	0.765	0.333	0.316
Y.5	0.200	0.750	0.081	0.357
Y.6	0.046	0.712	0.139	0.192
Y.7	0.405	0.755	0.054	0.272
Y.8	0.025	0.796	0.114	0.207
Y.9	0.187	0.736	0.071	0.397
Z.1	0.585	0.216	0.265	0.725
Z.10	0.242	0.205	0.288	0.789
Z.2	0.021	0.241	0.246	0.704
Z.3	0.115	0.175	0.084	0.707
Z.4	0.278	0.531	0.039	0.724
Z.5	0.162	0.287	0.165	0.760
Z.6	0.328	0.388	0.189	0.726
Z.7	0.183	0.311	0.253	0.734
Z.8	0.378	0.268	0.027	0.795
Z.9	0.152	0.498	0.136	0.737

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2026

Berdasarkan data Tabel 4.7 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar 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.

4.2.1.3 Construct Reliability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32).

Uji reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus $> 0,7$. Berikut ini hasil pengujian *Cronbach's alpha*.

Tabel 4.12
Hasil Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja (Z)	0.762
Kinerja (Y)	0.758
Motivasi Kerja (X2)	0.740
Perceived Organizational Support (X1)	0.746

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpha* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Perceived Organizational Support, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability*.

Tabel 4.13
Hasil *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja (Z)	0.759
Kinerja (Y)	0.753
Motivasi Kerja (X2)	0.729
Perceived Organizational Support (X1)	0.758

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Perceived Organizational Support, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas.

4.2.1.4 Discriminant Validity

Ghozali (2013 Hal 212) menyatakan bahwa validitas diskriminan adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variable laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE (*Average Variance Extracted*) direkomendasikan $\geq 0,5$.

Tabel 4.14
Hasil Pengujian *Average Variance Extracted*

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja (Z)	0.698
Kinerja (Y)	0.645
Motivasi Kerja (X2)	0.635
Perceived Organizational Support (X1)	0.576

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* telah memenuhi kriteria yang nilainya lebih dari 0,5. Berdasarkan hal

tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diskriminan dan variabel Perceived Organizational Support, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan telah memenuhi asumsi pengujian validitas diskriminan.

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

Tabel 4.15
Validitas Diskriminan

	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja (Y)	Motivasi Kerja (X2)	Perceived Organizational Support (X1)
Kepuasan Kerja (Z)				
Kinerja (Y)	0.797			
Motivasi Kerja (X2)	0.466	0.555		
Perceived Organizational Support (X1)	0.586	0.527	0.668	

Sumber : SEM PLS (2026)

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

1. Variabel Perceived Organizational Support dengan Motivasi Kerja sebesar $0,668 < 0,900$, korelasi variabel *Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation* (HTMT). Perceived Organizational Support dengan Kinerja sebesar $0,797 < 0,900$ korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Perceived Organizational Support dengan Kepuasan Kerja sebesar $0,586 < 0,900$ dengan demikian seluruh nilai korelasi Perceived Organizational Support dinyatakan valid.
2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja sebesar $0,466 < 0,900$, nilai korelasi

Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation (HTMT) variabel Motivasi Kerja dengan Kinerja sebesar $0,55 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Motivasi dinyatakan valid.

3. Nilai korelasi *Heterotrait-Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kinerja terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar $0,797 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Motivasi Kerja dinyatakan valid.

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: *R-Square*; *F-Square* dan *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 Hasil *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah:

1. Jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
2. Jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);
3. Jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (rendah)

Tabel 4.16
Hasil Uji *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0.783	0.767
Kinerja (Y)	0.857	0.834

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil pengujian nilai *R-Square adjust* diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0,767 dan 0,834. Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu Perceived Organizational Support dan Motivasi Kerja dalam menjelaskan variabel Z yaitu Kepuasan Kerja adalah sebesar 76,7% dengan demikian model tergolong substansial (tinggi) dan kemampuan variabel X yaitu Perceived Organizational

Support dan Motivasi Kerja dalam menjelaskan variabel Y yaitu Kinerja adalah sebesar 83,4% dengan demikian model tergolong substansial (sedang).

