

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR
(STUDI PADA KARYAWAN GENERASI Z DI KOTA MEDAN)**

TESIS

OLEH

NURIN NADHIRA ALYANI

NPM : 221804015



PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

MEDAN

2025

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 17/7/25

Access From (repository.uma.ac.id)17/7/25

**Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator
(Studi Pada Karyawan Generasi Z di Kota Medan)**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Magister Psikologi Pada Program Pascasarjana
Universitas Medan Area**

Oleh:

NURIN NADHIRA ALYANI

NPM : 221804015

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2025**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 17/7/25

Access From (repository.uma.ac.id)17/7/25

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada Karyawan Generasi Z di Kota Medan)

Nama : Nurin Nadhira Alyani

NPM : 221804015

Menyetujui


Dr. Dra. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si

Pembimbing I


Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, M.A, Psikolog

Pembimbing II



Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, M.A, Psikolog

Ketua Program Studi Magister Psikologi



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, M.S

Direktur

Tanggal Lulus : 18 Maret 2025

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Psikologi merupakan karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain, telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Medan, 18 Maret 2025



Nurin Nadhira Alyani

NPM : 221804015

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nurin Nadhira Alyani

NPM : 221804015

Program Studi : Magister Psikologi

Fakultas : Psikologi

Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul : *Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada Karyawan Generasi Z di Kota Medan)*, beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Medan, 18 Maret 2025



Nurin Nadhira Alyani

NPM : 221804015

Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada Karyawan Generasi Z di Kota Medan)

Alyani, Nurin Nadhira

ABSTRAK

Generasi z membawa perubahan pada organisasi dengan karakteristiknya mampu beradaptasi mengikuti perkembangan teknologi terkini dan *multi-tasking* yang memberikan efisiensi kerja bagi organisasi yang memiliki karyawan generasi z. Tetapi, generasi z dipersepsikan mudah beralih ke peluang kerja yang lain dan menantikan kepuasan instan, mengakibatkan komitmen mereka cenderung rendah terhadap organisasi. Salah satu prediktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah *perceived organizational support*. Namun bagaimana *perceived organizational support* mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan generasi z belum dapat dijelaskan dari riset terdahulu. Penelitian kuantitatif korelasional ini bertujuan menguji pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi melalui mediasi kepuasan kerja. Penelitian ini melibatkan 366 partisipan dengan karakteristik yaitu karyawan tetap yang tergolong dalam generasi z yang bekerja di area Kecamatan X Medan. Instrumen penelitian menggunakan skala *perceived organizational support*, skala komitmen organisasi dan skala kepuasan kerja yang sudah teruji validitas dan reliabilitasnya. Hasil uji SEM menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini berkontribusi untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan generasi z, dengan cara menyediakan bentuk dukungan organisasi dan menyelaraskannya dengan nilai – nilai kepuasan yang diharapkan karyawan generasi z terhadap pekerjaannya.

Kata kunci: generasi z; karyawan generasi z; kepuasan kerja; komitmen organisasi; persepsi dukungan organisasi.

The Effect of Perceived Organisational Support on Organizational Commitment, with Job Satisfaction as a Mediating Variable (Study on Z-Generation Employees in Medan)

Alyani, Nurin Nadhira

ABSTRACT

The ability of Generation Z employees to multitask and adjust to the newest technological advancements brings about improvements for firms that employ them. However, generation Z is perceived to be readily distracted by alternative work prospects and to seek rapid gratification, which makes them less likely to be committed to organizations. Perceived organizational support is one of the factors that predict organizational commitment. However, prior research has not explained how perceived organizational support influences organizational commitment among Z- Generation employees. This correlational quantitative research aims to examine the effect of perceived organizational support on organizational commitment through the mediation of job satisfaction. This study involved 366 participants characterized as permanent employees belonging to Generation Z working in the area of District X, Medan. The research instruments use the perceived organizational support scale, the organizational commitment scale, and the job satisfaction scale, all of which have been tested for validity and reliability. The results of the SEM test indicate that job satisfaction acts as a mediator in the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. The findings of this study contribute to increase Generation Z employees' organizational commitment by offering types of perceived organizational support that are aligned with the job satisfaction values expected of Generation Z employees at work.

Keywords: z- generation; z- generation employee; job satisfaction; organizational commitment; perceived organizational support.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

Nurin Nadhira Alyani adalah penulis karya ilmiah tesis dengan judul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada Karyawan Generasi Z di Kota Medan)”. Penulis lahir di Kota Medan pada tanggal 29 Januari 1998. Penulis merupakan anak dari Bapak Ir. H. Sugih Prihatin, M.Si. dan Ibu Dr. Dra. Hj. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara.

Penulis menyelesaikan Pendidikan Sekolah Dasar di SD Swasta Harapan 1 Medan pada tahun 2009, SMP Swasta Harapan 1 Medan pada tahun 2012, SMA Swasta Harapan 1 Medan pada tahun 2015 dan pada tahun 2019 penulis lulus Pendidikan Strata Satu (S1) dari Universitas Sumatera Utara (USU). Pada tahun 2022 penulis melanjutkan Pendidikan Strata Dua (S2) di Program Studi Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area (UMA).

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, penulis mampu menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada Karyawan Generasi Z di Kota Medan)”. Adapun tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa keberhasilan dalam penyusunan tesis ini tidak terlepas dari doa, bimbingan, dukungan, dan bantuan yang sangat baik dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih sedalam - dalamnya kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramadan, M.Eng., M.Sc.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, M.S.
3. Ibu Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, M.A., Psikolog selaku Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area dan sekaligus Dosen Pembimbing II yang luar biasa memberikan dorongan, semangat, waktu, dan pemikirannya untuk membimbing saya dimulai dari menyusun proposal hingga menyelesaikan tesis.
4. Ibu Dr. Dra. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si. selaku Dosen Pembimbing I yang luar biasa memberikan dorongan, semangat, waktu, tenaga, arahan dan pemikirannya untuk membimbing saya dimulai dari menyusun proposal hingga menyelesaikan tesis.

5. Ibu Dr. Rahmi Lubis, M.Psi., Psikolog selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan bimbingan kepada penulis selama masa perkuliahan.
6. Bapak dan Ibu selaku dosen penguji yang telah meluangkan waktu untuk hadir, memberikan arahan, masukan, dan saran yang membangun untuk kesempurnaan dalam penelitian ini.
7. Seluruh dosen Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area yang telah membantu dan memberikan bekal ilmu, bimbingan, arahan, beserta motivasi yang membangun kepada penulis selama penulis menimba ilmu di Pascasarjana Universitas Medan Area.
8. Kepada kedua orang tua penulis Ayahanda Ir. H. Sugih Prihatin, M.Si. dan Ibunda Dr. Dra. Hj. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si. yang telah memberikan banyak kasih sayang, doa, semangat, dukungan, cinta, dan waktu yang selalu setia dalam mendampingi penulis melewati suka maupun duka dan menjadi alasan motivasi penulis untuk segera menyelesaikan tesis ini.
9. Kepada adikku tercinta sekaligus teman semasa hidup Kania Khalisah, S.T. yang selalu menjadi pendengar keluh kesah dan memberikan dukungan serta semangat kepada penulis selama penyusunan tesis.
10. Seluruh staff tata usaha dan karyawan Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis dalam proses administrasi.

11. Kepada Kepala Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan, beserta para pegawai di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan yang sudah menerima penulis dan membantu penulis selama proses pengambilan data.
12. Kepada seluruh partisipan yang telah berkontribusi mengisi skala penelitian.
13. Kepada teman-teman penulis yang tersayang Kak Rara, Kak Rizky, Kak Bazi, Bu Eva yang selalu menemani penulis selama masa perkuliahan dan memberikan semangat ketika penulis sedang lelah mengerjakan tesis, serta menjadi tempat penulis berkeluh kesah selama menjalani perkuliahan.
14. Kepada seluruh teman-teman Magister Psikologi Angkatan 2022, terkhusus kelas A yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terima kasih atas kebersamaan kita selama ini selama proses perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak terlepas dari kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan penelitian di bidang pendidikan maupun bagi pemerintah dan masyarakat.

Medan, 18 Maret 2025

Nurin Nadhira Alyani

NPM : 221804015

DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.4.1 Manfaat Teoretis	10
1.4.2 Manfaat Praktis.....	11

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Komitmen Organisasi.....	12
2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi.....	12
2.1.2 Dimensi Komitmen Organisasi	14
2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	15
2.2 <i>Perceived Organizational Support</i>	19
2.2.1 Pengertian <i>Perceived Organizational Support</i>	19
2.2.2 Aspek <i>Perceived Organizational Support</i>	21
2.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi <i>Perceived Organizational Support</i>	24
2.3 Kepuasan Kerja	26
2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja	26
2.3.2 Aspek Kepuasan Kerja	28
2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	31
2.4 Generasi Z	36

2.4.1 Definisi dan Karakteristik Generasi Z.....	36
2.4.2 Kelebihan Generasi Z.....	36
2.4.3 Kekurangan Generasi Z.....	38
2.5 Kerangka Konseptual.....	39
2.5.1 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Komitmen Organisasi	39
2.5.2 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Kepuasan Kerja	41
2.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	43
2.5.4 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Komitmen Organisasi.....	45
2.6 Kerangka Penelitian	47
2.7 Hipotesis Penelitian.....	48
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Desain Penelitian.....	50
3.2 Identifikasi Variabel	51
3.3 Definisi Operasional.....	52
3.3.1 Komitmen Organisasi.....	52
3.3.2 <i>Perceived Organizational Support</i>	53
3.3.3 Kepuasan Kerja	53
3.4 Populasi dan Sampel	54
3.4.1 Populasi	54
3.4.2 Sampel.....	55
3.5 Teknik Pengambilan Sampel	56
3.6 Metode Pengumpulan Data	56
3.6.1 Skala Komitmen Organisasi	57
3.6.2 Skala <i>Perceived Organizational Support</i>	58
3.6.3 Skala Kepuasan Kerja	59
3.7 Prosedur Penelitian.....	62
3.7.1 Tahap Persiapan.....	62
3.7.2 Tahap Pelaksanaan.....	62
3.7.3 Pengolahan Data.....	62

3.8 Teknik Analisa Data	62
3.8.1 <i>Measurement (Outer) Model</i>	63
3.8.2 <i>Stuructural (Inner) Model</i>	64
3.8.3 Alasan Menggunakan PLS	64

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	66
4.1.1 Gambaran Umum Subjek Penelitian	66
4.1.1.1 Gambaran Subjek Berdasarkan Jenis Kelamin	66
4.1.1.2 Gambaran Subjek Berdasarkan Usia	67
4.1.1.3 Gambaran Subjek Berdasarkan Pekerjaan	67
4.1.1.4 Gambaran Subjek Berdasarkan Status Pernikahan	68
4.1.1.5 Gambaran Subjek Berdasarkan Lama Bekerja	68
4.1.1.6 Gambaran Subjek Berdasarkan Gaji	69
4.1.1.7 Gambaran Subjek Berdasarkan Benefit Selama Kerja	69
4.1.1.8 Gambaran Subjek Berdasarkan Memiliki Pekerjaan Sampingan ..	70
4.2 Evaluasi Outer Model (<i>Measurement Model</i>): Pengujian Validitas dan Reliabilitas	70
4.3 Evaluasi Inner Model (<i>Stuructural Model</i>): Uji Signifikasi Pengaruh dengan Bootstrapping (Uji Hipotesis)	75
4.4 Nilai Hipotetik dan Nilai Empirik	78
4.5 Kategorisasi Data Penelitian	79
4.5.1 Kategorisasi Skor Komitmen Organisasi	79
4.5.2 Kategorisasi Skor <i>Perceived Organizational Support</i>	80
4.5.3 Kategorisasi Skor Kepuasan Kerja	81
4.6 Pembahasan	82
4.6.1 Deskripsi Subjek Penelitian	82
4.6.2 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Komitmen Organisasi	88
4.6.3 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Kepuasan Kerja ..	90
4.6.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	92
4.6.5 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Komitmen Organisasi	93

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan97

5.2 Saran.....98

DAFTAR PUSTAKA.....101



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	48
Gambar 4.1 Hasil Uji Model SEM-PLS	75



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Blueprint Skala Komitmen Organisasi.....	58
Tabel 3.2 Blueprint Skala <i>Perceived Organizational Support</i>	59
Tabel 3.3 Blueprint Skala Kepuasan Kerja	61
Tabel 4.1 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin	66
Tabel 4.2 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Usia.....	67
Tabel 4.3 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Pekerjaan	67
Tabel 4.4 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Status Pernikahan	68
Tabel 4.5 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Lama Bekerja.....	68
Tabel 4.6 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Gaji	69
Tabel 4.7 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan <i>Benefit</i> Selama Kerja	69
Tabel 4.8 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Memiliki Pekerjaan Sampingan	70
Tabel 4.9 Pengujian Validitas Berdasarkan <i>Outer Loading</i>	71
Tabel 4.10 Pengujian Validitas Berdasarkan <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	73
Tabel 4.11 Pengujian Reliabilitas Berdasarkan <i>Composite Reliability</i> (CR)	73
Tabel 4.12 Pengujian Reliabilitas Berdasarkan <i>Cronbach's Alpha</i> (CA).....	73
Tabel 4.13 Pengujian Validitas Diskriminan: Fornell & Larcker.....	74
Tabel 4.14 Pengujian Validitas Diskriminan: HTMT.....	74
Tabel 4.15 Uji Path Coefficient & Signifikansi Pengaruh	75
Tabel 4.16 R-Square.....	76
Tabel 4.17 Q-Square.....	77
Tabel 4.18 Pengujian <i>Goodness of Fit Model</i>	77
Tabel 4.19 Perbandingan Mean Empirik dan Mean Hipotetik.....	78
Tabel 4.20 Perbandingan Nilai Mean Empirik Berdasarkan Pekerjaan	79
Tabel 4.21 Kategorisasi Skor Komitmen Organisasi	80
Tabel 4.22 Kategorisasi Skor <i>Perceived Organizational Support</i>	81
Tabel 4.23 Kategorisasi Skor Kepuasan Kerja.....	82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Penentuan Populasi dan Sampel.....	123
Lampiran 2 : Hasil Analisis SmartPLS	125
Lampiran 3 : Surat Izin Penelitian dan Pengambilan Data	131
Lampiran 4 : Surat Keterangan Selesai Riset.....	133
Lampiran 5 : Skala Penelitian	134
Lampiran 6 : Data Penelitian.....	141



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi yang dahulu berfungsi sebagai alat membantu, kini mengubah kehidupan manusia mengikuti perkembangannya. Perkembangan teknologi membuat manusia harus bisa beradaptasi dengan segala macam perubahan yang ada. Perubahan yang tampak jelas mungkin diawali dengan perubahan manual menjadi digital seperti internet yang mana kehidupan dan pekerjaan kita sangat tergantung dengan adanya internet. Hal ini merupakan perubahan yang besar dan sangat cepat sehingga istilah ini dinamakan revolusi industri 4.0.

Revolusi industri 4.0 ditandai dengan perubahan industri yang muncul dengan jumlah kuantitas karyawan yang sedikit tetapi penggunaan teknologi digital sebagai sumber informasi utama untuk mengatur segala urusan operasional yang ada di perusahaan saat ini. Perubahan tersebut dapat terlihat dari awalnya hanya ada perusahaan konvensional seperti perusahaan manufaktur dan non manufaktur, kemudian berubah menjadi terbentuknya berbagai perusahaan – perusahaan *startup* dan UMKM. Selain itu, nama-nama pekerjaan dan jenis pekerjaan yang dilakukan menjadi semakin beraneka ragam, seperti awalnya hanya *HRD* sekarang berkembang menjadi *Human Resources Generalist*, *Human Resources Specialist*, *Recruitment Staff*, *Training and Development Specialist*, dan lain sebagainya (Linkedin, 2023).

Perubahan industri akibat perkembangan teknologi tentunya sangat dirasakan oleh penduduk – penduduk yang tinggal saat ini, salah satu penduduk yaitu generasi z. Badan Pusat Statistik (2023) menyebutkan bahwa jumlah penduduk Indonesia di tahun 2023 adalah 278,7 juta jiwa diantaranya terdiri dari gen z yang menjadi mayoritas dengan perkiraan sebesar 27,94%, generasi milenial dengan perkiraan sebesar 25,87%, generasi x dengan perkiraan sebesar 21,88%, generasi baby boomer dengan perkiraan 11,56%, dan yang terakhir generasi alpha dengan perkiraan 10,88%.

Generasi z menjadi salah satu penduduk yang merasakan perubahan industri akibat perkembangan teknologi. Menurut Zis dkk. (2021) Generasi z ini ditandai dengan kelahiran di antara tahun 1995 sampai 2010 yang tumbuh di era perkembangan teknologi dan internet. Hal ini berarti generasi z di tahun 2024 berusia 14 tahun sampai 29 tahun, ada yang masih duduk di bangku sekolah, kuliah, dan ada pula yang sudah menikah maupun bekerja.

Generasi z merupakan generasi yang paling muda saat ini memasuki angkatan kerja. Salah satunya yaitu generasi z yang berdomisili di Kota Medan. Menurut BPS Kota Medan (2022) bahwa populasi generasi z yang dapat dikategorikan sebagai angkatan kerja di Kota Medan berjumlah 407.237 orang yang terdiri dari rentang usia 20 – 24 tahun sebesar 198.529 orang dan rentang usia 25 – 29 tahun sebesar 208.708 orang. Menurut Aprianti, dkk. (2022) dari hasil perkiraan bonus demografi di tahun 2020 – 2030 bahwa generasi z merupakan salah satu generasi yang akan mendominasi penduduk Indonesia untuk kategori usia produktif.

Menurut Aulia, dkk. (2021) karakteristik generasi z yaitu mampu beradaptasi pada pekerjaan yang mengikuti perubahan dunia dengan penggunaan teknologi terkini, multi-tasking, dan menikmati sesuatu dalam lingkungan yang serba *online* karena ingin mendapatkan informasi dengan cepat dengan akses langsung secara acak sehingga mereka dikenal sebagai penduduk serba digital. Karakteristik tersebut tentunya berbeda dengan generasi sebelumnya seperti pada generasi x dan y.

Generasi x memiliki karakteristik yaitu mampu berkolaborasi dan independen, lebih *altruistik*, terampil dalam manajemen, cerdas finansial, mandiri, tidak terintimidasi oleh otoritas, loyal dan inovatif (Mulyanti, 2021). Sedangkan, generasi y memiliki karakteristik yaitu berorientasi pada prestasi, ingin melakukan sesuatu yang bermakna, meraih kepuasan untuk mendapatkan penghargaan karena membawa perubahan bagi dunia, dan mereka merupakan pemakai media sosial yang fanatik sehingga kehidupan mereka juga terpengaruh dengan perkembangan teknologi (Paramitha dan Ihalaui, 2018).

Perbedaan generasi z dengan generasi sebelumnya tentunya membawa perubahan dalam pandangan mereka terhadap pekerjaan. Menurut hasil laporan dari Vox menyebut bahwa pada 2 tahun terakhir, gen z disebut tidak memiliki pekerjaan impian. Mereka diklaim tidak lagi “*dream of labor*” atau tidak memimpikan pekerjaan tertentu (Nguyen, 2022). Artinya, mereka menolak pekerjaan sebagai dasar identitas dan malah menganggap bahwa pekerjaan sebagai tindakan yang dilakukan karena kebutuhan finansial.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan Deloitte (2022) di 46 negara bahwa 43% dari 14.808 orang generasi z mengambil pekerjaan sampingan baik penuh

maupun paruh waktu untuk memenuhi kebutuhan finansial. Hal ini kemudian diteliti lebih lanjut oleh Tirto.id (2022) di Indonesia bahwa 54% dari 749 generasi z memiliki pekerjaan sampingan baik penuh, paruh waktu, maupun proyek – proyek serabutan, yang mayoritas responden mereka berdomisili di Pulau Jawa.