4.2.2.2 Hasil Uji *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, Manurung, & Sastriawan, 2016).

Kriteria *F-Square* yaitu sebagai berikut:

1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.17
Hasil *F-Square*

	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja (Y)	Motivasi Kerja (X2)
Kepuasan Kerja (Z)		0.379	
Kinerja (Y)			
Motivasi Kerja (X2)	0.564	0.462	
Perceived Organizational Support (X1)	0.306	0.401	

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel diatas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Perceived Organizational Support (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai 0,306 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel Perceived Organizational Support (X1) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0,401 maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Variabel Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai 0,564 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
4. Variabel Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0,462 maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.
5. Variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0,379 maka efek yang Tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain: direct effect, indirect effect dan total effect.

4.2.3.1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.

2. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan dan jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi et al., 2014).

Tabel 4.18
Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis)

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Perceived Organizational Support (X1) -> Kinerja (Y)	0.605	5.033	0.000
Motivasi Kerja (X2) -> Kinerja (Y)	0.639	5.193	0.000
Perceived Organizational Support (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.470	4.782	0.000
Motivasi Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.714	6.770	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	0.584	3.847	0.000

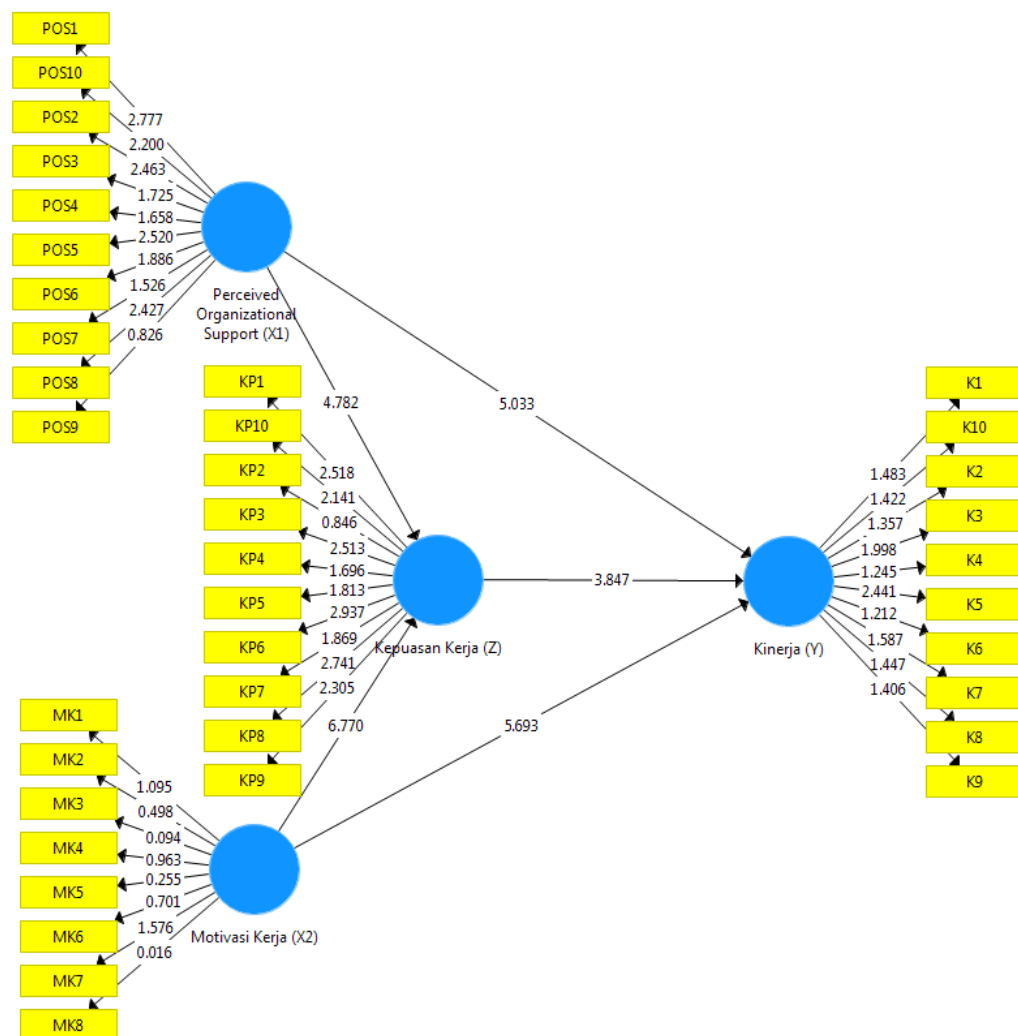
Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil koefisien jalur (*path coefficient*) diperoleh hasil bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *T-statistic*), antara lain:

1. Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja mempunyai nilai t statistic sebesar $5,033 > t \text{ tabel } 1,988$. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Perceived Organizational Support, maka semakin tinggi pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian Perceived Organizational Support berpengaruh terhadap Kinerja.
2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja mempunyai nilai t statistic sebesar $5,193 > t \text{ tabel } 1,988$. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Motivasi Kerja yang diberikan, maka semakin tinggi pula Kinerja. Pengaruh

tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

3. Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kepuasan Kerja mempunyai nilai *t* statistic sebesar $4,782 > t$ tabel $1,988$. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Perceived Organizational Support, maka semakin tinggi pula Kepuasan Kerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian Perceived Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja mempunyai nilai *t* statistic sebesar $6,770 > t$ tabel $1,988$. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Motivasi Kerja seorang, maka semakin tinggi pula Kepuasan Kerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja mempunyai nilai *t* statistic $3,847 > t$ tabel $1,988$. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Kepuasan Kerja seorang, maka semakin tinggi pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.



Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Gambar 4.2. Hasil Path Analysis

4.2.3.2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan, artinya variabel intervening (Kepuasan Kerja), memberi pengaruh pada variabel eksogen (Perceived

Organizational Support dan Motivasi Kerja) terhadap variabel endogen Kinerja (Y). Dengan kata lain, ada pengaruhnya secara tidak langsung.

2. Jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan, artinya variabel intervening (Kepuasan Kerja), tidak memberi pengaruh pada variabel eksogen (Perceived Organizational Support dan Motivasi Kerja) terhadap variabel endogen Kinerja (Y). Dengan kata lain, tidak ada pengaruhnya secara tidak langsung.

Tabel 4.19
Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Perceived Organizational Support (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	4.386	0.000
Motivasi Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	5.928	0.000

Sumber : Hasil Olahan PLS, 2026

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung (pengaruh tidak langsung) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja dengan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening diperoleh hasil thitung sebesar $4.386 > t \text{ tabel } 1,988$ dan p-values sebesar $0,000 < 0,05$ dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja.
2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja dengan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening diperoleh hasil thitung sebesar $5.928 > t \text{ tabel } 1,988$ dan p-values sebesar $0,000 < 0,05$ dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja.

4.2.2.3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Total effect (pengaruh total) merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.20
Hasil Pengaruh Total

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Value s
Perceived Organizational Support (X1) -> Kinerja (Y)	0.679	5.239	0.000
Motivasi Kerja (X2) -> Kinerja (Y)	0.564	5.573	0.000
Perceived Organizational Support (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.470	4.782	0.000
Motivasi Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.714	6.770	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	0.584	3.847	0.000

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total (*total effect*) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Total effect untuk pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja diperoleh hasil sebesar 5,239 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).
2. Total effect untuk pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kepuasan Kerja diperoleh hasil sebesar 5,573 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).
3. Total effect untuk pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja diperoleh hasil sebesar 4,782 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).
4. Total effect untuk pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja diperoleh hasil sebesar 6,770 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).
5. Total effect untuk pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja diperoleh nilai 3,847 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 5,033 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan tinggi Perceived Organizational Support seseorang maka akan tinggi pula pula Kinerja seseorang.

Perceived Organizational Support didefinisikan sebagai suatu kepercayaan yang dimiliki karyawan mengenai sejauh mana perusahaan memiliki niatan untuk memberikan kompensasi yang adil dari usaha-usaha yang sudah dilakukan oleh karyawan, menolong karyawan dalam kebutuhan tertentu, seperti pada saat sakit, dan terkait dengan masalah pekerjaan. Tingkatan dimana para pekerjaan mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan para karyawannya (Fidelia, 2020).

Penelitian pertama yang menjadi acuan pada variabel ini adalah penelitian yang dilakukan oleh (Khairunnisa, 2023) yang berjudul, “Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”, hasil penelitian ini menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Acuan berikutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Diana & Frianto, 2021) yang berjudul “Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan”, hasil penelitian ini menyatakan bahwa *Perceived Organization* secara parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

4.3.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 5,193 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan tinggi Motivasi Kerja yang diberikan maka akan semakin tinggi pula Kinerja seseorang.

Motivasi kerja amat sangat dibutuhkan untuk suatu pekerjaan, karena pada dasarnya manusia mudah di motivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya, sehingga kebutuhan-kebutuhan yang lainnya akan lebih termotivasi untuk dicapai (keamanan/keselamatan, penerimaan, penghargaan, dan aktualisasi diri). Manusia tidak mungkin langsung, mencapai kebutuhan yang lebih tinggi tanpa melalui kebutuhan dasar (kebutuhan fisik). Pentingnya motivasi dalam organisasi sehingga menyebabkan seseorang akan bekerja jika ada motivasi karena tanpa motif, orang tidak akan berbuat sesuatu. Motivasi dapat timbul dari dalam karena adanya kebutuhan dasar manusia yang bersifat universal tetapi tidak dapat pila dirangsang. Rangsangan dari luar dapat berbentuk fisik atau non fisik yang disebut dengan motivasi sedangkan bendanya dinamakan motivator.

Dari beberapa penelitian disebutkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan dan dalam penelitian ini juga menyatakan bahwa motivasi merupakan factor dominan yang mempengaruhi peningkatan prestasi kerja karyawan, Hubungan antara motivasi dengan prestasi kerja karyawan yaitu semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka prestasi yang dihasilkan juga semakin efektif dan kompeten didalam bidangnya. Proses belajar harus menjadi budaya perusahaan sehingga keterampilan para karyawan dapat dipelihara. Dalam hal ini loyalitas karyawan yang kompeten harus diperhatikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Lesmana,

2019), (Jufrizen, 2017b), (Hasibuan & Silvy, 2019); (Jufrizen & Pulungan, 2017), (Fransiska & Tupti, 2020), (Jufrizen et al., 2020); (Tanjung, 2018), (Marjaya & Pasaribu, 2019), (Rizal & Radiman, 2019); (Jufrizen, 2017b); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Ainanur & Tirtayasa, 2018); (Gultom, 2014); (Harahap & Tirtayasa, 2020b); (Hidayat et al., 2020); (Farisi et al., 2020); (Rosmaini & Tanjung, 2019b) dan (Manihuruk & Tirtayasa, 2020) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja.

4.3.3. Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kepuasan Kerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 4,782 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Perceived Organizational Support seseorang maka akan semakin tinggi pula Kepuasan Kerja seseorang.

Perceived Organizational Support (POS) adalah persepsi karyawan terhadap seberapa besar organisasi mereka peduli dan menghargai kontribusi mereka (Eisenberger et al., 2001). Terdapat hubungan yang signifikan antara POS dan kepuasan kerja, di mana karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini sebagian besar disebabkan oleh rasa aman yang muncul dari dukungan tersebut, yang memungkinkan karyawan untuk merasa dihargai dan termotivasi dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Dalam konteks ini, POS berfungsi sebagai mediator penting yang mempengaruhi berbagai aspek emosional dan perilaku karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka memberikan dukungan yang tinggi sering kali melaporkan rasa keterikatan yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kepuasan kerja (Kurtessis et al., 2017). Dengan kata lain, ketika karyawan merasa bahwa organisasi memperhatikan kebutuhan dan keinginan mereka, mereka lebih mungkin untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa POS tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan pengurangan tingkat turnover karyawan (Bishop et al., 2020). Ini menunjukkan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan.

Lebih lanjut, variabel demografis seperti usia, jenis kelamin, dan lama kerja juga dapat memengaruhi hubungan antara POS dan kepuasan kerja. Misalnya, penelitian oleh Lee dan Kim (2020) menunjukkan bahwa karyawan yang lebih muda lebih mungkin merasakan pengaruh positif dari dukungan organisasi dibandingkan dengan karyawan yang lebih tua. Temuan ini menyoroti perlunya pendekatan yang lebih personal dalam memahami bagaimana POS dapat diterapkan secara efektif dalam konteks yang berbeda. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan karakteristik individu karyawan saat merancang strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui POS.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengamati hubungan antara POS dan kepuasan kerja. Penelitian oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kedua variabel tersebut di berbagai setting organisasi. Selain itu, Kurtessis et al. (2017) mengemukakan bahwa POS berfungsi sebagai mediator yang memfasilitasi

hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain oleh Bishop et al. (2020) menunjukkan bahwa peningkatan POS dapat menghasilkan efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan produktivitas. Oleh karena itu, studi-studi ini memberikan landasan yang kuat untuk menyelidiki lebih lanjut tentang dampak POS terhadap kepuasan kerja dalam konteks yang lebih spesifik.