Generasi z yang memiliki pekerjaan sampingan juga terjadi di Kota Medan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan bahwa responden penelitian memiliki pekerjaan sampingan yang beragam yakni sebagai guru bimbil, supir ojek online, mc, penyayi band, admin media sosial, voice over, host live, gamer, kreator konten, dan jualan bisnis online. Adapun pekerjaan utama yang dimiliki responden, yakni pegawai swasta, aparat sipil negara, pegawai BUMN, pekerja lepas, wiraswasta, dan tenaga honorer.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan bahwa alasan responden memiliki pekerjaan sampingan itu beragam, yakni untuk menguasai banyak *skill* yang berbeda disebabkan status karyawan kontrak yang sudah mau habis. Responden merasa perlu untuk mencari peluang kerja lain agar dapat memiliki penghasilan dan menambah pengalaman untuk menunjang karir yang lebih baik.

Selain itu, ditemukan alasan lainnya yakni ingin mengembangkan minat atau *passion*. Responden merasa bahwa pekerjaan utama saat ini berbeda dengan latar belakang pendidikan yang telah diambil, bertahan pada pekerjaan saat ini disebabkan tulang punggung keluarga. Responden merasa perlu untuk mengembangkan minat yang sudah ditekuni agar merasa bahagia berada dalam komunitas yang disukai.

Alasan lainnya juga ditemukan bahwa gaji dari pekerjaan utama tidak cukup memenuhi kebutuhan dasar. Responden merasa gaji dari pekerjaan utama tidak cukup untuk membiayai kebutuhan keluarga kecilnya sehingga perlu mencari pekerjaan tambahan untuk membiayai kebutuhan hidup anaknya yang masih balita dan balita. Selain itu, alasan lainnya juga ditemukan yaitu gaji dari pekerjaan utama kurang bisa memenuhi gaya hidup yang diinginkan. Responden merasa perlu tambahan uang agar bisa memenuhi gaya hidup yang diinginkan seperti memiliki *handphone* terbaru atau perangkat elektronik lainnya untuk kebutuhan media sosial, games serta memiliki hobi *travelling* ke luar kota maupun ke luar negeri bersama teman – temannya.

Menurut Schroth (2019) generasi z percaya bahwa mereka tidak boleh bertahan pada pekerjaan pertama mereka selama lebih dari 3 tahun. Menurut Nabahani & Riyanto (2020) bahwa karyawan yang memandang pekerjaan mereka saat ini sebagai batu loncatan, dan lebih mementingkan manfaat jangka pendek untuk menghasilkan uang dengan cepat, cenderung akan menunjukkan komitmen yang rendah pada organisasinya.

Komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan berkomitmen untuk mau atau tidaknya mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuan serta keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tertentu (Meyer & Allen, 1991). Artinya, seorang yang memiliki pekerjaan sampingan cenderung kurang komitmen dengan organisasinya disebabkan mereka kurang mau mempertahankan keanggotaan mereka dalam satu organisasi.

Menurut Pranata, dkk. (2022) bahwa karyawan yang cenderung memiliki komitmen rendah terhadap organisasinya akan membawa dampak negatif bagi

perusahaan yakni menurunnya produktivitas, kualitas kerja, *goals* organisasi yang terhambat, absensi maupun turnover karyawan. Sebaliknya, jika karyawan cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya akan memberikan dampak positif pada perusahaan, yakni semangat kerja, prestasi kerja yang baik serta berkeinginan untuk tetap bekerja dan mencapai tujuan yang diinginkan organisasi (Ayuni dan Khoirunnisa, 2021).

Menurut Suhardi (2021) salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu *perceived organizational support*. Hasil penelitian yang dilakukan Pratiwi dan Muzzaki (2021) bahwa terdapat pengaruh positif antara *perceived organizational support* dengan komitmen organisasi. *Perceived organizational support* adalah persepsi karyawan secara menyeluruh tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986).

Menurut Kurniawan dan Harsono (2021) proses yang mendasari agar konsekuensi *perceived organizational support* dapat menghasilkan komitmen organisasi adalah dasar norma timbal balik. Artinya, organisasi harus menyediakan terlebih dahulu dukungan yang dibutuhkan karyawan, baru kemudian karyawan akan berkomitmen untuk mengidentifikasi dirinya dengan organisasinya, bertahan pada organisasinya, dan berupaya meningkatkan kemajuan organisasinya.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan ditemukan bahwa responden merasa kurang didukung oleh organisasinya. Responden merasa karirnya tidak akan bisa mengalami kemajuan disebabkan promosi hanya diberikan kepada karyawan senior, sehingga bagi responden membutuhkan waktu yang lama untuk bisa mendapatkan promosi karir. Selain itu, juga ditemukan bahwa responden

merasa kontribusinya terhadap pekerjaan yang dilakukan kurang dihargai oleh organisasi. Responden menyatakan bahwa rendahnya dukungan sumber daya finansial yang diterima responden, padahal sudah melakukan kerja ekstra dan mencapai target kerja.

Permasalahan lain ditemukan bahwa organisasi tempat responden bekerja sangat kompetitif. Responden menyatakan bahwa organisasi akan menggantikan posisinya dengan rekan kerja lain jika terjadi penurunan pada kinerjanya. Selain itu, ditemukan juga permasalahan yaitu bahwa dukungan dari atasan belum dirasakan maksimal untuk membantu responden menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya. Atasan cenderung mengabaikan pendapat dan keluhan responden dalam membuat keputusan penting, sehingga responden merasa bahwa atasannya kurang peduli dengannya.

Menurut Li et al., (2020) *perceived organizational support* akan menilai tentang seberapa baik dukungan yang ditawarkan organisasi untuk mengatasi masalah ketidakpuasan karyawan pada aspek tertentu dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan sikap yang menggambarkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya (Spector, 1997). Karyawan yang memiliki persepsi negatif terhadap dukungan yang diberikan organisasi cenderung menampilkan perilaku yang tidak puas terhadap pekerjaannya (Khoiriyah dkk., 2020).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan, ditemukan bahwa responden merasa kurang puas dengan pekerjaan utamanya. Responden merasa gajinya saat ini tidak kunjung mengalami kenaikan sedangkan biaya hidup semakin bertambah. Responden merasa bahwa organisasi di luar dari tempat

kerjanya, cenderung memberikan *benefit* yang lebih tinggi kepada karyawannya dengan pekerjaan yang sama.

Alasan lain juga ditemukan bahwa lingkungan kerja responden cenderung tidak sehat. Orang – orang yang bekerja di tempat kerja responden suka bergosip mengarah pada pembicaraan yang negatif antar rekan kerja. Responden merasa rekan kerjanya tidak dapat diandalkan, sehingga harus berupaya keras mandiri untuk menyelesaikan tugas dari pekerjaannya. Selain itu, juga ditemukan alasan lainnya yaitu pekerjaan responden cukup monoton, hanya berkaitan dengan urusan administratif dan *frontliner* dengan pertimbangan promosi karir sangat kecil kemungkinannya dan harus melewati batas kontrak selama 3 tahun.

Menurut Darmanta dkk., (2020) seseorang yang mengekspresikan ketidakpuasan, cenderung tidak melihat dirinya sebagai anggota organisasi dalam jangka waktu yang panjang. Menurut Peterson (2020) generasi z mengharapkan sesuatu terjadi dengan cepat sehingga menantikan kepuasan instan, seperti promosi yang cepat, jika tidak, mereka beralih ke peluang kerja yang lain. Perkembangan teknologi AI mempengaruhi generasi z dalam memilih karir apa yang cocok dengan mereka, sehingga mereka dengan mudah mencari alternatif pekerjaan lain melalui informasi yang ada di internet (Tomescu dan Boeru, 2023).

Hasil penelitian yang dilakukan Siregar dkk., (2020) bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Kepuasan kerja menjadi penentu bagi karyawan untuk mau atau tidaknya mengidentifikasi diri pada organisasi, bertahan dalam organisasi dan bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi (Argon dan Liana, 2020). Selain itu, kepuasan kerja juga

merupakan konsekuensi dari *perceived organizational support* yang positif yang dialami karyawan (Maan, et al., 2020).

Karyawan yang merasa didukung oleh organisasinya, akan cenderung puas terhadap pekerjaannya, yakni mencintai pekerjaannya sepenuh hati, menampilkan perilaku moral kerja yang mendalaminya dirinya untuk bekerja giat, dan menunjukkan prestasi yang baik (Eliyana et al., 2019). Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya juga akan cenderung berkeinginan untuk tetap bekerja mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kemajuan organisasinya dalam jangka waktu yang panjang (Cahayu dan Rahyuda, 2019).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian terkait *perceived organizational support*, kepuasan kerja, komitmen organisasi pada karyawan generasi z Kota Medan. Dugaan peneliti yaitu kepuasan kerja sebagai mediator dalam pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah ada pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi z Kota Medan?
2. Apakah ada pengaruh *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja pada karyawan generasi z Kota Medan?
3. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi z Kota Medan?

4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi z Kota Medan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi z Kota Medan.
2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja pada karyawan generasi z Kota Medan.
3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi z Kota Medan.
4. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi z Kota Medan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pemahaman tentang pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi melalui mediasi kepuasan kerja. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya temuan psikologi khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi, serta dapat

dijadikan referensi tambahan bagi penelitian – penelitian sejenis oleh peneliti selanjutnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi pihak – pihak terkait, yaitu :

- a. Manfaat bagi karyawan generasi z, hasil penelitian ini diharapkan karyawan generasi z dapat meningkatkan komitmen organisasi mereka dengan cara menilai secara cermat apa yang menjadi kepuasan bagi mereka untuk bekerja di dalam suatu organisasi dengan mempertimbangkan dukungan yang telah diberikan organisasi, sehingga mereka dapat mempertimbangkan untuk bertahan lebih lama pada organisasinya.
- b. Manfaat bagi organisasi, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi organisasi untuk dapat meningkatkan dukungan yang diberikan dengan cara menyelaraskannya dengan nilai – nilai kebutuhan dan kepuasan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga komitmen karyawan terhadap organisasi dapat terbentuk.
- c. Manfaat bagi pemerintah Kota Medan, diharapkan hasil penelitian ini sebagai bahan rujukan bagi pemerintah untuk dapat memetakan kebutuhan dan nilai apa yang diharapkan oleh karyawan generasi z di Kota Medan dan diharapkan dapat menjadi penghubung bagi organisasi maupun karyawan jika mengalami permasalahan, sehingga keinginan kedua belah pihak bisa saling terpenuhi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Komitmen Organisasi

2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi diartikan sebagai seberapa kuat karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu (Mowday et al., 1982). Mowday et al. (1979) mendefinisikan lebih lanjut mengenai komitmen organisasi sebagai kepercayaan yang kuat dan penerimaan dari tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh atas nama organisasi, serta keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Dalam perkembangan penelitian mengenai komitmen organisasi, dilakukan dengan berbagai pendekatan.

Ada pendekatan berdasarkan sikap, pendekatan berdasarkan perilaku dan pendekatan berdasarkan multidimensi. Pendekatan sikap yang mana komitmen organisasi merujuk pada orientasi positif individu karyawan dengan terhadap organisasinya. Menurut pendekatan ini, komitmen dipandang sebagai sikap keterikatan pada organisasi, yang mengarah sejauh mana nilai-nilai dan tujuan karyawan selaras dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi (Muthuveloo & Rose, 2005).

Pendekatan perilaku yang mana komitmen organisasi merujuk pada investasi karyawan terhadap kalkulasi penghitungan efisiensi biaya untuk berkomitmen. Menurut pendekatan ini, “keuntungan dikaitkan dengan partisipasi

berkelanjutan sedangkan kerugian dikaitkan dengan kepergian”, (Kanter, dalam Suliman & Iles, 2000). Pendekatan multidimensi yang mana komitmen organisasi merujuk pada berbagai dimensi atau sumber. Meyer dan Allen menganggap komitmen organisasi sebagai konsep yang multidimensional.

Menurut Meyer & Allen (1997), komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan sejauh mana karyawan berkomitmen untuk mau atau tidaknya mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuan serta keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tertentu. Meyer & Allen (1991) mengembangkan 3 dimensi komitmen organisasi berdasarkan keinginan, kebutuhan, kewajiban untuk tetap tinggal, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif.

Menurut Robbins & Judge (2022), komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasinya dan mencapai tujuan dari organisasinya. Porter dan Minner dalam Kusumaputri (2015), komitmen organisasi sebagai keterikatan (*attachment*) dengan organisasi dikarakteristikkan melalui kehendak untuk tetap bertahan; identifikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi; serta kesediaan untuk berusaha lebih dalam perilakunya.

Komitmen organisasi menjadi penting khususnya bagi organisasi yang ada saat ini dikarenakan dengan melihat sejauh mana keberpihakan seorang karyawan terhadap organisasi, dan sejauh mana karyawan tersebut berniat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi (Yusuf dan Syarif, 2018). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan berkomitmen dengan organisasinya, dengan cara afektif yakni mengidentifikasi dirinya dengan organisasinya, dengan cara kontinuitas yakni bertahan pada

organisasinya, dan dengan cara normatif yakni bertanggung jawab atas kemajuan organisasinya.

2.1.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen (1991), bahwa komitmen organisasi terdiri dari 3 dimensi, yaitu:

1. *Affective Commitment* (komitmen afektif)

Merupakan ikatan secara emosional yang melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Ini berarti bahwa komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada organisasi, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut. Dengan kata lain, keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi.

2. *Continuance Commitment* (komitmen kontinuitas)

Merupakan ikatan yang melekat pada persepsi seorang karyawan atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini. Ini berarti terdapat dua aspek pada komitmen kontinuitas, yaitu: melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi dan ketiadaan alternatif yang tersedia bagi karyawan tersebut. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuitas ini

bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.

3. *Normative Commitment* (komitmen normatif)

Merupakan ikatan moral yang melekat pada seorang karyawan yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya. Ini berarti bahwa komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi. Wiener (dalam Meyer dan Allen, 1991) mendefinisikan komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertindak laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu, tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral.

2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut (Van Dyne & Graham dalam Coetzee, 2005):

1. *Personal Factor* atau *Personal Characteristic*

Beberapa *personal characteristic* dianggap memiliki hubungan dengan komitmen organisasi diantaranya;

a. Usia dan masa kerja

Usia dan masa kerja berhubungan dengan positif dengan komitmen organisasi (Meyer dan Allen, dalam Chughtai & Zafar, 2006).

b. Tingkat pendidikan

Makin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak bisa diakomodir oleh organisasi, sehingga komitmennya semakin rendah (Glisson dan Durick, dalam Chughtai & Zafar, 2006).

c. Jenis kelamin

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

d. Status perkawinan

Seseorang yang sudah menikah menjadi merasa lebih terikat dengan organisasi tempatnya bekerja dibandingkan seseorang yang belum menikah (Tsui et al., dalam Chughtai & Zafar, 2006).

e. Keterlibatan kerja (*Job Involvement*)

Tingkat keterlibatan kerja seseorang berhubungan secara positif dengan komitmen organisasi (Chughtai & Zafar, 2006). Mowday et al. (dalam Carmeli & Gefen, 2005) menerangkan seorang karyawan lebih dahulu dijadikan terbiasa dengan pekerjaannya dan dilibatkan dalam pekerjaan tertentu, dan kemudian, ketika kebutuhan mereka terpenuhi, hal ini akan mengembangkan rasa komitmen untuk organisasi.

2. *Situational Factors*

a. *Workplace value*

Shared values adalah suatu komponen kritis dari hubungan keterikatan (*covenantal relationship*). Nilai-nilai seperti: *quality*,

innovation, cooperation, participation, trust, mempermudah anggota organisasi untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat.

b. *Organizational justice*

Organizational justice atau keadilan organisasi menurut Hassan & Chandaran (2013) meliputi: *distributive justice, procedural justice*, dan *interactional justice*. *Distributive justice* berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, sedangkan *procedural justice* memusatkan pada kewajaran proses pengambilan keputusan. *Interactional justice* mengacu persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi atau *informal interaction* antara karyawan yang menerima keputusan dengan pembuat keputusan. Persepsi positif dari keadilan organisasional mengakibatkan perilaku positif seperti kepuasan kerja, komitmen, dan kepercayaan. (Tang dan Sarsfield Baldwin dalam Knights & Kennedy, 2005).

c. *Job characteristics*

Job characteristics ini meliputi: *meaningful work*, otonomi, dan umpan internal. Menurut Jernigan, Beggs dan Kohut (dalam Coetzee, 2005) motivasi kepuasan atas otonomi (*perceived independence*), status (*sense of importance*) dan (*satisfaction with organizational demands*) merupakan prediktor penting dari komitmen. Dengan demikian, karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan dan konsekuensinya yaitu rasa keterikatan dengan organisasi.

d. *Organizational support*

Dukungan organisasional didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan, dan rekan kerja) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi karyawan, dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Istilah ini menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) disebut *Perceived Organizational Support*. Pack & Soetjipto (2005) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif komitmen organisasi. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal karyawan dan juga menghargai kontribusi karyawan pada organisasi maka karyawan mau mengikatkan diri dan menjadi bagian dari organisasi.

3. *Positional Factors*

a. *Organizational tenure*

Menurut Meyer & Allen (1997), salah satu faktor dari komitmen organisasi adalah masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat diperjelas sebagai berikut :

- 1) Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi semakin ia memberi peluang untuk menerima tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan untuk bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih besar dan peluang mendapat promosi yang lebih tinggi.
- 2) Adanya peluang investasi pribadi, yang berupa pikiran, tenaga, dan waktu untuk organisasi yang makin besar, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.

- 3) Adanya keterlibatan sosial yang dalam dengan organisasi dan individu-individu yang ada, hubungan sosial yang lebih bermakna, sehingga membuat individu semakin berat meninggalkan organisasi.
 - 4) Akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang
- b. *Hierarchical job level*

Berbagai penelitian terdahulu secara konsisten menemukan status sosial ekonomi sebagai prediktor komitmen yang paling kuat sebab status yang tinggi cenderung meningkatkan baik motivasi maupun kemampuan untuk aktif terlibat (Coetzee, 2005).

2.2 Perceived Organizational Support

2.2.1 Pengertian *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support atau sering disebut sebagai persepsi dukungan organisasi. Menurut Eisenberger et al. (1986), bahwa persepsi dukungan organisasi diartikan sebagai keyakinan karyawan secara menyeluruh mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Rogerlberg (2007) menyebutkan bahwa dukungan sosial dengan persepsi dukungan organisasi merupakan hal yang berbeda, yang mana dukungan sosial dianggap sebagai dukungan yang hanya diberikan oleh satu orang atau individu-individu tertentu seperti *supervisor* atau sesama rekan kerja, sedangkan persepsi dukungan organisasi dianggap lebih kompleks sebagai sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi tempat mereka bekerja peduli terhadap

kesejahteraan pribadi mereka dan menghargai kontribusi mereka. Hal ini berarti bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi secara menyeluruh tentang suatu organisasi bukan hanya persepsi tentang individu-individu tertentu yang bekerja di dalamnya.