4.3.4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t hitung sebesar 6,770 dengan angka signifikan 0,496. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Motivasi Kerja seseorang maka akan semakin tinggi pula Kepuasan Kerja seseorang.

Karyawan yang telah termotivasi dengan tepat, maka akan dengan kesadaran dan kemauan sendiri untuk bekerja lebih baik dan memberikan produktivitas kerja yang maksimal bagi kemajuan dan kepentingan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Semakin baik motivasi yang diberikan kepada pegawai maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Pada penelitian ini motivasi dilihat dari lima tingkatan kebutuhan yaitu fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kebutuhan sosial, rasa aman, serta kebutuhan fisiologis menjadi pengukur tertinggi motivasi pegawai, terutama suasana kekeluargaan dalam bekerja, fasilitas transportasi ke tempat kerja serta diberikannya uang kehadiran dan tunjangan kinerja berdampak pada kepuasan kerja pegawai (Juniari et al., 2015)

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Juniari et al., 2015) (Mubaroqah & Yusuf, 2020) (Tarigan, 2017) menyimpulkan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 3,847 dengan angka signifikan 0,034. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Kepuasan Kerja seseorang maka akan semakin tinggi pula Kinerja seseorang.

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 mendorong 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 ini sejalan dengan hasil penelitian (Nasution, 2018), (Siagian & Khair, 2018), (Jufrizen & Intan, 2021), (Adhan et al., 2020), (Rosmaini & Tanjung, 2019a), (Marbun & Jufrizen, 2022), (Nurhasanah et al.,

2022), (Harahap & Tirtayasa, 2020a), (Lubis et al., 2021), (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Yusnandar & Muslih, 2021), (Khair & Hakim, 2020), (Jufrizen, 2017), (Syahputra & Jufrizen, 2019), (Wahyudi & Tupti, 2019), (Sembiring et al., 2021), (Arda, 2017), (Jufrizen, 2016), (Rosmaini & Tanjung, 2019a), (Parlindungan et al., 2021) dan (Yusnandar & Viawanty, 2021) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

4.3.6. Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar 4.386 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.

Perceived Organizational Support (POS) merujuk pada sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi mereka peduli dan menghargai kontribusi mereka. Penelitian menunjukkan bahwa POS memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja (Rhoades & Eisenberger, 2002). Karyawan yang merasakan dukungan dari organisasi biasanya mengalami peningkatan motivasi dan produktivitas, yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara POS dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, lingkungan kerja, dan dukungan yang diterima dari organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi dan berusaha lebih keras dalam mencapai target (Locke, 1976). Oleh karena itu, ketika organisasi memberikan dukungan yang dirasakan, karyawan tidak hanya merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, tetapi juga lebih cenderung untuk meningkatkan kinerja mereka (Saks, 2006).

Lebih lanjut, hubungan antara POS dan kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti budaya organisasi. Organisasi dengan budaya yang mendukung, inklusif, dan komunikatif cenderung menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan didukung (Eisenberger et al., 2001). Hal ini memungkinkan karyawan untuk berkontribusi secara maksimal, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Dengan kata lain, POS tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang positif yang mendukung kinerja tinggi di kalangan karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara POS, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Misalnya, Kottke dan Sharafinski (1988) menemukan bahwa karyawan yang merasakan dukungan yang kuat dari organisasi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian lain oleh Rhoades dan

Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa POS berkontribusi pada peningkatan komitmen dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Temuan ini mendukung hipotesis bahwa POS dapat berfungsi sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja kerja melalui mediating effect dari kepuasan kerja.

4.3.7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar 5,928 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh kompensasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.