Proses yang mendasari agar konsekuensi persepsi dukungan organisasi dapat menghasilkan keuntungan baik pekerja maupun organisasi. Pertama, dasar norma timbal balik, persepsi dukungan organisasi harus dapat menghasilkan kewajiban untuk peduli terhadap organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Kedua, perhatian, persetujuan, dan rasa hormat yang dikonotasikan dengan persepsi dukungan organisasi harus memenuhi kebutuhan sosioemosional pekerja, sehingga pekerja akan mengarahkan nilai-nilai organisasi dan status peran ke dalam identitas sosial mereka. Ketiga, persepsi dukungan organisasi harus memperkuat keyakinan pekerja bahwa organisasi mengakui kinerja mereka (yaitu, harapan kinerja-reward).

Erdogan dan Enders (2007) juga memberikan definisi terkait persepsi dukungan organisasi, yaitu sejauh mana individu percaya bahwa organisasi peduli tentang dirinya, nilai pribadi, dan memberikan bantuan serta dukungan. Yusuf dan Syarif (2017) menyebut persepsi karyawan tentang dukungan organisasi sebagai keyakinan. Keyakinan ini menyebabkan karyawan cenderung merasionalisasi interaksi mereka dengan organisasi mereka. Mereka cenderung untuk mengevaluasi proporsi antara apa yang mereka investasikan dengan apa yang mereka dapatkan saat berinteraksi dengan organisasi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi investasi mereka secara keseluruhan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah keyakinan secara menyeluruh mengenai sejauh mana

organisasi menyediakan dukungan kepada karyawannya, yakni dengan cara organisasi bersikap adil kepada semua karyawannya, atasan yang peduli kepada bawahannya, dan segala apresiasi yang diberikan oleh organisasi dalam bentuk *reward* maupun kondisi-kondisi yang mendukung saat karyawannya bekerja.

2.2.2 Aspek *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), terdapat 3 aspek *perceived organizational support*, yaitu:

1. *Fairness* (Keadilan)

Fairness yaitu kondisi dimana organisasi bersikap adil kepada karyawan-karyawannya dalam berbagai hal, seperti alokasi sumber daya yang sesuai dengan kualitas organisasi (Leveson et al., 2009; Rahman dan Karan, 2012). Greenberg dalam Rhoades dan Eisenberger (2002) menyebut keadilan sebagai keadilan prosedural yaitu menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya di antara karyawan. Shore dan Shore dalam Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa banyaknya kasus yang berhubungan dengan keadilan dalam distribusi sumber daya memiliki efek kumulatif yang kuat pada persepsi dukungan organisasi dimana hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Cropanzo dan Greenberg dalam Rhoades dan Eisenberger (2002) membagi keadilan prosedural menjadi aspek keadilan struktural dan aspek sosial. Aspek struktural mencakup peraturan formal dan kebijakan keputusan mengenai karyawan (termasuk pemberitahuan yang memadai sebelum keputusan dilaksanakan, penerimaan informasi yang akurat, dan

suara berupa masukan karyawan dalam proses pengambilan keputusan). Sedangkan aspek sosial seringkali disebut dengan keadilan interaksional yang meliputi kualitas perlakuan interpersonal dalam mengalokasi sumber daya, termasuk bagaimana memperlakukan karyawan dengan penghargaan dan martabat terhadap mereka dan menyediakan informasi kepada karyawan tentang bagaimana suatu hasil keputusan itu ditentukan.

2. *Supervisor Support* (Dukungan Atasan)

Dukungan atasan yaitu dukungan dan dorongan dari atasan yang berkontribusi, peduli, dan membantu pekerjaan bawahannya (Edwards dan Peccei, 2010). Menurut Kottke dan Sharafinski dalam Rhoades dan Eisenberger (2002), bahwa dukungan atasan karyawan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karena atasan bertindak sebagai agen dari organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan, karyawan pun melihat orientasi atasan mereka sebagai indikasi adanya dukungan organisasi (Levinson dkk., dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002).

3. *Organizational Rewards* dan *Job Conditions* (Imbalan Organisasi dan Kondisi Kerja)

Organizational Rewards and Job Conditions yaitu bentuk apresiasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan karena telah bekerja dengan baik dan menghasilkan pekerjaan yang memuaskan (Zhong et al., 2016). Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan ini adalah sebagai berikut:

- a. Gaji, pengakuan, dan promosi (*recognition, pay and promotions*). Sesuai dengan teori dukungan organisasi, kesempatan untuk mendapatkan hadiah (gaji, pengakuan, dan promosi) akan meningkatkan kontribusi karyawan dan akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).
- b. Keamanan dalam bekerja (*job security*). Adanya jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan di masa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap persepsi dukungan organisasi (Griffith dkk., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).
- c. Kemandirian (*autonomy/Otonomi Kerja*). Kemandirian mengindikasikan adanya kontrol akan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka. Jika organisasi menunjukkan kepercayaan terhadap kemandirian karyawan untuk memutuskan dengan bijak bagaimana mereka akan melaksanakan pekerjaan (termasuk jadwal kerja, prosedur kerja dan varietas kerja), maka akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi (Cameron dkk., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).
- d. Peran stressor (*role stressors*). Stress mengacu pada ketidakmampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan (Lazarus & Folkman, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Stres berkorelasi negatif dengan persepsi dukungan organisasi karena karyawan tahu bahwa faktor-faktor penyebab stress berasal dari lingkungan yang dikontrol oleh organisasi. Stres terkait dengan tiga aspek peran karyawan dalam organisasi yang berkorelasi negatif dengan persepsi dukungan

organisasi, yaitu: tuntutan yang melebihi kemampuan karyawan bekerja dalam waktu tertentu (*work-overload*), kurangnya informasi yang jelas tentang tanggung jawab pekerjaan (*role-ambiguity*), dan adanya tanggung jawab yang saling bertentangan (*role-conflict*) (Lazarus & Folkman, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

- e. Pelatihan (*training*). Pelatihan dalam bekerja dilihat sebagai investasi pada karyawan yang nantinya akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi (Wayne dkk., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).
- f. Ukuran organisasi (*organization size*). Ukuran organisasi yang besar menyebabkan individu lebih merasa tidak dihargai karena kebijakan formal yang tidak fleksibel dalam memenuhi kebutuhan individu. Pengalaman yang membantu individu untuk meningkatkan ketrampilan serta pengakuan dan penghargaan dari manajemen tingkat atas, juga kontribusi sebagai faktor dalam *organizational rewards* dan *job conditions* (Dekker dan Barling, 1995).

2.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Faktor - faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support* adalah sebagai berikut (Zhang, 2022):

1. Umur

Zheng, et al. (2016) meneliti POS 486 staf dari 6 organisasi kesehatan, menemukan perbedaan yang signifikan antara subjek yang berusia kurang dari 25 tahun dan subjek yang berusia lebih dari 25 tahun. Dia menyimpulkan bahwa subjek-subjek yang muda, yang masih sehat secara fisik, lebih bersemangat, dan dapat memanfaatkan lingkungan kerja dan

kesempatan belajar untuk menjalankan peran kerja dengan lebih baik, sehingga mereka memiliki POS yang lebih tinggi.

2. Tingkat Pendidikan

Mao, et al. (2012) meneliti POS di antara 350 perawat baru dari rumah sakit tersier dan menemukan perbedaan yang signifikan antara perawat bergelar sarjana dan perawat bergelar diploma. Perawat bergelar sarjana memiliki POS yang lebih tinggi dibandingkan perawat bergelar diploma. Namun, Liu, et al. (2011) mengatakan sebaliknya, yang meneliti POS di antara 9698 perawat dan menemukan bahwa perawat dengan gelar diploma memiliki POS tertinggi dan perawat dengan gelar sarjana memiliki POS terendah.

3. Status Pernikahan

Zheng, et al. (2016) menemukan perbedaan POS yang signifikan antara karyawan yang belum menikah dan sudah menikah. Hal ini sejalan dengan penelitian Zuo et al. (2012), bahwa staf yang sudah menikah menghabiskan banyak energi dan waktu untuk urusan keluarga sementara organisasi tidak memberikan dukungan emosional yang cukup, sehingga mereka mendapat POS yang lebih rendah dibandingkan dengan staf yang belum menikah. Namun, di Liu, et al. (2011) mengatakan sebaliknya bahwa staf yang menikah merasakan dukungan organisasi yang lebih tinggi dibandingkan staf yang belum menikah.

4. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja berhubungan negatif dengan POS. Liu & Liu (2016) meneliti hubungan antara pengalaman kerja dan POS menunjukkan bahwa

semakin sedikit pengalaman kerja yang dimiliki perawat, semakin tinggi persepsi mereka terhadap dukungan organisasi. Hal ini sejalan dengan Zheng, et al. (2016) menemukan perbedaan yang signifikan antara pengalaman kerja kurang dari 6 tahun dan lebih dari 6 tahun. Karyawan muda yang relatif dalam kondisi kesehatan yang baik, dan memiliki antusiasme yang relatif tinggi, mereka dapat memanfaatkan lingkungan kerja yang baik dan kesempatan belajar dengan lebih baik untuk menjalankan peran kerja dan mendapatkan lebih banyak POS.

5. Gelar Profesional (*Professional Title*)

Zheng, et al. (2016) meneliti POS 486 staf dari 6 organisasi kesehatan dan menemukan perbedaan yang signifikan antara staf junior dan staf dengan gelar profesional yang lebih tinggi. Staf junior memiliki POS yang lebih tinggi daripada staf dengan gelar profesional yang lebih tinggi.

6. Tipe Organisasi

He dan Tang (2015) meneliti 533 staf rumah sakit umum di rumah sakit sekunder dan tersier dan menemukan bahwa terdapat perbedaan POS yang signifikan antara berbagai jenis rumah sakit, staf rumah sakit tersier memiliki POS yang lebih tinggi dibandingkan rumah sakit sekunder.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sejauh mana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan berbagai aspek dari pekerjaannya, yang menghasilkan sikap puas

atau tidak puas terhadap pekerjaannya (Spector, 1997). Kepuasan kerja diartikan sebagai penilaian secara menyeluruh terhadap pekerjaan atau sebagai suatu kumpulan pola yang membentuk sikap terkait dengan berbagai aspek atau segi dari pekerjaan (Spector, 2022). Penilaian secara menyeluruh ini digunakan ketika ingin melihat keseluruhan sikap karyawan terhadap kepuasan yang dialaminya selama bekerja.

Locke dalam Colquitt, et al., (2014), menjelaskan lebih mendetail tentang kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Hal ini mengartikan bahwa, kepuasan kerja merupakan bagaimana perasaan karyawan tentang pekerjaannya dan apa yang karyawan pikirkan tentang pekerjaannya. Karyawan akan berfikir positif ketika mereka merasa memiliki kepuasan kerja yang tinggi terhadap tugas-tugas mereka dan mengambil bagian dalam kegiatan tersebut. Karyawan akan berfikir negatif ketika mereka merasa memiliki kepuasan kerja yang rendah terhadap tugas-tugas mereka dan hanya mengambil sebagian dalam kegiatan tersebut.

Menurut Noe, et al., (2016), bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan yang menyenangkan yang dihasilkan dari persepsi seseorang bahwa pekerjaannya telah memenuhi atau memungkinkan untuk terpenuhinya nilai-nilai pekerjaan. Noe, et al., (2016) menjelaskan pengertian kepuasan kerja dengan tiga komponen, yaitu: (1) Kepuasan kerja berhubungan dengan nilai-nilai seseorang, yang didefinisikan sebagai apa yang secara sadar atau tidak sadar diinginkan seseorang untuk mendapatkannya. (2) Karyawan yang berbeda memiliki pandangan yang berbeda dari nilai-nilai yang penting, sehingga situasi yang sama

dapat menghasilkan berbagai tingkat kepuasan kerja. (3) Kepuasan kerja didasarkan pada persepsi, tidak selalu pada pengukuran yang objektif dan lengkap tentang situasi. Setiap orang membandingkan nilai-nilai situasi pekerjaan untuknya, dan tiap orang-orang cenderung berbeda, sehingga untuk memahami reaksi pribadinya, harus melihat persepsi individu tersebut bukan pada situasi yang sebenarnya.

Robbins & Judge (2022) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap suatu pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Kemudian, kepuasan kerja adalah kombinasi dari reaksi kognitif dan afektif dengan persepsi diferensial dari apa yang akan karyawan terima dibandingkan dengan apa yang sebenarnya ia terima (Boyt, et. al dalam Osibanjo et al., 2012). Kepuasan kerja individu adalah hasil kognitif, afektif, dan reaksi yang dievaluasi oleh individu terhadap pekerjaannya (Greenberg & Baron, dalam Osibanjo, et al., 2012).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sejauh mana karyawan menilai rasa puas terhadap keseluruhan aspek dari pekerjaannya, yang mana merasa puas terhadap gaji yang diperolehnya, merasa puas terhadap kesempatan promosi yang ditawarkan padanya, merasa puas terhadap atasanannya, merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diperolehnya, merasa puas terhadap *reward* lain yang diperolehnya, merasa puas terhadap aturan di tempat kerjanya, merasa puas terhadap rekan kerjanya, merasa puas terhadap jenis pekerjaan yang dilakukannya dan merasa puas terhadap komunikasi yang terjalin dalam tempat kerjanya.

2.3.2 Aspek Kepuasan Kerja

Spector (2022) membagi 9 aspek untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, yakni sebagai berikut :

1. *Pay* (Gaji)

Berisi tentang gaji dan kenaikan gaji. Aspek ini mengukur kepuasan karyawan sehubungan dengan gaji yang diterima dan adanya kenaikan gaji.

2. *Promotion* (Promosi)

Kesempatan untuk mendapatkan jenjang karir yang lebih tinggi dalam organisasi. Aspek ini mengukur sejauhmana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapat promosi. Kebijakan promosi harus dilakukan secara adil yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

3. *Supervision* (Supervisi)

Pengawasan secara langsung oleh atasan. Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih suka bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik kepada bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan (*employee centered*) daripada bekerja dengan atasan yang bersifat acuh tak acuh, kasar dan memusatkan pada pekerjaan (*job centered*).

4. *Fringe Benefits* (Tunjangan tambahan)

Berisi asuransi, cuti, dan tunjangan lainnya. Aspek ini mengukur sejauhmana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding.

5. *Contingent Rewards* (Penghargaan / imbalan tambahan yang diberikan di saat kondisi tertentu)

Penghargaan (*rewards*) yang diberikan atas kinerja yang baik. Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha, kerja keras dan pengabdian yang dilakukan untuk kemajuan perusahaan dihargai dan juga mendapat imbalan yang semestinya.

6. *Operating Conditions* (Persyaratan saat menjalankan tugas / prosedur dan peraturan kerja)

Berisi segala aturan dan prosedur kerja. Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu seperti birokrasi dan beban kerja.

7. *Coworkers* (Rekan kerja)

Orang-orang yang sama-sama bekerja dalam satu unit maupun organisasi. Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja misalnya adanya hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.

8. *Nature of Work* (Jenis pekerjaan)

Jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Beberapa literatur telah mendefinisikan ciri-ciri pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja, antara lain kesempatan rekreasi dan

variasi tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, *job enrichment* (metode untuk memperkaya tugas karyawan secara vertikal, yaitu menambahkan tugas karyawan lebih tinggi dari posisi saat ini), kompleksitas kerja dan sejauh mana pekerjaan itu tidak bertentangan dengan hati nurani.

9. *Communication* (Komunikasi)

Seberapa baik manajemen memberikan informasi kepada karyawannya. Berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan. Komunikasi yang lancar, akan membuat karyawan menjadi lebih paham akan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan segala sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan.

2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor - faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut (As'ad, 2003):

1. Kepuasan finansial

Merupakan faktor yang memiliki hubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji/ upah, berbagai macam tunjangan, jaminan sosial, promosi, fasilitas yang diberikan, dan lain sebagainya.

2. Kepuasan fisik

Merupakan indikator yang berkaitan dengan kondisi fisik karyawan. Hal ini mencakup jenis pekerjaan yang digeluti, pengaturan waktu antara bekerja dan istirahat, keadaan suhu ruangan, sirkulasi udara, penerangan, perlengkapan kerja, kondisi kesehatan dan umur karyawan.

3. Kepuasan sosial

Merupakan indikator yang berkaitan dengan interaksi sosial yang terjalin antara sesama karyawan, dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda (jenis pekerjaan atau tingkatan jabatan), dan dengan lingkungan sekitar perusahaan.

4. Kepuasan psikologi

Merupakan indikator yang berkaitan dengan keadaan jiwa karyawan. Hal ini mencakup ketentraman/ kedamaian dalam bekerja, sikap terhadap kerja, tingkat stress kerja serta keterampilan dan bakat.

Menurut Kaswan (2015), terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Faktor - faktor yang terkait dengan karyawan

a. Usia

Karyawan dalam kelompok usia yang lebih tinggi lebih puas daripada karyawan yang lebih muda. Mereka yang dalam usia lebih tua pada saat ini memiliki kehidupan yang stagnan, kehidupan mereka sudah mapan dan telah memperoleh hampir semua yang mereka inginkan dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda.

b. Jenis kelamin

Biasanya perempuan memiliki tingkat aspirasi dan ekspektasi yang lebih rendah daripada laki-laki. Mereka lebih mudah puas dengan pekerjaannya. Salah satu alasan kepuasan itu adalah karena mereka tidak memiliki beban ekonomi seberat laki-laki.

c. Lamanya pengabdian

Karyawan pada tahap awal mengalami kepuasan kerja yang lebih besar, tetapi ketika mereka mencapai usia 45 tahun sampai 55 tahun, tingkat kepuasan kerja mereka menurun dan akan meningkat lagi setelah usia ini.

d. Kepribadian

Karyawan yang mampu berinteraksi dan berhubungan baik dengan atasannya, kolega, keluarga, dengan bos atau manajemen merasa lebih puas dibandingkan dengan mereka yang tidak seperti itu.

e. Orang yang bergantung

Pencari nafkah dengan sedikit tanggungan (orang yang bergantung padanya) lebih puas terhadap pekerjaannya daripada mereka dengan tanggungan keluarga yang lebih besar.

f. Ambisius

Ketika kinerja dan ambisi karyawan tidak terpenuhi dari pekerjaan yang ada, maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan.

g. Kemampuan mental

Jika karyawan memiliki kemampuan mental yang tinggi dibandingkan persyaratan yang dituntut untuk pekerjaan tertentu, maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan.

2. Faktor - faktor yang terkait dengan pemberi kerja, organisasi atau Perusahaan

a. Gaji

Sejumlah gaji yang diterima haruslah sebanding dengan usaha yang dikeluarkan dalam bekerja.

b. Kesempatan promosi

Jika karyawan tidak memperoleh promosi sesuai dengan kinerja dan kemampuannya, maka hal itu akan menyebabkan ketidakpuasan. Promosi yang tidak tepat waktu juga bisa menimbulkan ketidakpuasan.

c. Rasa aman

Jika pegawai memiliki rasa aman secara sosial, ekonomi, dan psikologis dari pekerjaannya, maka hal itu akan membawa kepuasan maksimum diantara para karyawan.

d. Pengawas / penyelia

Jika penyelia suportif, fair dan berpengetahuan luas, maka hal itu akan mendatangkan kepuasan diantara karyawan. Karyawan akan menunjukkan loyalitas, dan ketulusan terhadap penyelia. Sikap karyawan terhadap pekerjaan secara keseluruhan akan berubah jika penyelia baik.