Menurut (Mangkunegara, 2014) seorang pimpinan harus memberikan perhatian pada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang di harapkan, dengan demikian pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Semakin baik motivasi yang diberikan kepada pegawai maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Pada penelitian ini motivasi dilihat dari lima tingkatan kebutuhan yaitu fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kebutuhan sosial, rasa aman, serta kebutuhan fisiologis menjadi pengukur tertinggi motivasi pegawai, terutama suasana kekeluargaan dalam

bekerja, fasilitas transportasi ke tempat kerja serta diberikannya uang kehadiran dan tunjangan kinerja berdampak pada kepuasan kerja pegawai (Juniari et al., 2015)

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Perceived Organizational Support berpengaruh terhadap Kinerja pada Karyawan Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara. Sehingga Perceived Organizational Support tinggi atau meningkat, maka Kinerja dapat meningkat. Sebaliknya apabila Perceived Organizational Support rendah atau menurun, maka Kinerja akan menurun.
2. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja pada Karyawan Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara sehingga apabila Motivasi Kerja tinggi atau meningkat, maka Kinerja dapat meningkat. Sebaliknya apabila Motivasi Kerja rendah atau menurun, maka Kinerja akan menurun
3. Perceived Organizational Support berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara. Sehingga Perceived Organizational Support tinggi atau meningkat, maka Kepuasan Kerja dapat meningkat. Sebaliknya apabila Perceived Organizational Support rendah atau menurun, maka Kepuasan Kerja akan menurun.
4. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara sehingga apabila Motivasi Kerja tinggi atau meningkat, maka Kinerja dapat meningkat.

Sebaliknya apabila Motivasi Kerja rendah atau menurun, maka Kepuasan Kerja akan menurun

5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja pada Karyawan Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara. Sehingga apabila Kepuasan Kerja meningkat, maka Kinerja juga meningkat. Sebaliknya apabila Kepuasan Kerja rendah atau menurun maka Kinerja akan menurun.
6. Ada pengaruh yang signifikan antara Perceived Organizational Support terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variable intervening pada Karyawan Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.
7. Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variable intervening pada Karyawan Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan karena ada pengaruh yang signifikan Perceived Organizational Support, Motivasi Kerja dan *Kepuasan Kerja* terhadap Kinerja pada Karyawan Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara, hal ini menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support, Motivasi Kerja, dan *Kepuasan Kerja* adalah sesuatu yang sangat penting untuk meningkatkan Kinerja, maka penulis menyarankan kepada perusahaan:

1. Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara perlu meningkatkan dukungan yang dirasakan pegawai terhadap organisasi. Ini dapat dilakukan melalui pengembangan program penghargaan yang lebih komprehensif, di mana prestasi pegawai diakui secara resmi. Selain itu, manajemen harus memastikan komunikasi yang terbuka dan transparan

mengenai kebijakan organisasi serta memberikan umpan balik yang konstruktif kepada pegawai. Dengan meningkatkan POS, pegawai akan merasa lebih dihargai dan termotivasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka.

2. Upaya untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai harus dilakukan dengan pendekatan yang berkelanjutan. Manajemen perlu merancang program pengembangan karir yang jelas dan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan keterampilan. Selain itu, insentif yang berbasis pada kinerja, seperti bonus atau promosi, harus diimplementasikan untuk memotivasi pegawai. Dengan cara ini, diharapkan pegawai akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka.
3. Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penting bagi Badan Keuangan dan Aset Daerah untuk menciptakan lingkungan kerja yang menunjang kepuasan pegawai. Ini dapat dicapai melalui peningkatan fasilitas kerja, penyediaan kebijakan yang adil terkait kompensasi dan promosi, serta pengembangan hubungan interpersonal yang baik antar pegawai. Kepuasan kerja yang tinggi akan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.
4. Sebagai langkah strategis, Badan Keuangan dan Aset Daerah perlu melakukan evaluasi berkala terhadap kebijakan sumber daya manusia yang ada. Penilaian ini bertujuan untuk mengidentifikasi area perbaikan dan peluang pengembangan untuk mendukung pengelolaan pegawai yang lebih baik.

Melalui evaluasi ini, organisasi dapat menyesuaikan strategi komunikasi dan dukungan yang lebih efektif, sesuai dengan kebutuhan dan harapan pegawai.

5. Penelitian ini memberikan fondasi bagi penelitian lanjutan yang lebih mendalam terkait pengaruh faktor-faktor lain terhadap kinerja pegawai di sektor publik. Penelitian mendatang dapat mengeksplorasi aspek-aspek seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan dinamika tim yang dapat mempengaruhi hubungan antara POS, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Dengan demikian, diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang lebih komprehensif untuk pengelolaan pegawai di sektor publik dan swasta.