3. Faktor - faktor yang terkait dengan pemberi kerja, organisasi atau Perusahaan

a. Iklim Kerja

Karyawan mencintai pekerjaannya dan memberi energi maksimumnya ketika kondisi kerjanya memadai. Cahaya, ventilasi, kelembapan, temperatur, kebersihan, lokasi, dan banyak lagi secara positif terkait dengan kepuasan kerja.

b. Keterampilan

Pekerjaan yang membutuhkan keterampilan mendatangkan perasaan puas yang kuat diantara para karyawan. Makna, status, dan tanggung jawab dipengaruhi oleh keterampilan pekerjaan. Semakin banyak karyawan melakukan pekerjaan terampil, maka semakin puas karyawan tersebut.

c. Hubungan dengan rekan kerja

Semakin karyawan terhubung dengan rekan kerjanya, semakin mereka akan mengembangkan hubungan personal dan sosial yang berkontribusi terhadap perasaan puas di tempat kerja.

d. Lokasi tempat kerja

Jika tempat kerja berlokasi dekat dengan fasilitas-fasilitas umum, seperti pusat perbelanjaan, fasilitas media, fasilitas hiburan, fasilitas transportasi, dan banyak lagi fasilitas lain yang mudah dijangkau, maka karyawan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya.

e. Pekerjaan itu sendiri

Jika pekerjaan dirotasi, maka karyawan akan memiliki sejumlah tugas yang harus dilakukan atau jika perubahan diperkenalkan di tempat kerja, maka hal itu akan mendatangkan kepuasan daripada hanya melakukan pekerjaan rutin.

2.4 Generasi Z

2.4.1 Definisi dan Karakteristik Generasi Z

Generasi Z atau disebut i-generation merupakan generasi yang lahir dalam kisaran tahun 1995-2010 yang tumbuh di era perkembangan teknologi dan internet (Zis dkk., 2021). Hal ini berarti Generasi Z di tahun 2024 berusia 14 tahun sampai 29 tahun, mungkin bisa diprediksi ada yang masih duduk di bangku sekolah, kuliah, dan ada pula yang sudah menikah maupun bekerja.

Menurut Aulia dkk. (2021) bahwa karakteristik generasi Z dikenal sebagai *true digital natives* yakni penduduk yang menikmati sesuatu dalam lingkungan yang serba *online* karena ingin mendapatkan informasi dengan cepat, menyukai hubungan dari satu orang ke orang lain saling berinteraksi, dapat melakukan pekerjaan dengan dua pekerjaan sekaligus, menyukai proses kerja secara pasti, menyukai sesuatu yang berbentuk gambar yang menarik dibanding dengan tulisan saja, menyukai bekerja sebagai suatu permainan yang menarik, mengharapkan suatu penghargaan, puas dengan sesuatu yang serba instan atau langsung akses secara acak.

2.4.2 Kelebihan Generasi Z

Generasi Z lahir dan tumbuh di tengah perkembangan teknologi yang menjadi bagian penting dan esensial dalam kehidupan mereka. Hal ini berdampak pada mereka bahwa dunia dapat dipandang dengan cara yang positif melalui bantuan teknologi sehingga memungkinkan generasi z dapat memproses sejumlah besar informasi, memecahkan masalah, mengoordinasikan kegiatan dengan informasi yang tak ada habisnya (Dimock, 2019).

Penelitian menunjukkan bahwa generasi z berbeda dari generasi lainnya, kelebihanannya yaitu mampu beradaptasi pada pekerjaan yang mengikuti perubahan dunia dengan penggunaan teknologi terkini, multi-tasking, dan memiliki intelektual yang baik (Bieleń & Kubiczek, 2020). Selain itu, generasi z mengharapkan sesuatu terjadi dengan cepat sehingga menantikan kepuasan instan, seperti promosi yang cepat, jika tidak, mereka beralih ke peluang kerja yang lain (Peterson, 2020).

Generasi Z juga mengharapkan keseimbangan kehidupan kerja yang baik, banyak pilihan untuk bekerja di luar kantor dan jarak jauh, pekerjaan dengan banyak interaksi sosial dan kerja tim, serta perusahaan yang mengakomodasi kebutuhan dan ketergantungan mereka pada teknologi (Mohezar et al., 2021). Fakta bahwa generasi z lebih suka berkomunikasi dengan simbol dan gambar seringkali menimbulkan kesalahpahaman bahwa mereka hanya ingin berkomunikasi menggunakan teknologi (Katz et al., 2022).

Sebaliknya, generasi z lebih menyukai komunikasi tatap muka, sering dan berkelanjutan serta fokus membangun hubungan dengan rekan kerja dan manajer mereka (Gabrielova & Buchko, 2021). Misalnya, komunikasi yang dibangun oleh manajer yakni mengakui kontribusi mereka dengan cara memberikan motivasi bagi generasi z untuk bekerja dengan lebih baik.

Francis & Hoefel (2018) menganalisis dampak generasi z pada perusahaan, kemudian membagi karakter mereka menjadi empat, yakni; (1) The Undefined ID yakni generasi yang lebih bebas dalam mengekspresikan diri dan cenderung memiliki keterbukaan dan menghargai ekspresi tiap individu tanpa memberi label, (2) The Communaholic yakni generasi yang sangat inklusif dan berorientasi komunitas sehingga selalu tertarik untuk terlibat dalam berbagai komunitas dengan

memanfaatkan kecanggihan teknologi guna memperluas koneksi, (3) The Dialoguer yakni generasi yang mengedepankan dialog untuk penyelesaian konflik atau berinteraksi, serta terakhir (4) The Realistic yaitu generasi yang lebih realistis dan analitis dalam pengambilan keputusan serta cenderung membuat keputusan – keputusan yang pragmatis berdasarkan data dan pengetahuan.

2.4.3 Kekurangan Generasi Z

Peralihan pekerjaan dan tingginya pergantian karyawan juga menjadi masalah generasi ini. Generasi z percaya bahwa mereka tidak boleh bertahan pada pekerjaan pertama mereka selama lebih dari 3 tahun dan lebih dari 28% dari mereka menyatakan bahwa 1 tahun adalah waktu paling lama yang harus mereka habiskan untuk pekerjaan pertama mereka (Schroth, 2019).

Di sisi lain, kecenderungan penggunaan teknologi untuk berkomunikasi secara virtual dan penggunaan simbol dan gambar secara ekstensif telah berdampak negatif pada keterampilan mendengarkan, menulis, interpersonal, dan sosial mereka. Salah satu dampak negatif lainnya adalah kesenjangan besar antara keterampilan teknis dan non-teknis atau sering disebut sebagai *hard skill* maupun *soft skill* (Lake et al., 2018). Generasi z mampu menguasai berbagai ketrampilan teknis yakni pengetahuan yang diperoleh dengan bantuan teknologi tetapi belum bisa menyeimbangkan penguasaan ketrampilan non teknis yakni kebiasaan dan sifat pribadi yang membentuk cara bekerja, baik sendiri maupun dengan orang lain, seperti cara berinteraksi dengan rekan kerja, cara memecahkan masalah, dan cara mengelola pekerjaan (Ismail dkk., 2023).

2.5 Kerangka Konseptual

2.5.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen

Organisasi

Perceived organizational support merupakan persepsi karyawan secara menyeluruh tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., (1986). *Perceived organizational support* juga mempengaruhi sikap dan perilaku keanggotaan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki persepsi baik terhadap dukungan yang diberikan organisasi akan lebih memungkinkan untuk memunculkan perilaku komitmen pada organisasinya.

Menurut Susmiati dan Sudarma (2015) bahwa *perceived organizational support* merupakan keyakinan akan adanya dukungan organisasi yang sesuai dengan norma, kebutuhan dan keinginan yang dimiliki karyawan. *Perceived organizational support* merupakan salah satu faktor dari komitmen organisasi. Menurut Setyawati dan Satiningsih (2020) bahwa dengan adanya *perceived organizational support*, karyawan cenderung mengevaluasi proporsi antara apa yang mereka investasikan dengan apa yang mereka dapatkan dari organisasinya. Hal ini akan menentukan apakah karyawan mau atau tidak berkomitmen pada organisasinya.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Suhardi (2021) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap dukungan yang diberikan organisasinya, akan cenderung menampilkan perilaku yang positif

terhadap organisasinya yaitu mereka akan berkomitmen untuk meningkatkan kemajuan organisasi. Komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan berkomitmen untuk mau atau tidaknya mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuan serta keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tertentu (Meyer dan Allen, 1997).

Persepsi dan pengalaman dari dukungan organisasi merupakan faktor kritikal dalam membangun komitmen. Menurut Kurniawan dan Harsono (2021) proses yang mendasari agar konsekuensi *perceived organizational support* dapat menghasilkan komitmen organisasi adalah dasar norma timbal balik. *Perceived organizational support* harus memenuhi kebutuhan karyawan dan memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi mengakui kinerja mereka. Menurut Ramlah (2023) bahwa pengakuan dari organisasi akan mengarahkan nilai-nilai organisasi dan status peran ke dalam identitas sosial karyawan untuk peduli dan memiliki kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mufarrikhah dkk (2020) *perceived organizational support* akan positif jika organisasi menyediakan dukungan - dukungan yang diinginkan karyawan. *Perceived organizational support* penting untuk diberikan kepada karyawan karena dapat meningkatkan kinerja dan menurunkan *turnover*, serta meningkatkan komitmen organisasi karyawan (Pratiwi dan Muzakki, 2021). Jika organisasi menginginkan karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka organisasi harus menunjukkan komitmen terlebih dahulu dengan menyediakan dukungan - dukungan yang dibutuhkan karyawan. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

2.5.2 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kepuasan Kerja

Perceived organizational support merupakan persepsi karyawan secara menyeluruh tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., (1986). *Perceived organizational support* akan mengarahkan kepada pengalaman dan persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan organisasi selama ia bekerja. Karyawan yang memiliki persepsi yang baik terhadap dukungan organisasi yang telah diberikan padanya akan lebih memungkinkan untuk puas terhadap pekerjaannya.

Menurut Locke (1970) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Pengalaman yang muncul dari karyawan tersebut sebagai hasil dari proses timbal balik yang berkelanjutan dengan organisasi, bahwa pekerjaannya dapat memungkinkan memenuhi nilai-nilai kebutuhan yang akan mengarahkan kepada kepuasan atas pekerjaannya. Menurut Noor dan Jufrizen (2023) kepuasan kerja merupakan salah satu konsekuensi dari *perceived organizational support* yang akan memberikan gambaran bahwa terdapat interaksi yang positif antara organisasi dengan karyawannya.

Haris, dkk. (2019) juga menyebutkan bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensi dimana seseorang merasa lebih atau kurang puas dengan pekerjaannya, supervisornya, tempat kerjanya dan sebagainya. Perasaan kurang puas terhadap keberpihakan organisasi kepada karyawan tertentu serta perasaan kurang puas terhadap atasan yang kurang memperhatikan bawahannya merupakan persepsi karyawan yang merasa kurang didukung oleh organisasinya.

Perceived organizational support akan menilai tentang seberapa baik dukungan yang ditawarkan organisasi untuk mengatasi masalah ketidakpuasan karyawan pada aspek tertentu dalam pekerjaannya (Li et al., 2020). Hal ini memungkinkan bahwa jika karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap aspek-aspek dukungan organisasinya, maka akan mengarahkannya kepada kepuasan kerja. Misalnya, menurut Sari (2019) bahwa karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap keadilan organisasional akan menghasilkan perilaku positif seperti kepuasan kerja, komitmen, dan kepercayaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah *perceived organizational support*. Hasil penelitian menurut Cote, et al. (2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki persepsi yang positif terhadap dukungan yang diberikan organisasinya, akan cenderung menampilkan sikap yang puas terhadap pekerjaannya, yaitu mereka akan mencintai pekerjaannya sepenuh hati, menampilkan perilaku moral kerja yang mana mendalami dirinya untuk bekerja giat mencapai tujuan organisasi, disiplin dan menunjukkan prestasi yang baik (Candana dkk., 2022).

Wen, et al. (2019) mengemukakan bahwa *perceived organizational support* sebagai pola yang menentukan munculnya sikap kepuasan kerja. Sebab, dukungan organisasi akan menghasilkan pengalaman yang baik bagi karyawan untuk mendorong bekerja secara efektif mencapai tujuan organisasi sehingga puas terhadap pekerjaannya (Pinzone, et al. (2019). Walaupun, kepuasan kerja seseorang bersifat relatif berbeda untuk tiap-tiap orang maupun aspek-aspek dalam pekerjaannya. Jika organisasi menyediakan dukungan setara dan memenuhi baik

kebutuhan maupun nilai-nilai dalam pekerjaan antar karyawannya, maka kepuasan kerja dapat terpenuhi secara maksimal dalam diri karyawan. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja merupakan sejauh mana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan berbagai aspek dari pekerjaannya, yang membentuk sikap puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya (Spector, 1997). Kepuasan kerja akan mengarahkan karyawan bahwa pekerjaannya memungkinkan atau memenuhi aspek – aspek maupun nilai – nilai pekerjaan yang sesuai dengan keinginannya (Lekic et. al., 2019). Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan lebih memungkinkan untuk berkomitmen pada organisasinya.

Komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan berkomitmen untuk mau atau tidaknya mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuan serta keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tertentu (Meyer dan Allen, 1997). Salah satu faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja diperoleh dari adanya pemenuhan kebutuhan dan keinginan karyawan terhadap aspek-aspek yang ada pada pekerjaannya, yang muncul sebagai pengalaman dari hasil proses timbal balik yang berkelanjutan dengan organisasi (Judge et. al., 2020).

Menurut Kurniawaty, dkk. (2019) bahwa kepuasan kerja bersifat individual karena memiliki tingkat yang berbeda sesuai dengan nilai – nilai yang dimiliki oleh tiap – tiap individu. Spector (2022) mengatakan bahwa aspek – aspek dalam pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaji, promosi,

supervisi, tunjangan tambahan, *rewards*, aturan di tempat kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan yang dilakukan, dan komunikasi. Menurut Sudaryo dkk., (2019) bahwa aspek – aspek tersebut yang jika dipenuhi oleh organisasi akan mengarahkan karyawan untuk bertahan dalam organisasinya. Misal kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap kualitas supervisi yang baik, dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk mengidentifikasi diri pada organisasi (Musingudin dan Dinihari, 2021).

Kepuasan kerja menjadi penentu bagi karyawan untuk mau atau tidaknya mengidentifikasi diri pada organisasi, bertahan dalam organisasi dan bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi. Hal ini kemudian diperjelas dengan hasil penelitian menurut (Siregar dkk., 2020) bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Seseorang yang puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih berkomitmen dan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Sebaliknya, seseorang yang sering mengekspresikan ketidakpuasannya di tempat kerja, cenderung kurang berkomitmen dan melihat dirinya sebagai orang luar yang bukan menjadi anggota organisasi dalam jangka panjang.

Komitmen karyawan terhadap organisasi seharusnya diperhatikan dengan cara menyediakan berbagai kondisi atau aspek – aspek yang dapat mendorong mereka untuk berkomitmen pada organisasinya. Menurut Yusuf dan Syarif (2017) ada dua hal yang dapat digunakan untuk melihat seberapa besar komitmen hubungan antara karyawan dengan organisasi, yakni (1) tingkat kepuasan dan (2) tingkat investasi.

Tingkat kepuasan berarti sejauhmana hubungan memberikan hasil yang bernilai dengan memenuhi kebutuhan penting dan perbandingan alternatif dari kondisi yang diharapkan dengan yang diperoleh. Tingkat investasi berarti seberapa besar pengorbanan yang telah dikeluarkan dari hubungan yang telah terjalin antara karyawan dengan organisasi. Sehingga, kepuasan kerja merupakan respon emosional yang muncul sebagai wujud dari efektivitas organisasi dalam menyediakan berbagai aspek yang mendorong kepuasan karyawan, dengan cara menganggap bahwa pekerjaannya penting dan berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

2.5.4 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh *Perceived Organizational Support*

Terhadap Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja merupakan sejauh mana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan berbagai aspek dari pekerjaannya, yang menghasilkan sikap puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya (Spector, 1997). Kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya, akan tercermin dari sikap moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja yang baik yang ditampilkan oleh karyawan (Sudiarditha dkk., 2019). Rasa puas yang dialami menjadi salah satu alasan bagi karyawan untuk mau datang bekerja, senang terhadap pekerjaannya dan tidak ingin keluar dari pekerjaan saat ini.

Perasaan tidak ingin keluar dari pekerjaan saat ini merupakan deskripsi orang yang berkomitmen dengan organisasinya (Nurhidayah dkk., 2022). Komitmen organisasi diartikan sejauh mana karyawan berkomitmen dengan

organisasinya, dengan cara afektif yakni mengidentifikasi dirinya dengan organisasinya, dengan cara kontinuitas yakni bertahan pada organisasinya, dan dengan cara normatif yakni bertanggung jawab atas kemajuan organisasinya (Meyer dan Allen, 1997). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi. Menurut (Mwesigwa et al., 2020) bahwa karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih berkomitmen pada organisasinya, daripada karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh *perceived organizational support*. *Perceived organizational support* merupakan persepsi karyawan secara menyeluruh tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., (1986). *Perceived organizational support* akan mengarahkan kepada persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan organisasi selama ia bekerja. Karyawan yang memiliki persepsi yang positif terhadap dukungan yang diberikan organisasinya, akan cenderung menampilkan sikap puas terhadap pekerjaannya (Paramita et al., 2020).

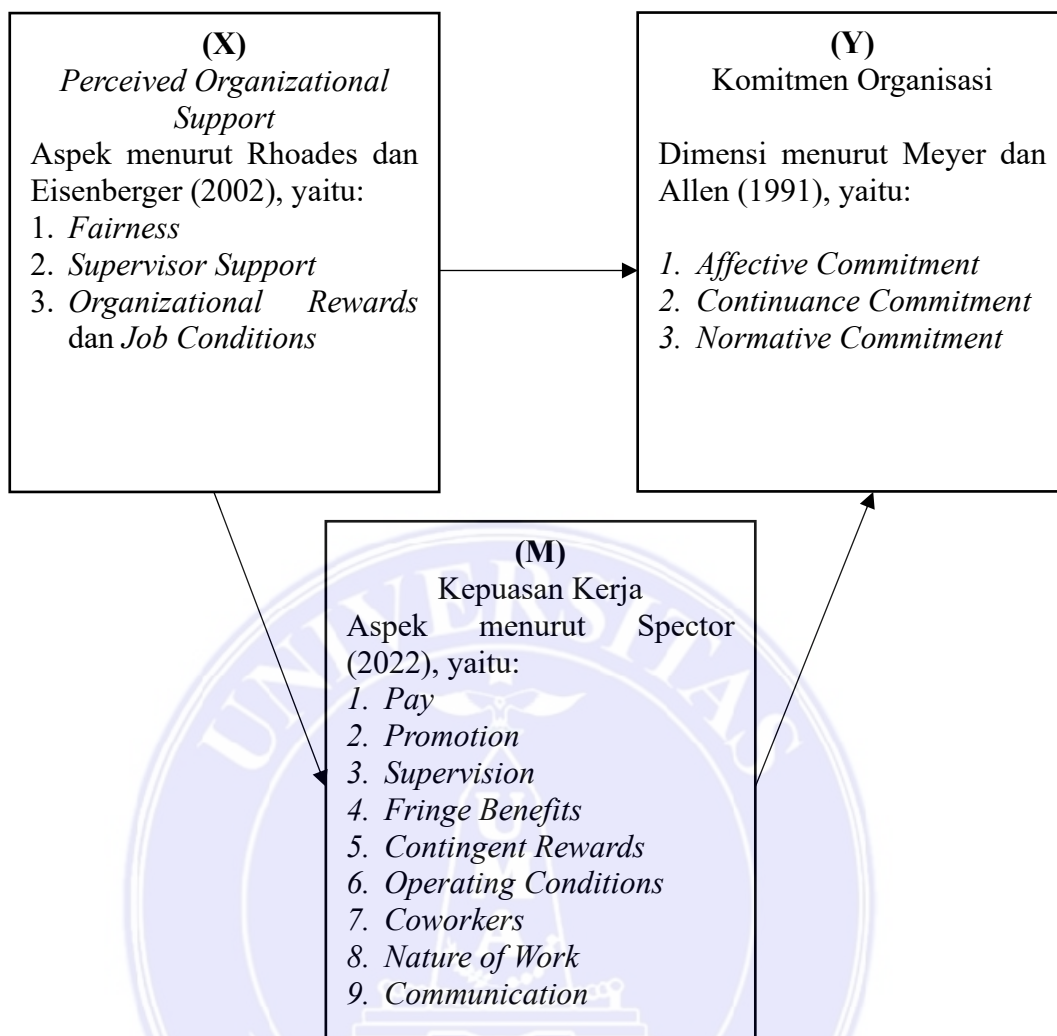
Kepuasan kerja menjadi konsekuensi dari *perceived organizational support* yang positif yang dialami karyawan. Karyawan yang merasa diakui atas kontribusinya dan didukung oleh organisasinya, akan cenderung puas terhadap pekerjaannya, yakni mencintai pekerjaannya sepenuh hati, menampilkan perilaku moral kerja yang mendalaminya dirinya untuk bekerja giat, dan menunjukkan prestasi yang baik (Eliyana et al., 2019).

Kepuasan kerja juga menjadi anteceden bagi karyawan agar berkomitmen terhadap organisasinya. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan cenderung berkeinginan untuk tetap bekerja mencapai tujuan organisasi dan

meningkatkan kemajuan organisasinya dengan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi dalam jangka waktu yang panjang (Cahaya dan Rahyuda, 2019). Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran dalam pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi karyawan.

2.6 Kerangka Penelitian

Berdasarkan kajian teori yang telah dikemukakan di atas dapat diketahui bahwa *perceived organizational support* dan kepuasan kerja memegang peranan penting terhadap munculnya komitmen organisasi karyawan. Maka dibuatlah kerangka konseptual pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

2.7 Hipotesis Penelitian

Menurut Azwar (2017), hipotesis merupakan jawaban yang bersifat sementara (masih perlu diuji kebenarannya) terhadap pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya berdasarkan teori yang telah digunakan untuk menjelaskan hubungan diantara variabel – variabel penelitian. Dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

Hipotesis 1 : Ada pengaruh *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja

Hipotesis 2 : Ada pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi

Hipotesis 3 : Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

Hipotesis 4 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2015) adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Pendekatan metode kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif eksplanatif. Supriyanto, dkk (2010) menyebutkan bahwa penelitian eksplanatif atau eksplanatori adalah menjelaskan hubungan dari beberapa variabel bebas dan tak bebas dalam penelitian.

Sifat penelitian ini dapat dikategorikan dalam penelitian penjelasan atau *eksplanatory research*, yang mana tujuan menjelaskan hubungan dan pengaruh melalui pengujian hipotesis. Jadi pendekatan eksplanatif ditujukan untuk memberikan penjelasan tentang hubungan antar suatu fenomena untuk variabel terhadap variabel lain. Hal ini kemudian menjadi alasan bagi peneliti untuk melakukan penelitian dengan melihat hubungan fenomena antara satu variabel dengan variabel lainnya.

3.2 Identifikasi Variabel

Variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015). Dalam penelitian ini ditetapkan tiga variabel yaitu:

1. Variabel Terikat

Variabel terikat (*dependen*) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dari penelitian ini adalah komitmen organisasi yang disimbolkan dengan (Y).

2. Variabel Bebas

Variabel bebas (*independen*) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (*dependen*). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *perceived organizational support* yang disimbolkan dengan (X).

3. Variabel Mediator

Variabel mediator adalah variabel yang menjadi perantara hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel mediator dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja yang disimbolkan dengan (M).

Variabel – variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini yaitu :

- a. Variabel Terikat : Komitmen Organisasi
- b. Variabel Bebas : *Perceived Organizational Support*
- c. Variabel Mediator : Kepuasan Kerja

3.3 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjelasan secara terperinci dan jelas yang berkaitan dengan variabel penelitian yang biasanya dirumuskan berdasarkan pada ciri ataupun karakteristik dari variabel yang bisa diamati (Azwar, 2017). Sehingga, definisi operasional yang digunakan pada penelitian ini adalah:

3.3.1 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah keterikatan karyawan secara emosional, persepsi dan moral terhadap organisasi, dengan cara afektif yakni mengidentifikasi dirinya dengan organisasinya, dengan cara kontinuitas yakni bertahan pada organisasinya, dan dengan cara normatif yakni bertanggung jawab atas kemajuan organisasinya. Komitmen organisasi yang digunakan berfokus pada keterikatan karyawan generasi Z secara emosional berupaya mengidentifikasi dirinya dengan organisasinya, secara kontinuitas tetap bekerja pada organisasinya, dan secara normatif berupaya untuk meningkatkan kemajuan organisasinya.

Komitmen organisasi diukur dengan modifikasi skala komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Fadhilah (2023) berdasarkan pada dimensi yang dikemukakan oleh Meyer & Allen (1991) terdiri dari tiga dimensi yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuitas (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen organisasi diukur menggunakan jumlah skor pada skala komitmen organisasi. Dengan asumsi, semakin tinggi jumlah skor pada skala, maka semakin tinggi komitmen organisasi. Sebaliknya, semakin rendah jumlah skor pada skala, maka semakin rendah komitmen organisasi.

3.3.2 *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support adalah keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya dengan cara menyediakan dukungan berupa *fairness* (keadilan), *supervisor support* (dukungan atasan), *organizational rewards* dan *job conditions* (imbalan organisasi dan kondisi kerja). *Perceived organizational support* yang digunakan berfokus pada keyakinan karyawan generasi z bahwa organisasi tempat kerjanya menyediakan bentuk dukungan berupa *fairness* (keadilan), *supervisor support* (dukungan atasan), *organizational rewards* dan *job conditions* (imbalan organisasi dan kondisi kerja) selama ia bekerja.

Perceived organizational support diukur dengan modifikasi skala *perceived organizational support* yang dikembangkan oleh Hasibuan (2022) berdasarkan pada dimensi yang dikemukakan oleh Rhoades & Eisenberger (2002) terdiri dari tiga aspek yaitu *fairness* (keadilan), *supervisor support* (dukungan atasan), *organizational rewards* dan *job conditions* (imbalan organisasi dan kondisi kerja). *Perceived organizational support* diukur menggunakan jumlah skor pada skala *perceived organizational support*. Dengan asumsi, semakin tinggi jumlah skor pada skala, maka semakin tinggi *perceived organizational support*. Sebaliknya, semakin rendah jumlah skor pada skala, maka semakin rendah *perceived organizational support*.

3.3.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap positif maupun negatif karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan evaluasi selama ia bekerja sesuai dengan sistem nilai –

nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja yang digunakan berfokus pada sikap positif atau negatif karyawan generasi z terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya yakni *pay* (gaji), *promotion* (promosi), *supervision* (supervisi), *fringe benefits* (tunjangan tambahan), *contingent rewards* (penghargaan), *operating conditions* (prosedur dan peraturan kerja), *coworkers* (rekan kerja), *nature of work* (jenis pekerjaan), *communication* (komunikasi) yang menghasilkan sikap puas terhadap pekerjaannya secara keseluruhan.

Kepuasan kerja diukur dengan modifikasi skala kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Pratiwi (2023) berdasarkan pada aspek yang dikemukakan oleh Spector (2022) terdiri dari sembilan aspek yaitu *pay* (gaji), *promotion* (promosi), *supervision* (supervisi), *fringe benefits* (tunjangan tambahan), *contingent rewards* (penghargaan), *operating conditions* (prosedur dan peraturan kerja), *coworkers* (rekan kerja), *nature of work* (jenis pekerjaan), *communication* (komunikasi). Kepuasan kerja diukur menggunakan jumlah skor pada skala kepuasan kerja. Dengan asumsi, semakin tinggi jumlah skor pada skala, maka semakin tinggi kepuasan kerja. Sebaliknya, semakin rendah jumlah skor pada skala, maka semakin rendah kepuasan kerja.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Azwar (2017) mendefinisikan populasi penelitian sebagai kelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian. Sebagai suatu populasi, kelompok subjek tersebut harus memiliki beberapa ciri atau karakteristik bersama

yang membedakannya dari kelompok subjek lainnya. Ciri – ciri yang dimaksud, pada sebagian penelitian sosial, menekankan pada ciri demografis seperti batas wilayah domisili subjek. Populasi dalam penelitian ini adalah generasi z dengan status karyawan tetap yang bekerja di area Kecamatan Medan Deli yang berjumlah 4401 orang.

3.4.1 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2015). Sampel yang diambil dari populasi haruslah yang benar - benar mewakili sehingga pengambilan sampel harus dilaksanakan dengan teknik-teknik tertentu agar mendapatkan hasil yang efektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Sampel dalam penelitian ini adalah generasi z dengan status karyawan tetap yang bekerja di area Kecamatan Medan Deli yang berjumlah 366 orang dengan menggunakan aturan rumus Slovin. Rumus Slovin adalah sebuah rumus atau formula untuk menghitung jumlah sampel minimal apabila perilaku dari sebuah populasi tidak diketahui secara pasti.

Bentuk dari Rumus Slovin adalah

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

n adalah ukuran sampel yang akan dicari

N adalah ukuran populasi dan

e adalah *margin of error* yang merupakan besaran kesalahan yang diharapkan atau ditetapkan.

Diketahui : $N = 4401$ orang, $e = 5\%$

Maka $n = 4401 / (1 + (4401 \times (0,05)^2))$

$4401 / (1 + 11,0025)$

$4401 / 12,0025 = 366,67$

366 orang ditetapkan sebagai sampel dengan alasan memenuhi kesamaan jumlah karyawan yang bekerja diantara 6 kelurahan yang ada di area Kecamatan Medan Deli dengan status pekerja tetap dengan rentang usia 20 – 29 tahun sebanyak 61 orang di tiap kelurahan yang diambil secara acak.

3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *convenience sampling*. Menurut Sugiyono (2015) bahwa *convenience sampling* adalah pengambilan sampel praktis adalah metode pengambilan sampel nonprobabilistik yang melibatkan pengumpulan sampel dari lokasi atau sumber yang mudah diakses. Menurut Wijaya & Santoso (dalam Haryono, 2016) yang menyatakan syarat jumlah sampel yang harus dipenuhi jika menggunakan analisis Structural Equation Model (SEM), maka jumlah sampel berkisar antara 100- 200 atau minimal lima kali jumlah indikator.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala. Skala adalah suatu daftar yang berisi pernyataan yang diberikan kepada subyek agar dapat mengungkapkan aspek- aspek psikologis yang ingin diketahui. Skala format yang

digunakan disini adalah tipe skala *likert*. Skala *likert* adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2015).

Dalam penelitian ini, alat ukur yang digunakan yaitu skala psikologi. Skala psikologi ini disusun melalui aspek - aspek komitmen organisasi, aspek – aspek kepuasan kerja dan aspek-aspek *perceived organizational support*. Alat ukur psikologi dibuat dalam bentuk item- item pernyataan. Item pernyataan dalam alat ukur psikologi dibuat dalam dua kelompok item yaitu item yang berbentuk pernyataan yang positif atau *favorable* dan item yang berbentuk pernyataan negatif atau *unfavorable*.

Skala psikologi dalam penelitian ini bentuknya tertutup, tiap butir itemnya disediakan empat alternatif jawaban yaitu untuk item *favorable* berdasarkan skala *likert* adalah nilai 1 untuk jawaban sangat tidak sesuai (STS), nilai 2 untuk jawaban tidak sesuai (TS), nilai 3 untuk jawaban sesuai (S), nilai 4 untuk jawaban sangat sesuai (SS). Sedangkan untuk item *unfavourable* nilai 1 untuk jawaban sangat sesuai (SS), nilai 2 untuk jawaban sesuai (S), nilai 3 untuk jawaban tidak sesuai (TS), nilai 4 untuk jawaban sangat tidak sesuai (STS). Berikut penjelasan masing-masing skala :

3.6.1 Skala Komitmen Organisasi Disusun Oleh Fadhilah (2023)

Skala ini bertujuan untuk mengukur dimensi - dimensi Komitmen Organisasi yang dikemukakan oleh Meyer & Allen (1991) meliputi komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuitas (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Berdasarkan uji validitas, item-item pernyataan untuk variabel komitmen organisasi dengan koefisien validitas

bergerak dari 0.302 sampai dengan 0.657. Nilai reliabilitas skala komitmen organisasi pada dimensi *affective commitment* diketahui koefisien alpha sebesar 0.69, dimensi *continuance commitment* diketahui koefisien alpha sebesar 0.68, dan dimensi *normative commitment* koefisien alpha sebesar 0.74, artinya skala komitmen organisasi sebagai alat ukur dinyatakan handal.

Tabel 3.1 Blueprint Skala Komitmen Organisasi

No	Dimensi	Indikator	Nomor Aitem		Total
			<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1.	<i>Affective Commitment</i>	Adanya ikatan emosional	1, 2, 6	3, 4, 5	6
2.	<i>Continuance Commitment</i>	Keinginan kuat untuk tetap bertahan	7, 8, 9, 10, 11	-	5
3.	<i>Normative Commitment</i>	Kondisi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab	13, 14, 15, 16	12	5
Total			12	4	16

3.6.2 Skala *Perceived Organizational Support* Disusun Oleh Hasibuan (2022)

Skala ini bertujuan untuk mengukur dimensi - dimensi *Perceived Organizational Support* yang dikemukakan oleh Rhoades & Eisenberger (2002) meliputi *fairness* (keadilan), *supervisor support* (dukungan atasan), *organizational rewards* dan *job conditions* (imbalan organisasi dan kondisi kerja). Berdasarkan uji validitas, item - item pernyataan untuk variabel komitmen organisasi dengan koefisien validitas bergerak dari 0.336 sampai dengan 0.609. Nilai reliabilitas skala *perceived organizational support* pada aspek keadilan diketahui koefisien alpha

sebesar 0.878, aspek dukungan atasan diketahui koefisien alpha sebesar 0.878, dan aspek *rewards* dari organisasi dan kondisi kerja koefisien alpha sebesar 0.880, artinya skala *perceived organizational support* sebagai alat ukur dinyatakan handal.

Tabel 3.2 Blueprint Skala *Perceived Organizational Support*

No	Aspek	Indikator	Nomor Aitem		Total
			<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1.	Keadilan	Keadilan dalam pemberian hak yang sama terhadap karyawan	1	2, 3	3
		Keadilan dalam proses pengambilan keputusan mengenai karyawan	4	5, 6	3
2.	Dukungan Atasan	Penghargaan atas kontribusi	7, 8, 9	-	3
		Peduli terhadap bawahan	10, 11	12	3
3.	<i>Rewards</i> dari Organisasi dan Kondisi Kerja	Peduli terhadap kesejahteraan karyawan	13, 14	15	3
		Peduli terhadap kondisi lingkungan kerja karyawan	16, 17, 18	-	3
Total			12	6	18

3.6.3 Skala Kepuasan Kerja Disusun Oleh Pratiwi (2023)

Skala ini bertujuan untuk mengukur aspek - aspek Kepuasan Kerja yang dikemukakan oleh Spector (2022) meliputi *pay* (gaji), *promotion* (promosi), *supervision* (supervisi), *fringe benefits* (tunjangan tambahan), *contingent rewards* (penghargaan), *operating conditions* (prosedur dan peraturan kerja), *coworkers*

(rekan kerja), *nature of work* (jenis pekerjaan), *communication* (komunikasi). Berdasarkan uji validitas, item - item pernyataan untuk variabel komitmen organisasi dengan koefisien validitas bergerak dari 0.328 sampai dengan 0.844. Nilai reliabilitas skala kepuasan kerja pada aspek gaji diketahui koefisien alpha sebesar 0.946, aspek promosi diketahui koefisien alpha sebesar 0.947, aspek supervisi diketahui koefisien alpha sebesar 0.946, aspek tunjangan tambahan diketahui koefisien alpha sebesar 0.945, aspek penghargaan diketahui koefisien alpha sebesar 0.946, aspek prosedur dan peraturan kerja diketahui koefisien alpha sebesar 0.945, aspek rekan kerja diketahui koefisien alpha sebesar 0.946, aspek jenis pekerjaan diketahui koefisien alpha sebesar 0.946, dan aspek komunikasi diketahui koefisien alpha sebesar 0.946, artinya skala kepuasan kerja sebagai alat ukur dinyatakan handal.

Tabel 3.3 Blueprint Skala Kepuasan Kerja

No	Aspek	Indikator	Nomor Aitem		Total
			<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1.	Gaji	Gaji dan adanya kenaikan terhadap gaji yang didapat	1, 2	3	3
2.	Promosi	Peluang untuk mendapat promosi kenaikan karir	4	-	1
3.	Supervisi	Atasan langsung	5	-	1
4.	Tunjangan tambahan	Asuransi, cuti dan tunjangan lainnya yang diperoleh	6	7, 8	3
5.	Penghargaan	Penghargaan yang diberikan atas kinerja yang baik	-	9	1
6.	Prosedur dan Peraturan Kerja	Prosedur dan aturan di tempat kerja yang memihak karyawan	-	10, 11, 12	3
7.	Rekan Kerja	Rekan-rekan di tempat kerja	13, 14	15, 16	4
8.	Jenis Pekerjaan	Jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan	17, 18, 19	20	4
9.	Komunikasi	Seberapa baik manajemen memberikan informasi kepada karyawannya	21	22, 23, 24	4
Total			11	13	24

3.7 Prosedur Penelitian

3.7.1 Tahap Persiapan

Pada tahap ini, terdapat beberapa hal yang dilakukan peneliti yaitu :

- a. Mengumpulkan teori dan data mengenai komitmen organisasi, *perceived organizational support* dan kepuasan kerja dari jurnal maupun *text book*.
- b. Menentukan alat ukur yang sesuai untuk menilai komitmen organisasi, *perceived organizational support* dan kepuasan kerja generasi z.
- c. Menentukan partisipan yang sesuai dengan kriteria.

3.7.2 Tahap Pelaksanaan

Setelah selesai melakukan tahap persiapan, peneliti mulai melakukan pengambilan data. Pada pelaksanaan penelitian ini, peneliti menyebar skala pada sampel yang telah dijelaskan sebelumnya.