5.3 Keterbatasan Penelitian

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

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari 3 variabel, yaitu *Perceived Organizational Support*, *Motivasi Kerja*, dan *Kepuasan Kerja*, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi Kinerja seperti *Disiplin Kerja*, *pengawasan*, *pelatihan* dan lain sebagainya.
2. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan data Kuisisioner karena dikhawatirkan responden tidak benar-benar menjawab pernyataan dengan sungguh-sungguh dengan keadaan yang sebenarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Afandi, P. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia* (pp. 86–87). Zanafafa Publishing.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen*. Mitra Wacana Media.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>
- Anindi, D., & Andi Prayogi, M. (2023). Peran Kompensasi Dalam Memediasi Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 3(2), 241–254. <https://doi.org/10.47709/jebma.v3i2.2626>
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1097>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and persistence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(3), 171-182.
- Baker, S. D., Kauffman, R. J., & Kim, S. (2018). The impact of perceived organizational support on employee performance: The role of psychological capital. *International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1903-1921. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1234567>
- Baliartati B. (2016). Pengaruh organizational support terhadap job satisfaction. *Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 35–52.
- Bishop, J., Scott, K. L., & Colakoglu, S. (2020). The role of perceived organizational support in predicting employee job satisfaction and performance. *Journal of Business Research*, 112, 202-211.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadameidia Group.

- Cha, J. M., Farrell, C., & Stevis, D. (2022). Climate and Environmental Justice Policies in the First Year of the Biden Administration. *Publius*, 52(3), 408–427. <https://doi.org/10.1093/publius/pjac017>
- Daulay, R., Kurnia, E., & Nugraha, R. F. (2019). Dampak Faktor Motivasi Dan Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Badan Usaha Milik Negara Di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 365-372.
- Daulay, R., & Kurnia, E. (2021). Analisis Dampak Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 301-306.
- 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
- Daulay, R., Jufrizen, J., Farisi, S., & Azhar, M. E., (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 4(2), 145-165.
- Daulay, R., & Handayani, S. (2021). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 547-551.
- Daulay, R., Bahagia, R., Arianty, N., & Astuti, R. (2024). Transformational Leadership, Emotional Intelligence, And Innovative Work Behavior: Mediating Roles Of Knowledge Sharing At Public Hospitals In Indonesia. *Jurnal Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 103-114.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *New York: Springer*.
- Diana, S., & Frianto, A. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1205–1213. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1205-1213>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2001). Perceived organizational support to support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 424-453. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.424>
- Grant, A. M. (2020). Why it pays to be nice: The role of prosocial behavior in the workplace. *Current Opinion in Psychology*, 32, 104-109. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.06.007>
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33.

- Fathia, S., & Noor, Hannisa, J. (2023). Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja: Mediasi Komitmen Organisasi dan Perceived Organizational Support. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 24(1), 26–41. <https://doi.org/10.30596/jimb.v24i1.14891>
- Fidelia, P. R. (2020). Hubungan Perceived Organizational Support (Pos) Dengan Keterlibatan Kerja Pada Perawat Kontrak Di Rsu X. *Journal of Mental Health*, 2(1986), 212.
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(2), 224–234. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5041>
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184. <https://doi.org/10.30596/jimb.v14i2.194>
- Hapsari, K. S. A., & Warmika, I. G. K. (2021). Peran Customer Trust Memediasi Pengaruh Customer Experience Terhadap Positive Word Of Mouth (Studi Pada Pelanggan Cat Café Sanur). *E-Jurnal Manajemen*, 0(11), 1076–1095.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020a). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020b). Pengaruh Motivasi , Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 134–147.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. *Cleveland: World Publishing Company*.

- Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, A. (2020). Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 189–206.
- James L Gibson. (1997). *Organisasi dan Manajemen* (Erlangga (ed.)). Erlangga.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Jufrizen, J. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 1–18.
- Jufrizen, J. (2017a). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(01), 34–53.
- Jufrizen, J. (2017b). Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja perawat Studi pada Rumah Sakit Umum Madani Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1036809>
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>
- Jufrizen, J., & Intan, N. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 420–435.
- Jufrizen, J., & Pulungan, D. R. (2017). Implementation of Incentive and Career Development of Performance with Motivation as an Intervening Variable. *Proceedings of AICS-Social Sciences*, 441–446.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variable Intervening. *Seminar Nasional Teknologi Dan Humaniora*, 1(1), 841–856.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodelogi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Umsu Press.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPLS*. Universitas Batam.
- Julita, nel arianty. (2007). Pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. Jasa marga (persero) tbkcabang belmera medan. *Ekonomi*, 195–205.