3.7.3 Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan peneliti setelah semua skala telah terkumpul. Peneliti menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan software SmartPLS.

3.8 Teknik Analisa Data

Teknik Partial Least Square (PLS) berbasis Structural Equation Model (SEM) digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Model persamaan struktural

(SEM) berdasarkan komponen atau variasi digunakan dalam PLS. Suatu jenis penelitian statistik yang dikenal sebagai model persamaan struktural (SEM) memungkinkan pengujian sejumlah korelasi secara simultan yang seringkali menantang untuk dinilai. Menurut Santoso (2018), SEM merupakan pendekatan analitik multivariat yang menggabungkan analisis faktor dengan analisis regresi (korelasi), dengan tujuan untuk menguji hubungan antar variabel dalam suatu model, serta asosiasi antara indikator dan konstruk atau konstruksi itu sendiri. PLS adalah strategi alternatif yang beralih dari metode SEM berbasis kovarians ke metode berbasis varian (Latan dan Ghazali, 2016). Sementara PLS lebih merupakan model prediksi, SEM berbasis kovarian sering mengevaluasi sebab-akibat atau teori. Penggunaan model persamaan struktural untuk menguji hipotesis atau membangun hipotesis untuk tujuan prediksi adalah di mana SEM berbasis kovarians dan PLS berbasis komponen berbeda. Pendekatan PLS, yang dilakukan dalam dua langkah, digunakan sebagai metode analitik dalam pekerjaan ini :

- 1) Menguji model pengukuran, atau validitas konstruk dan reliabilitas setiap indikator, didahulukan.
- 2) Model struktural diuji pada langkah berikutnya, yang mencoba memastikan apakah ada hubungan antara konstruksi dan pengaruh antar variabel sebagaimana ditentukan oleh uji t PLS sendiri.

3.8.1 Measurement (Outer) Model

Validitas dan Reabilitas. Kuesioner digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data. Peneliti menggunakan alat Smart PLS 3.0 untuk menilai tingkat validitas dan reliabilitas kuesioner. Validitas konvergen diuji dengan menghubungkan skor item (skor komponen) dan skor konstruk, yang menghasilkan

nilai loading factor. Ketika komponen atau indikator berkorelasi dengan konstruk yang ingin diuji lebih dari 0,70, maka dinyatakan bahwa nilai loading factor-nya tinggi. Namun, faktor pemuatan 0,5 hingga 0,6 dianggap cukup untuk penelitian yang masih dalam tahap awal (Ghozali, 2016). Setelah berbagai ukuran diambil, reliabilitas menjelaskan sejauh mana hasil atau pengukuran dapat dipercaya atau diandalkan dan menghasilkan temuan pengukuran yang cukup konsisten. Koefisien alpha, cronbach's alpha, dan reliabilitas gabungan digunakan untuk mengukur seberapa reliabel variabel penelitian. Jika nilai koefisien alfa item pengukuran lebih dari 0,6, maka dianggap dapat diandalkan (Malhotra, 2010).

3.8.2 Structural (Inner) Model

Uji t dari kuadrat terkecil parsial digunakan dalam uji model structural untuk menentukan korelasi antara konstruk yang diukur. Nilai R-Square model, yang menggambarkan seberapa besar pengaruh variabel dalam model, dapat digunakan untuk mengevaluasi model struktural atau inner model. Langkah selanjutnya adalah estimasi koefisien jalur, yaitu estimasi nilai hubungan jalur pada model struktural yang diperoleh dengan prosedur bootstrapping. Untuk setiap jalur hubungan, nilai t statistik harus lebih besar dari 1,96 (tingkat signifikansi 5%) atau lebih besar dari 1,65 (tingkat signifikansi 10%) sebelum nilai dianggap signifikan.

3.8.3 Alasan menggunakan Partial Least Square (PLS)

PLS adalah teknik analisis yang kuat, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi (Hair et al., 2017). Ukuran sampel dan distribusi multivariat data tidak perlu terdistribusi secara normal (indikator dengan skala teoretis, ordinal, interval, dan rasio digunakan dalam model yang sama). PLS dapat digunakan untuk menjelaskan

jika ada hubungan antara variabel laten selain teori konfirmasi. Model miss-spesifikasi punya dampak yang lebih kecil pada estimasi parameter karena lebih berfokus pada data dan menggunakan teknik estimasi sederhana. SEM berbasis kovarian tidak dapat menilai konstruksi yang dibuat dengan indikator reflektif dan formatif pada saat yang sama karena ini akan menghasilkan model yang tidak dapat diidentifikasi (Ghozali, 2016). Beberapa penjelasan penggunaan PLS dalam investigasi ini antara lain sebagai berikut:

- a. Algoritma PLS digunakan untuk hubungan formatif serta hubungan antara indikator dan komponen latennya yang sifatnya mencerminkan.
- b. Jalur model dapat diestimasi menggunakan PLS.
- c. PLS dapat digunakan untuk model yang sangat rumit dengan beberapa variabel laten dan manifes tanpa menemui masalah dengan estimasi data.
- d. Ketika distribusi data sangat miring atau tidak merata, PLS dapat digunakan.
- e. Karena penelitian ini punya variabel moderator tunggal, PLS dapat digunakan untuk menghitung variabel moderator secara langsung.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, maka dapat disimpulkan bahwa, tinggi rendahnya komitmen organisasi dipengaruhi oleh *perceived organizational support* yang dimediasi oleh kepuasan kerja, dan dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa *perceived organizational support* mampu menjelaskan atau mempengaruhi komitmen organisasi sebesar 31,4%, kemudian *perceived organizational support* dan kepuasan kerja mampu menjelaskan atau mempengaruhi komitmen organisasi sebesar 50,8%.

Dari hasil penelitian ini juga ditemukan bahwa, *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi yang artinya jika semakin tinggi *perceived organizational support*, maka akan semakin tinggi komitmen organisasi. *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, artinya semakin tinggi *perceived organizational support*, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi yang artinya apabila semakin tinggi rasa puas karyawan terhadap aspek pekerjaannya, maka akan semakin tinggi keinginan karyawan untuk berkomitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja sangat mampu berperan dalam mengukur seberapa baik

perceived organizational support untuk membuat karyawan berkomitmen pada organisasi dalam jangka waktu yang lama. Adanya kepuasan kerja akan mampu menilai seberapa baik dukungan yang ditawarkan organisasi untuk mengatasi masalah ketidakpuasan karyawan pada aspek tertentu dalam pekerjaannya. Jika *perceived organizational support* positif, maka karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya. Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka otomatis karyawan akan merasa terikat dengan organisasinya tersebut untuk dalam jangka waktu yang lama membentuk komitmen pada organisasinya.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti mengemukakan beberapa saran yang diharapkan berguna untuk beberapa pihak dan kelanjutan studi selanjutnya.

1. Bagi Karyawan Generasi Z

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada karyawan generasi z untuk mempertahankan komitmen pada organisasi dalam jangka waktu yang lama dengan cara mempertimbangkan *benefit* yang telah diberikan oleh organisasi sebagai bentuk dukungan selama bekerja yang sesuai dengan nilai – nilai kebutuhan dan preferensi kepuasan bagi karyawan generasi z terhadap pekerjaannya.

2. Bagi Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat, masukan dan ide-ide baru untuk mempertahankan karyawan dan mendorong komitmen

organisasi pada diri karyawan melalui dukungan yang diberikan oleh organisasi itu sendiri. Organisasi dapat memberikan dukungan berdasarkan nilai – nilai yang penting karyawan generasi z agar karyawan puas terhadap pekerjaannya, seperti menyediakan keterbukaan akses informasi terkait pengambilan keputusan mengenai karyawan; menyediakan program pelatihan dan pembelajaran untuk pengembangan personal maupun profesional karyawan dengan pemanfaatan akses teknologi terkini, serta meningkatkan *benefit* yang diberikan ketika karyawan mencapai target atau selama bekerja di dalam organisasi antara lain yakni kenaikan gaji, jatah cuti, bonus, asuransi dan tunjangan tambahan; serta mengoptimalkan lingkungan kerja yang mendukung keragaman, inklusi dan mendorong kolaborasi untuk memperkuat rasa kepemilikan dan keterlibatan diantara karyawan generasi z terhadap organisasinya.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam teknik pengambilan sampel dan datanya yang bersifat heterogen, yang mana hasil penelitian ini hanya dapat digeneralisasikan pada karyawan generasi z dengan status pegawai tetap yang bekerja di area Kecamatan Medan Deli, sehingga dibutuhkan penelitian lanjutan untuk bisa digeneralisasikan pada populasi karyawan generasi z yang lebih luas di wilayah Kota Medan lainnya. Serta, pengumpulan data penelitian ini hanya menggunakan metode skala yang dapat memunculkan peluang *social desirability* meskipun peneliti telah berupaya mengatasinya dengan pemberian *informed consent* serta pengisian

skala yang bersifat anonim dan pribadi. Peneliti menyarankan untuk menambahkan teknik wawancara untuk memperdalam fenomena komitmen organisasi diantara karyawan generasi z di tiap organisasi tempat kerja mereka.



DAFTAR PUSTAKA

- Akkoca, Y. (2023). The Mediation of Job Satisfaction Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 350-362. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.1105200>
- Amalia, J. (2020). Pengaruh Perceived Training Benefits dan Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Organisasi. *Diklat Review: Jurnal manajemen pendidikan dan pelatihan*, 4(2), 131-142. <https://ejournal.kompetif.com/index.php/diklatreview/article/view/511>
- Aprianti, D. I., Suyanto, S., & Choirudin, S. (2022). Tantangan Bonus Demografi Bagi Pemerintah. *Nusantara Innovation Journal*, 1(1), 10–18. Retrieved from <https://nij.kaltimprov.go.id/index.php/nij/article/view/12>
- Argon, B. A., & Liana, Y. (2020). Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Aktiva: Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 5(1), 1-14. http://36.88.105.228/index.php/jurnal_aktifa/article/view/822
- Arifudin, S., Mora, L., & Hakim, A. R. (2023). Job Satisfaction as Mediating on Perceptions of Organizational Support and The Commitment of Teacher Organizations Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Persepsi Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasi Guru. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 11(3), 363-370. <http://dx.doi.org/10.30872/psikoborneo.v11i3.11499>
- As'ad, M. (2003). Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia. *Yogyakarta: Liberty*.

Aulia, M. F., Wahyu, A. M., Anugrah, P. G., Chusniyah, T., & Hakim, G. R. U. (2021). Tujuan hidup sebagai prediktor kesejahteraan psikologi pada generasi Z. In Seminar Nasional Psikologi dan Ilmu Humaniora (SENAPIH) (Vol. 1, No. 1, pp. 413-423). <http://conference.um.ac.id/index.php/psi/article/view/1164>

Ayuni, A. Q., & Khoirunnisa, R. N. (2021). Perbedaan Komitmen Organisasi Ditinjau Berdasarkan Masa Kerja pada Karyawan. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(1), 84-98. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/38496>

Azwar, S. (2017). Metode penelitian psikologi (2nd ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Badan Pusat Statistik. (2023). Jumlah Penduduk Pertengahan Tahun (Ribuan Jiwa), 2022-2023. Diakses dari Badan Pusat Statistik Indonesia. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MTk3NSMy/jumlah-penduduk-pertengahan-tahun--ribu-jiwa-.html>

Bieleń, M., & Kubiczek, J. (2020). Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z. *e-mentor*, 4(86), 87–94. <https://doi.org/10.15219/em86.1486>

Bodjrenou, K. , Xu, M. and Bomboma, K. (2019) Antecedents of Organizational Commitment: A Review of Personal and Organizational Factors. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 276-289. doi: [10.4236/jss.2019.75024](https://doi.org/10.4236/jss.2019.75024).

BPS Kota Medan. (2022). Jumlah Penduduk Kota Medan Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin (Jiwa), 2020-2022. Diakses dari Badan Pusat Statistik Kota Medan.

<https://medankota.bps.go.id/indicator/12/102/1/jumlah-penduduk-kota-medan-menurut-kelompok-umur-dan-jenis-kelamin.html>

Cahayu, N. M. A., & Rahyuda, A.G. (2019). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(10). doi:[10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i10.p09](https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i10.p09).

Candana, D. M., Afuan, M. ., Purwasih, R. ., & Ikwal, R. (2022). The Pengaruh Self Efficacy dan Perceived Organizational Support terhadap Kepuasan Kerja Pegawai . *Jurnal Ekobistek*, 11(4), 433–440. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i4.421>

Carmeli, A., & Gefen, D. (2005). The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 63–86. <https://doi.org/10.1108/02683940510579731>

Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organisational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied HRM Research*, 11(1), 39-64. <https://repository.lahoreschool.edu.pk/xmlui/handle/123456789/634>

Claudia , M., & Rahman , S. F. (2024). Strategi Pendekatan Proses Interpersonal Dalam Manajemen Perubahan Organisasi Untuk Mendukung Kesejahteraan Generasi-Z Di Tempat Kerja. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(4), 388–398. Retrieved from <http://jurnal.kolibi.org/index.php/neraca/article/view/1285>

- Coetzee, M., 2006. *The fairness of affirmative action: an organizational justice perspective*, Master's Thesis, University of Pretoria, Pretoria
<http://hdl.handle.net/2263/23942>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2014). *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in The Workplace*. Mc Graw Hill.
- Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270–278. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.001>
- Darmanta, D., Rispantyo, R., & Suprayitno, S. (2020). Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMK Warga Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14. Retrieved From <https://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/3821>
- Dekker, I., & Barling, J. (1995). Workforce Size and Work-Related Role Stress. *Work and Stress*, 9, 45-54. <https://doi.org/10.1080/02678379508251584>
- Deloitte (2022). Striving For Balance, Advocating For Change. Retrieved From The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/about/2022/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf>
- Dimock, M. (2019) Defining Generations: Where Millennials End and Generation Z Begins. Retrieved from Pew Research Center: <https://pewrsr.ch/2szqtJz>
- Didanvy, A. R. (2022). Kontribusi Perceived organizational support Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Generasi Milenial. *Syntax Literate*;

Jurnal Ilmiah Indonesia, 7(2), 2906-2914. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i2.6395>

Edwards, M.R. and Peccei, R. (2010) Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes: Testing a Simultaneous Multifoci Model. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 17-26. <http://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000007>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101-124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>

Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2019.05.001>

Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321–330. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.321>

Fadhilah, R. (2023). *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Mediasi Komitmen Organisasi (Studi Pada*

- Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan*) (Master thesis, Universitas Medan Area). <https://repository.uma.ac.id/handle/123456789/19869>
- Fahad, F., Adhikara, M. A., & Purwati, W. D. (2021). The Importance of Job Satisfaction in Mediating Employee Retention at Dewi Sri Hospital. *International Journal of Nursing and Health Services (IJNHS)*, 4(6), 621-630. <https://ijnhs.net/index.php/ijnhs/article/view/499>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. Retrieved from McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23. Semarang: BPFE Universitas Diponegoro. *IOSR Journal of Economics and Finance*, 3(1), 98.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Haris, M., Wibowo, N., & ÔÇì, M. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep). *MAP (Jurnal*

Manajemen Dan Administrasi Publik), 2(04), 501-515.

<https://doi.org/10.37504/map.v2i04.221>

Haryono, S. (2016). *Metode Sem untuk Penelitian Manajemen dengan Amos Lisrel PLS* (Vol. 1). Jakarta Timur: Luxima Metro Media.

Hassan, A., & Chandaran, S. (2013). Quality Of Supervisor-Subordinate Relationship And Work Outcome: Organizational Justice As Mediator. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 13(1).

<https://journals.iium.edu.my/enmjjournal/index.php/enmj/article/view/106>

Hasibuan, A. H. (2022). *Hubungan Persepsi Iklim Organisasi dan Dukungan Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (P4TK) Medan* (Master thesis, Universitas Medan Area). <https://repositori.uma.ac.id/handle/123456789/17244>

He, S. S., & Tang, J. (2015). The influence of perceived organizational support on the professional identity of medical staff [in Chinese]. *China Medical Journal*, 12(6), 145-149.

Hollandsworth, M. D. (2022). *The Effect of Generation Z Entering the Security Profession: A Qualitative Exploratory Case Study* (Doctoral dissertation, Northcentral University).

<https://www.proquest.com/openview/d78190e5baf8c8dbf027320c1a8e1412/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Ismail, D. H., Nugroho, J., & Rohayati, T. (2023). Literature Review: Soft Skill Needed by Gen Z in the Era RI 4.0 and Society 5.0. *Majalah Ilmiah*

Bijak, 20(1),

119-131.

<https://ojs.stiami.ac.id/index.php/bijak/article/view/3119>

Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., Hasan, T., & Del Giudice, M. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*, 6(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668>

Judge, T. A., Zhang, S., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. In V. I. Sessa & N. A. Bowling (Eds.), *Essentials of Job Attitudes and Other Psychological Constructs* (1st ed., pp. 207-241). <https://doi.org/10.4324/9780429325755-11>

Kaswan, A. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.

Katz, R., Ogilvie, S., Shaw, J. & Woodhead, L. (2021). *Gen Z, Explained: The Art of Living in a Digital Age*. Chicago: University of Chicago Press.
<https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/G/bo115838546.html#anchor-table-of-contents>

Khoiriyah, D., Sari, E. Y. D., & Widian, H. S. (2020). Keterikatan kerja perawat: pengaruh dukungan organisasi, work-life balance dan kebahagiaan. *Psyche: Jurnal Psikologi*, 2(1), 40-51. <https://doi.org/10.36269/psyche.v2i1.179>

Knights, J. A., & Kennedy, B. J. (2005). Psychological Construct Violation: Impact on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Journal applied H.R.M. Research*, 10(2), 57-72.
<https://researchonline.jcu.edu.au/5774/>

- Kurniawan, I. S., & Harsono, M. (2021). Dukungan organisasi yang dirasakan: Anteseden, proses, dan hasil. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 12(1), 67-80. doi: <https://doi.org/10.29244/jmo.v12i1.34092>
- Kurniawaty, K., Ramly, M., & Ramlawati, R. (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management Science Letters*, 9(6), 877-886. doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.001
- Kusumaputri, E. S. (2015). *Komitmen Pada Perubahan Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Lake, C. J., Highhouse, S., & Shrift, A. G. (2018). Validation of the Job-Hopping Motives Scale. *Journal of Career Assessment*, 26(3), 531-548. <https://doi.org/10.1177/1069072717722765>
- Latan, H., & Ghozali, I. (2016). *Partial Least Square konsep, metode dan aplikasi menggunakan WarpPLS 5.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Lekić, N., Vapa-Tankosić, J., Rajaković-Mijailović, J., & Lekić, S. (2019). An Analysis of factors influencing Employee Job Satisfaction In a Public Sector. *E a M: Ekonomije a Management*, 22(3), 83–99. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2019-3-006>
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C. *et al.* (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employ Respons Rights J* 33, 171–187. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>
- Leveson, L., Joiner, T.A. and Bakalis, S. (2009), "Managing cultural diversity and perceived organizational support: Evidence from Australia", *International*

- Journal of Manpower, Vol. 30 No. 4, pp. 377-392. <https://doi.org/10.1108/01437720910973061>
- Li X, Zhang Y, Yan D, Wen F, Zhang Y. (2020). Nurses' intention to stay: The impact of perceived organizational support, job control and job satisfaction. *J Adv Nurs*, 76: 1141–1150. <https://doi.org/10.1111/jan.14305>
- Linkedin. (2023). Macam-Macam Bidang Hrd Beserta Tugas-Tugasnya. Diakses dari id.linkedin.com: <https://id.linkedin.com/pulse/macam-macam-bidang-hrd-beserta-tugas-tugasnya-superteam-consultant>
- Liu, J., & Liu, Y. H. (2016). Perceived organizational support and intention to remain: The mediating roles of career success and self-esteem. *International Journal of Nursing Practice*, 22(2), 205-214.
- Liu, K., You, L. M., Chen, S. X., Liu, H. P., Li, X. M., Li, X. H., & Jiang, X. L. (2011). Survey of the status quo and related factors of nurses' organizational support in Chinese hospitals [in Chinese]. *Chinese Journal of Nursing*, 46(10), 1009-1011.
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior & Human Performance*, 5(5), 484–500. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90036-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90036-X)
- Lubis, A. D. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Perceived Organizational Support Pada Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Ekonomi (Jasmien)*, 3(01), 39-51. <https://doi.org/10.54209/jasmien.v3i01.282>

- Luthfiana, N. Keinginan untuk Tetap Bertahan Gen Z: Peran Kesejahteraan di Tempat Kerja. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 5(1), 86-93.
<https://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/Psikobuletin/article/view/24542>
- Mahfud, S., & Ratmono, D. (2013). Analisis SEM-PLS Dengan WarpPLS 3.0. *Penerbit Andi Yogyakarta*.
- Malhotra, N. K. (2010). Marketing Research: An Applied Orientation (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6, 1-12. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- Ma'rufi, A. R., & Anam, C. (2019). Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. In *Prosiding Seminar Nasional Magister Psikologi Universitas Ahmad Dahlan* (Vol. 9, No. 1, p. 443).
<https://seminar.uad.ac.id/index.php/snmpuad/article/view/3458/788>
- Marcelinawati, V. O., Anita Indrasari, & Wicaksana, B. I. A. (2024). Karakterisasi Kepuasan Kerja Generasi Z Menggunakan Pendekatan Kano Model. *Conference on Innovation in Health, Accounting and Management Sciences (CIHAMS)*, 3(2023), 1-11. Retrieved from
<https://cihams.setiabudi.ac.id/index.php/proceeding/article/view/88>
- Mao, X. Y., Chen, L., Zhang, P., & Li, R. (2012). Influence of organizational justice and perceived organizational support on the job satisfaction of new nurses in grade A hospitals [in Chinese]. *Chinese Journal of Modern Nursing*, 18(19), 2245-2248.

- Mohezar, S., Jaafar, N. I., & Akbar, W.(2021). *Achieving quality of life at work: Transforming spaces to improve well-being*. Singapore: Springer.
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-16-4265-4>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982) Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Academic Press, New York.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. doi: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P. (Eds.). (2016). *Handbook of Employee Commitment*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. Retrieved Oct 1, 2024, from <https://doi.org/10.4337/9781784711740>
- Mufarrikhah, J. L., Yuniardi, M. S., & Syakarofath, N. A. (2020). Peran perceived organizational support terhadap work engagement karyawan. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 6(2), 151-164.
doi.org/10.22146/gamajop.56396
- Mulyanti, R. Y. (2021). Perbedaan Nilai-Nilai Kerja Generasi Baby Boomer, Generasi X Dan Generasi Y (Survey Pada Karyawan Hotel Provinsi Jawa

- Barat). *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Amp; Manajemen*, 11(1), 79–91.
<https://ejournal.utmj.ac.id/index.php/ekobis/article/view/251>
- Musringudin, M., & Dinihari, Y. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Kepala SMA Negeri di Jakarta. *Improvement: Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 8(2), 10-22. <https://doi.org/10.21009/improvement.v8i2.21842>
- Muthuveloo, R. & Rose, R. C. (2005). Typology of Organisational Commitment. *American Journal of Applied Sciences*, 2(6), 1078-1081.
<https://doi.org/10.3844/ajassp.2005.1078.1081>
- Mwesigwa, R., Tusiime, I. and Ssekiziyivu, B. (2020), "Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities", *Journal of Management Development*, Vol. 39 No. 2, pp. 253-268. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2018-0055>
- Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job satisfaction and work motivation in enhancing generation Z's organizational commitment. *Journal of Social Science*, 1(5), 234-240. doi: <https://doi.org/10.46799/jss.v1i5.39>
- Naim, M.F. (2022). Managing Generation Z in Gig Economy: Towards an Integrative Framework of Talent Management. In: Gupta, A., Tewary, T., Gopalakrishnan, B.N. (eds) Sustainability in the Gig Economy. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-8406-7_22
- Nguyen, T. (2022). Gen Z does not dream of labor. Retrieved from Vox.
<https://www.vox.com/the-highlight/22977663/gen-z-antiwork-capitalism>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). Fundamental of Human Resource Management (Sixth). Mc Graw Hill Education.

- Noor, S. F. H., & Jufrizen, 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://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis/article/view/14891>
- Nurhidayah, S., Handaru, A. W., & Parimita, W. (2022). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Bagian Produksi Industri Keramik Di Kabupaten Bogor. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan - JBKM*, 2(3), 859-873.
Retrieved from <http://pub.unj.ac.id/index.php/jbmk/article/view/464>
- Nurqamar, I. F., Ulfa, S., Hafizhah, I., Fadhillah, N., & Rahmi, N. (2022). The Intention of Generation Z To Apply For a Job. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, 18(3), 218-247.
<https://doi.org/10.26487/jbmi.v18i3.16493>
- Octavia, S., & Sari, W. P. (2024). Persepsi Generasi Z dengan Pernyataan “Kerja Sesuai Passion” dalam Menentukan Profesi. *Koneksi*, 8(1), 25–33.
<https://doi.org/10.24912/kn.v8i1.21659>
- Osibanjo, O. A., Kehinde, O. J., & Abiodun, A. J. (2012). *Human Resource Management and Employee Job Satisfaction: Evidence from the Nigerian Banking Industry*. *Journal of Economics and Business Research* (1). pp. 17-32. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=252096>
- Pack, S. M., & Soetjipto, B. W. (2005). Antecedents and Consequences of Perceived Organizational Support for NCAA Athletic Administrators. *Ohio Link ETD*. 177. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=osu1121783001

Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research*, 7, 273-286. https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.7_Issue.3_March2020/Abstract_IJR_R0037.html

Paramitha, Y., & Ihalauw, J. J. (2018). Persepsi generasi Y mengenai pekerjaan, komitmen kerja, dan keberlanjutan kerja. *Journal Of Business & Applied Management*, 11(2). <https://journal.ubm.ac.id/index.php/business-applied-management/article/view/1351>

Peterson, W. (2020). *What can organizations do to attract and retain Generation Z?* (Doctoral dissertation, Pepperdine University). <https://www.proquest.com/openview/ccda4fa0ceaeb288a1cf09e846cd4ec2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=44156>

Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Huisinigh, D. (2019). Effects of 'green' training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector. *Journal of cleaner production*, 226, 221-232. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.048>

Pranata, I. K. B. I., Sudja, I. N., & Verawati, Y. (2022). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bidang Produksi Pt. Tirta Investama Kabupaten Badung. *Emas*, 3(5), 101-109. <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/4121>

- Pratiwi, A. R., & Muzakki. (2021). *Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 22(1), 111-120. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.5282>.
- Pratiwi, T. A. (2023). Pengaruh Iklim Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Fastfood Indonesia Tbk. KFC Mataram Medan. (Master thesis, Universitas Medan Area). <https://repository.uma.ac.id/handle/123456789/20590>
- Puryana, P., & Shidiqy, M. (2022). Faktor-faktor Pembentuk Komitmen Organisasi. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, (4), 559-566. <https://doi.org/10.55916/frima.v0i4.407>
- Rahman, S., & Karan, R. (2012). *Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: Bangladesh Perspective*. 27, 12. https://www.researchgate.net/publication/325513775_Perceived_Organizational_Support_and_Organizational_Commitment_Bangladesh_Perspective
- Ramlah, S. (2023). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Dukungan Supervisor terhadap Turnover Intention melalui Mediasi Komitmen Afektif. *Prosiding University Research Colloquium*, 164–173. Retrieved from <https://repository.urecol.org/index.php/proceeding/article/view/2217>
- 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>
- Rogelberg, S. G. (Ed.). (2007). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Sage Publications. <https://psycnet.apa.org/record/2006-12012-000>

- Rohmah, F. N. (2022). Pekerjaan Sampingan, Jalan Ninja Gen Z dan Milenial. Diakses dari Tirto.id. <https://tirto.id/gwMv>
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2022). *Organizational Behavior*. 18th Edition, Pearson Education, Inc., London.
- Santoso, S. (2018). *Konsep dasar dan Aplikasi SEM dengan AMOS 24*. Elex Media Komputindo.
- Sari, N. K. (2019). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. *Psikoborneo*, 7(1), 123-134. <https://e-journals.unmul.ac.id/index.php/psikoneo/article/view/4714/0>
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Septiawan, B., & Suprianto, S. (2022). Salary and Job Expectations of Generation Z Sebagai Pijakan Perusahaan dalam Penarikan dan Seleksi Talent. *AKUNTABILITAS: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi*, 14(1), 10-19. <https://doi.org/10.35457/akuntabilitas.v14i1.2248>
- Setyawati, L., & Satiningsih. (2020). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan perilaku inovatif pada karyawan di PT X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 7(3), 185–195. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/36335>
- Siregar, Z. M. E., Syahputra, R., & Nasution, S. L. A. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *JSHP: Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 4(2), 82-92. <https://doi.org/10.32487/jshp.v4i2.833>

- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Spector, P.E. (2022). Job Satisfaction: From Assessment to Intervention (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003250616>
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: CV Andi Offset. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=ahx5DwAAQBAJ>
- Sudiarditha, I. K. R., Susita, D., & Kartini, T. M. (2019). Compensation and work discipline on employee performance with job satisfaction as intervening. *Trikonomika*, 18(2), 80-87. <https://doi.org/10.23969/trikononika.v18i2.1755>
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: ALFABETA
- Suhardi, M. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi. *Secondary: Jurnal Inovasi Pendidikan Menengah*, 1(4), 273-275. <https://www.jurnalp4i.com/index.php/secondary/article/view/612>
- Suliman, A. and Iles, P. (2000), "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No. 5, pp. 407-422. <https://doi.org/10.1108/02683940010337158>

- Supriyanto, A.S., & Machfudz, M. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.
- Susmiati, S., & Sudarma, K. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Persepsian terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(1).
<https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj/article/view/7226>
- Syal, A., Rosnani, T., Daud, I., Kalis, M. C. I., & Hendri, M. I. (2024). The influence of reward, work-life balance on employee retention: The mediating effect of Job satisfaction Generation Z employees in West Kalimantan. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 270-279.
<https://doi.org/10.35335/jmas.v7i1.384>
- Tanjung, H. (2020). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum*, 4(2), 36-49.
<http://jurnal.abulyatama.ac.id/index.php/humaniora/article/view/1278>
- Tammi, H. I., Mulyana, D., & Komaludin, A. (2024). Pengaruh Pengembangan Karier, Komitmen Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z pada Startup Unicorn di Jabodetabek: Kepuasan Kerja sebagai Mediasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen (JURBISMAN)*, 2(2), 629–648. <https://doi.org/10.61930/jurbisman.v2i2.717>
- Tomescu (Barbu), A.-M., & Boeru, A.-C. (2023). Artificial Intelligence: How Are Gen Z's Choosing Their Careers?. *Balkans Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 6(1), 24–36.
<https://doi.org/10.31410/Balkans.JETSS.2023.6.1.24-36>

- Wang, Q., Wang, C. Reducing turnover intention: perceived organizational support for frontline employees. *Front. Bus. Res. China* 14, 6 (2020). <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00074-6>
- Wen, J., Huang, S. S., & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>
- Widya, M., & Anugerah Izzati, U. (2018). Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Guru Di Yayasan "X" Di Surabaya. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 5(2). <https://doi.org/10.26740/Cjpp.V5i2.24409>
- Yani, N. W. M. N., & Saputra, I. G. N. W. H. (2023). Retensi karyawan generasi Y dan Z: pentingnya manajemen talenta dan kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(4), 807–820. <https://doi.org/10.26740/jim.v11n4.p807-820>
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi*. Makassar: Nas Media Pustaka.
- Zis, S. F., Effendi, N., & Roem, E. R. (2021). Perubahan Perilaku Komunikasi Generasi Milenial dan Generasi Z di Era Digital. *Satwika : Kajian Ilmu Budaya Dan Perubahan Sosial*, 5(1), 69–87. <https://doi.org/10.22219/satwika.v5i1.15550>
- Zhang, H., Akkadechanunt, T., & Abhicharttibutra, K. (2022). Perceived Organizational Support and Proactive Work Behavior of Temporary Nurses in Tertiary Hospitals in Xishuangbanna City, the People's Republic of

China. *Nursing Journal CMU*, 49(1), 48–60. Retrieved from <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/cmunursing/article/view/256808>

Zheng, A. M., Zhu, T. T., Wang, Z. L., He, Y., & Qian, D. F. (2016). A study on the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior among medical staff [in Chinese]. *Chinese General Practice*, 19(B12), 344-347.

Zhong, L., Wayne, S. J., and Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *J. Organiz. Behav.*, 37: 823–844. doi: 10.1002/job.2076.

Zuo, H. M., Yang, H., & Liu, Q. C. (2012). An investigation into perceived organizational support and needs of organizational support of nurses [in Chinese]. *Model Clinical Nursing*, 11(1), 7-10.



Lampiran 1 : Penentuan Populasi dan Sampel

A. Data Jumlah Tenaga Kerja di Kota Medan Juni 2024 (Resmi dari Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan)

Kecamatan Medan	Tenaga Kerja				Total
	Jenis Kelamin		Status Kepegawaian		
	Laki - Laki	Perempuan	PKWTT	PKWT	
Amplas	9522	2105	8139	3488	11627
Area	1363	1302	1599	1066	2665
Barat	14113	2008	9673	6448	16121
Baru	12191	5036	10336	6891	17227
Belawan	8011	191	5741	2461	8202
Deli	19551	2435	17589	4397	21986
Denai	1402	227	652	977	1629
Helvetia	8289	2046	4134	6201	10335
Johor	4153	1017	2844	2326	5170
Kota	4337	1001	2669	2669	5338
Labuhan	3691	984	1403	3272	4675
Maimun	6554	2012	5996	2570	8566
Marelan	976	998	592	1382	1974
Perjuangan	2503	263	553	2213	2766
Petisah	14005	5384	11633	7756	19389
Polonia	12157	2089	7835	6411	14246
Selayang	3191	857	1619	2429	4048
Sunggal	10179	2195	6806	5568	12374
Tembung	3483	418	1170	2731	3901
Timur	15670	2047	8859	8858	17717
Tuntungan	842	109	761	190	951
Total	156183	34724	110603	80304	190907

B. Data Jumlah Tenaga Kerja PKWTT di Kecamatan Medan Deli Juni 2024**(Resmi dari Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan)**

Kecamatan Medan Deli							Total
Usia	Kota Bangun	Mabar	Mabar Hilir	Titi Papan	Tanjung Mulia	Tanjung Mulia Hilir	
20 - 24	372	380	360	346	398	365	4401
25 - 29	389	361	325	367	372	366	
30 - 34	456	463	459	442	447	402	
35 - 39	467	451	486	476	439	450	
40 - 44	359	374	366	373	396	345	
45 - 49	363	387	362	333	391	399	
50 - 54	361	360	309	366	367	290	
55 - 59	266	189	174	181	252	187	
Total				17589			

Bentuk dari Rumus Slovin adalah

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

n adalah ukuran sampel yang akan dicari

N adalah ukuran populasi dan

e adalah *margin of error* yang merupakan besaran kesalahan yang diharapkan atau ditetapkan.

Diketahui : N = 4401 orang, e= 5%

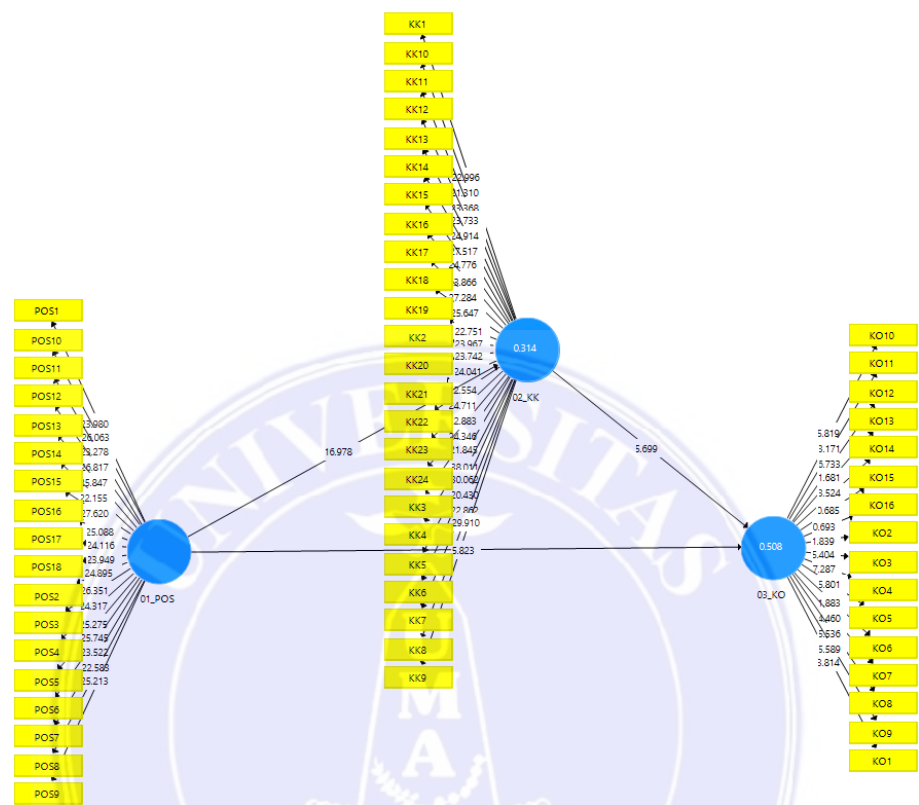
Maka $n = 4401 / (1 + (4401 \times (0,05)^2))$