- Juniari, N. K. E., Riana, I. G., & Subudi, M. (2015). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(11), 823–840.
- Khair, H., & Hakim, F. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. *Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Khairunnisa, F. (2023). *Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. 04(01), 1–7.
- Kurtessis, J. N., Powell, B. J., Seymour, J. K., & Brutus, S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1812-1844. <https://doi.org/10.1177/0149206316647406>
- Lee, J., & Kim, Y. (2020). Age differences in the effects of perceived organizational support on job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 35(7), 541-554. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2020-0045>
- Lesmana, M. T. (2019). The Influence of Leadership Style and Motivation on the Performance of Employees. *Proceedings of the Conference on International Issues in Business and Economics Research (CIIBER 2019)*, 122–127.
- Locke, E. A. (1976). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation theory. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 799-812. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.5.799>
- Lubis, T. C., Pasaribu, F., & Tupti, Z. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 2(1), 43–54.
- Maharani, A., Tanjung, H., Pasaribu, F., Kunci, K., Kerja, K., Kerja, D., & Pegawai, K. (2022). Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Deli Serdang. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(1), 30–41. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v5i1.10195>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Manihuruk, C. P., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(2), 296–308. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5040>

- Manullang. (2014). *Dasar-Dasar Manajemen*. Gadjah Mada University Press.
- 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.
- Mardiana. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grassindo.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Martoyo, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Mubaroqah, S., & Yusuf, M. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Kinerja*, 17(2), 222–226.
- 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. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Munandar, U. (2013). *Kreativitas & Keberbakatan Strategi Mewujudkan. Potensi Kreatif & Bakat*. Gramedia Pustaka.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018*, 425–439.
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261.
- Parlindungan, R., Farisi, S., & Nurhayati, N. (2021). Peningkatan Kinerja Pegawai: Peran Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan dan Kepuasan Kerja. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 677–689.
- Revita, F., Perkantoran, P. A., Kutaraja, P., Aceh, B., & Korespodensi, I. (2023). Penerapan Penilaian Kinerja Karyawan Pada Politeknik Kutaraja Implementation of Employee Performance Assessment in Politeknik Kutaraja. *Jurnal Kreasi Rakyat*, 1(1), 25–035.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (6th ed.). PT. Raja Grafindo Persada.

- Rizal, S. M., & Radiman, R. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 117–128.
- Robbins et al. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Tsm*, 2(2004), 6–25.
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour* (13th ed.). Salemba Empat.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019a). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019b). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Safitri, A. N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberdayaan, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT.Phapros,Tbk Semarang). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 14–25.
- Salman Alfarisi, Juli Irnawati, M. F. (2022). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Center of Economic Students Journal*, 5(1), 86–95. <https://doi.org/10.56750/csej.v5i1.79>
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 130–143. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v4i1.6775>
- Siagian, P. S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 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.
- Silvestre, B. S., Ferreira, L. A., & de Oliveira, E. (2020). The mediating role of job satisfaction in the relationship between perceived organizational support and employee performance. *Journal of Business Research*, 117, 251-257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.060>

- Siswanto, S. (2013). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Bumi Aksara.
- Stephen P. Robbins. (1996). *Organizational behaviour*.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert). Prenadamedia Group.
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Diklat, Promosi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104–116. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3364>
- Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Tarigan, S. A. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Marix Jaya Indomas Medan. *Jurnal Ilmiah Skylandsea*, 2(1), 123–129.
- Tjandra, H. C., Wijaya, A., & Thio, S. (2018). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Afektif Karyawan Hotel di Surabaya. *Jurnal Hospitallity Dan Manajemen Jasa*, 6(2), 510–523.
- Uno, H. B. (2019). *Teori motivasi dan pengukurannya*. Bumi Aksara.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44.
- Widodo, S. E. (2020). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Wijaya, I. K. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Bukti Sanomas. *AGORA*, 6(2), 1–5.
- Wijayanto, D. (2012). *Pengantar Manajemen*. Gramedia Pustaka Utama.
- Yadav, R., & Rangnekar, S. (2020). The role of perceived organizational support in enhancing employee performance: Mediating role of job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 41(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2019-0071>
- Yusnandar, W., & Muslih, M. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja dan Etos Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 352–365.

Yusnandar, W., & Viawanty, C. I. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Pt. Mitra Agung Hermes (Vizta Gym). *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 436–449.