$4401 / (1 + 11,0025)$

$4401 / 12,0025 = 366,67$

Lampiran 2 : Hasil Analisis SmartPLS

A. Hasil Uji Model SEM-PLS



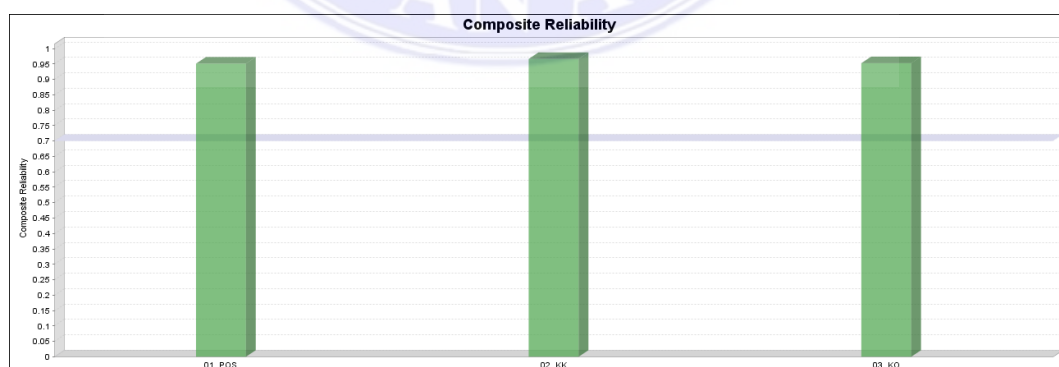
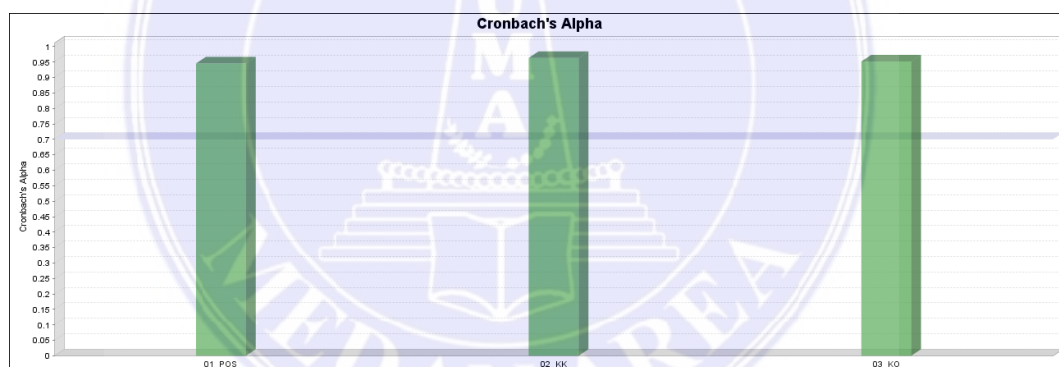
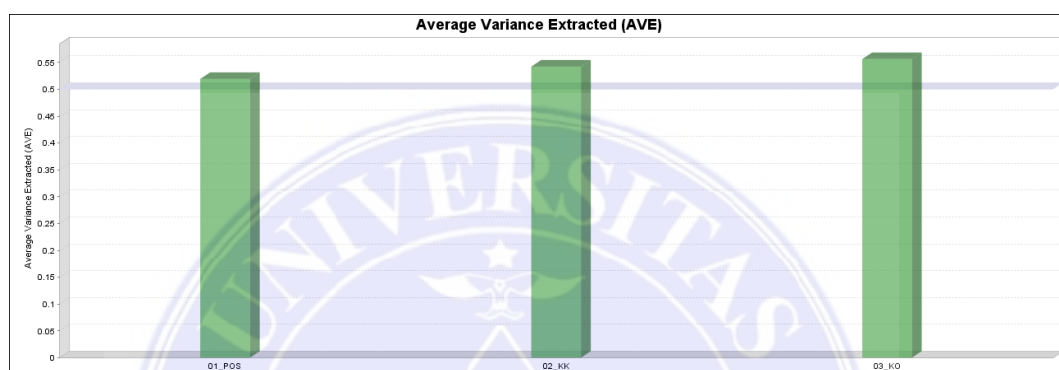
B. Pengujian Validitas Berdasarkan *Outer Loading*

	01_POS	02_KK	03_KO
KK1		0.751	
KK10		0.725	
KK11		0.715	
KK12		0.721	
KK13		0.747	
KK14		0.770	
KK15		0.742	
KK16		0.723	
KK17		0.769	
KK18		0.749	
KK19		0.747	
KK2		0.745	
KK20		0.710	
KK21		0.760	
KK22		0.714	
KK23		0.724	

KK24	0.710
KK3	0.718
KK4	0.736
KK5	0.755
KK6	0.767
KK7	0.713
KK8	0.736
KK9	0.721
KO10	0.710
KO11	0.728
KO12	0.779
KO13	0.725
KO14	0.723
KO15	0.716
KO16	0.769
KO2	0.739
KO3	0.770
KO4	0.812
KO5	0.813
KO6	0.722
KO7	0.706
KO8	0.743
KO9	0.727
POS1	0.715
POS10	0.728
POS11	0.718
POS12	0.726
POS13	0.712
POS14	0.717
POS15	0.723
POS16	0.722
POS17	0.732
POS18	0.726
POS2	0.715
POS3	0.720
POS4	0.711
POS5	0.728
POS6	0.711
POS7	0.721
POS8	0.723
POS9	0.724
KO1	0.742

C. Pengujian Validitas berdasarkan Average Variance Extracted dan Reliabilitas berdasarkan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	Average Variance Extracted (AVE)	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
01_POS	0.519	0.946	0.951
02_KK	0.542	0.963	0.966
03_KO	0.556	0.952	0.952



D. Pengujian Validitas Diskriminan : Fornell & Larcker, Cross Loadings, Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Fornell & Larcker

	01_POS	02_KK	03_KO
01_POS	(0.721)		
02_KK	0.563	(0.736)	
03_KO	0.197	0.238	(0.746)

Cross Loadings

	01_POS	02_KK	03_KO
KK1	0.414	0.751	0.219
KK10	0.437	0.725	0.168
KK11	0.365	0.715	0.155
KK12	0.342	0.721	0.171
KK13	0.450	0.747	0.156
KK14	0.458	0.770	0.145
KK15	0.364	0.742	0.172
KK16	0.389	0.723	0.204
KK17	0.458	0.769	0.177
KK18	0.419	0.749	0.209
KK19	0.475	0.747	0.212
KK2	0.402	0.745	0.191
KK20	0.418	0.710	0.153
KK21	0.435	0.760	0.233
KK22	0.355	0.714	0.151
KK23	0.404	0.724	0.174
KK24	0.371	0.710	0.171
KK3	0.368	0.718	0.195
KK4	0.430	0.736	0.235
KK5	0.488	0.755	0.138
KK6	0.384	0.767	0.117
KK7	0.333	0.713	0.195
KK8	0.371	0.736	0.131
KK9	0.519	0.721	0.127
KO10	-0.025	0.081	0.710
KO11	-0.023	0.089	0.728
KO12	0.191	0.186	0.779
KO13	0.077	0.057	0.725
KO14	0.150	0.119	0.723
KO15	0.155	0.078	0.716
KO16	0.087	0.044	0.769

KO2	0.092	0.178	0.739
KO3	0.203	0.237	0.770
KO4	0.212	0.270	0.812
KO5	0.215	0.278	0.813
KO6	0.100	0.071	0.722
KO7	-0.015	0.031	0.706
KO8	-0.004	0.059	0.743
KO9	-0.020	0.100	0.727
POS1	0.715	0.358	0.226
POS10	0.728	0.370	0.176
POS11	0.718	0.355	0.079
POS12	0.726	0.474	0.131
POS13	0.712	0.370	0.109
POS14	0.717	0.386	0.177
POS15	0.723	0.392	0.123
POS16	0.722	0.435	0.200
POS17	0.732	0.478	0.175
POS18	0.726	0.437	0.179
POS2	0.715	0.414	0.061
POS3	0.720	0.420	0.050
POS4	0.711	0.329	0.105
POS5	0.728	0.527	0.173
POS6	0.711	0.369	0.030
POS7	0.721	0.377	0.192
POS8	0.723	0.342	0.177
POS9	0.724	0.362	0.130
KO1	0.173	0.209	0.742
HTMT			
	01_POS	02_KK	
02_KK	0.575		
03_KO	0.172	0.187	

E. Pengujian Path Coefficient & Signifikansi Pengaruh dan Pengaruh Tidak**Langsung (Uji Hipotesis)****Path Coefficient & Signifikansi Pengaruh**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
01_POS -> 02_KK	0.561	0.563	0.033	16.978	0.000
01_POS -> 03_KO	0.433	0.437	0.074	5.823	0.000
02_KK -> 03_KO	0.374	0.371	0.066	5.699	0.000

Specific Indirect Effects & Signifikansi Pengaruh

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
01_POS -> 02_KK -> 03_KO	0.209	0.209	0.037	5.725	0.000

F. R-Square

R-Square	
02_KK	0.314
03_KO	0.508

G. Q-Square

Q ² (=1-SSE/SSO)	
02_KK	0.165
03_KO	0.100

H. Goodness of Fit Model

Estimated Model	
SRMR	0.075

Lampiran 3 : Surat Izin Penelitian dan Pengambilan Data



UNIVERSITAS MEDAN AREA PASCASARJANA

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 📠 (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 📠 (061) 8226331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id | www.pasca.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

16 Mei 2024

Nomor : 830/PPS-UMA/WDI/01/V/2024
Lamp : -
Hal : Izin Penelitian

Kepada Yth. Bapak/Ibu :
Pimpinan Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan
Jl. K.H. Wahid Hasyim No.14, Merdeka, Kec. Medan
Baru, Kota Medan, Sumatera Utara 20154
Di -
Tempat

Dengan hormat,

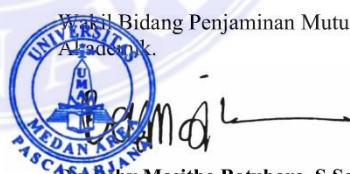
Sehubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Saudara untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :

N a m a : Nurin Nadhira Alyani
NPM : 221804015
Program Studi : Magister Psikologi

Untuk melaksanakan penelitian di tempat yang Saudara pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

Disamping itu perlu kami sampaikan bahwa mahasiswa yang tersebut diatas mengambil judul **“Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada Karyawan Generasi Z Kota Medan)”**

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.

Wakil Bidang Penjaminan Mutu
Alasdaripok.


Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, M.AP

Tembusan :
1. Ketua Program Studi – M.Psi





UNIVERSITAS MEDAN AREA

PASCASARJANA

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 📠 (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 📠 (061) 8226331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id | www.pasca.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

16 Mei 2024

Nomor : 830/PPS-UMA/WDI/01/V/2024
Lamp : -
Hal : Pengambilan Data

Kepada Yth. Bapak/Ibu:
Pimpinan Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan
Jl. K.H. Wahid Hasyim No.14, Merdeka, Kec. Medan Baru,
Kota Medan, Sumatera Utara 20154
Di -
Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Saudara untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :

N a m a : Nurin Nadhira Alyani
NPM : 221804015
Program Studi : Magister Psikologi

Untuk melaksanakan pengambilan data di tempat yang Saudara pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

“Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada Karyawan Generasi Z Kota Medan)”

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.

Wakil Bidang Penjaminan Mutu
Akademik.

Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, M.AP



Lampiran 4 : Surat Keterangan Selesai Riset



PEMERINTAH KOTA MEDAN
DINAS KETENAGAKERJAAN
Jalan K.H. Wahid Hasyim Nomor 14, Medan Baru, Medan, Sumatera Utara 20154,
Telepon (061) 4514424, Faksimile (061) 4511428

SURAT KETERANGAN
Nomor: 000.9/2922

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan
menerangkan bahwa :

Nama : Nurin Nadhira Alyani
NIM : 221804015
PRODI : Magister Psikologi
Penanggung Jawab : Ketua Program Studi-M.Psi Universitas Medan Area

Yang namanya tersebut di atas benar telah selesai melaksanakan Riset/Penelitian untuk
Pengambilan Data di Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan dengan judul :

**"Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen Organisasi Dengan
Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada Karyawan Generasi Z Kota Medan)"**

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 03 Juni 2024



Ditandatangani secara elektronik oleh :
Kepala Dinas
Ketenagakerjaan,
Ilyan Chandra Simbolon, S.STP, MSP
Pembina Tk. I (Mb)
NIP 198010231989121001



Baku
Sertifikasi
Elektronik

- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik, menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan Baku Sertifikasi Elektronik.
- UU PSE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Apresiasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau tanda elektronik merupakan data elektronik yang sah."

Lampiran 5 : Skala Penelitian

INFORMED CONSENT

Saya adalah mahasiswa pascasarjana magister psikologi Universitas Medan Area yang bernama Nurin Nadhira Alyani. Saat ini, saya sedang melakukan tugas akhir (tesis) untuk mengetahui persepsi para karyawan terkait kehidupan kerjanya.

Terdapat 3 (tiga) macam skala dalam penelitian ini sebagai alat perolehan data dengan masing-masing item / butir pernyataan di dalamnya. Skala 1 memiliki 16 item pernyataan, skala 2 memiliki 18 item pernyataan, skala 3 memiliki 24 item pernyataan (total seluruhnya adalah 58 item pernyataan). Estimasi waktu yang dibutuhkan dalam mengisi skala tersebut adalah 8 hingga 10 menit.

Jumlah karyawan selaku responden dibutuhkan sebanyak 366 orang karyawan dengan rentang usia 20 – 29 tahun yang memiliki status pegawai tetap yang bekerja di wilayah Kecamatan Medan Deli. Oleh karena itu, saudara diminta kesediaan untuk ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini. Keseluruhan data dalam penelitian ini akan diolah hanya untuk kepentingan penelitian dan akan saya jamin kerahasiaannya. Oleh karena itu, saudara diminta kesediaan untuk ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini. Keseluruhan data dalam penelitian ini akan diolah hanya untuk kepentingan penelitian dan akan saya jamin kerahasiaannya.

Saudara diberikan kesempatan untuk menanyakan hal yang belum jelas sehubungan dengan penelitian ini. Bila sewaktu-waktu saudara membutuhkan keterangan lebih lanjut, dapat menghubungi: Kontak WA Nurin Nadhira Alyani : 0813- 7035- 1320.

LEMBAR PERSETUJUAN PARTISIPASI SUBJEK PENELITIAN

Dengan ini saya menyatakan persetujuan untuk dapat ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian yang terkait dengan persepsi para karyawan terhadap kehidupan kerjanya. Saya menyatakan bahwa keikutsertaan saya dalam penelitian ini saya lakukan secara sukarela atau tanpa paksaan dari pihak manapun.

Saya juga memperkenankan kepada peneliti untuk menggunakan data - data yang saya berikan untuk dipergunakan sesuai dengan kepentingan dan tujuan penelitian. Saya menyadari dan memahami bahwa data yang saya berikan dan yang akan digunakan memuat informasi - informasi yang jelas tentang diri saya. Walaupun demikian, berbagai informasi tersebut hanya saya izinkan untuk diketahui oleh peneliti.

Sebagai responden dalam penelitian ini, saya menyetujui untuk mengisi skala yang diberikan peneliti.

Medan, 20 Mei 2024

Subjek

PETUNJUK Pengerjaan Skala

1. Tulislah identitas terlebih dahulu pada kolom identitas yang telah disediakan secara lengkap dan jelas.
2. Bacalah setiap pernyataan dengan seksama sebelum anda memilih jawaban.
3. Pilihlah satu dari jawaban yang paling sesuai dengan kondisi anda. Pilihlah jawaban yang tersedia yaitu:
 - ☐ **SS** (Sangat Sesuai), apabila anda sangat sesuai dengan pernyataan tersebut.
 - ☐ **S** (Sesuai), apabila anda sesuai dengan pernyataan tersebut.
 - ☐ **TS** (Tidak Sesuai), apabila anda tidak sesuai dengan pernyataan tersebut.
 - ☐ **STS** (Sangat Tidak Sesuai), apabila anda sangat tidak sesuai dengan pernyataan tersebut.
4. Apabila anda ingin mengubah jawaban, anda dapat memberikan tanda *check list* yang baru pada jawaban yang anda kehendaki, dan jawaban sebelumnya dicoret.
Contoh :

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Saya akan sangat senang berkarir sepanjang hidup saya dalam organisasi tempat kerja saya sekarang			TS	√

5. Skala ini bukan tes, sehingga setiap orang bisa mempunyai jawaban yang berbeda. Tidak ada jawaban salah atau benar karena jawaban anda adalah sesuai dengan kondisi diri anda sebenarnya.
6. Semua jawaban hanya digunakan untuk keperluan penelitian karya ilmiah.

Selamat Mengerjakan & Terima Kasih

IDENTITAS

Nama :
 Usia :
 Jenis Kelamin : L/P
 Pekerjaan Utama Sebagai :
 Lama Bekerja :
 Status Pernikahan :
 Gaji :
 Benefit Selama Bekerja : BPJS K / BPJS TK
 Memiliki Pekerjaan Sampingan : Ya/Tidak
 No WA/Hp :

SKALA 1

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Saya akan sangat senang berkarir sepanjang hidup saya dalam organisasi tempat kerja saya				
2	Saya benar – benar merasa masalah yang terjadi dalam organisasi tempat kerja saya seolah – olah seperti masalah saya sendiri				
3	Saya tidak punya rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi tempat kerja saya				
4	Saya tidak merasa terikat secara emosional dengan organisasi tempat kerja saya				
5	Saya tidak merasa seperti bagian dari keluarga di organisasi tempat kerja saya				
6	Organisasi tempat kerja saya sangat berarti secara pribadi bagi saya				
7	Saat ini, tetap tinggal dalam organisasi tempat kerja saya adalah masalah kebutuhan bukan masalah keinginan				
8	Sulit sekali bagi saya untuk meninggalkan organisasi tempat kerja saya saat ini, meskipun saya menginginkannya				
9	Saya merasa bahwa saya memiliki pilihan terlalu sedikit untuk memikirkan keluar dari organisasi tempat kerja saya				
10	Seandainya saya sudah tidak terlalu banyak mengorbankan diri saya di dalam organisasi, saya akan mempertimbangkan pekerjaan yang lain				

11	Salah satu konsekuensi negatif dari meninggalkan organisasi tempat kerja saya adalah keterbatasan alternatif pekerjaan lain yang tersedia				
12	Saya tidak merasa berkewajiban untuk tetap bersama atasan saya yang sekarang				
13	Saya rasa adalah tidak tepat untuk meninggalkan organisasi tempat kerja saya, sekalipun hal itu menguntungkan bagi saya				
14	Organisasi tempat kerja saya layak menerima loyalitas saya				
15	Saya tidak akan meninggalkan organisasi tempat kerja saya karena saya merasa punya tanggung jawab yang tinggi terhadap orang - orang di dalamnya				
16	Saya banyak sekali berhutang budi kepada organisasi tempat kerja saya				

SKALA 2

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Organisasi tempat kerja saya benar - benar mempertimbangkan tujuan dan nilai - nilai saya				
2	Organisasi tempat kerja saya mengabaikan kepentingan terbaik saya ketika membuat keputusan yang dapat mempengaruhi saya				
3	Penurunan prestasi kerja yang saya lakukan membuat organisasi tempat kerja saya ingin menggantikan posisi saya dengan orang lain				
4	Jika organisasi tempat kerja saya mendapatkan keuntungan yang lebih besar, maka organisasi akan mempertimbangkan untuk menaikkan gaji saya				
5	Organisasi tempat kerja saya gagal untuk menghargai apapun usaha ekstra saya				
6	Organisasi tempat kerja saya lebih peduli untuk mencari keuntungan dibandingkan saya				
7	Atasan saya menghargai kontribusi yang saya berikan untuk kesejahteraan organisasi				
8	Atasan saya merasa bangga karena saya menjadi bagian dari organisasi				
9	Jika saya memutuskan untuk berhenti, atasan saya akan mencoba membujuk saya untuk tetap bertahan				
10	Atasan saya bersedia memberikan bantuan ketika saya mengalami kesulitan atau masalah				

11	Atasan saya peduli tentang pendapat saya				
12	Atasan saya memberikan perhatian yang sangat sedikit kepada saya				
13	Organisasi tempat kerja saya benar - benar peduli pada kesejahteraan saya				
14	Organisasi tempat kerja saya ingin memberikan kepada saya pekerjaan yang sebaik mungkin sesuai kualifikasi saya				
15	Organisasi tempat kerja saya hanya menyediakan sedikit kesempatan bagi saya untuk menjadi lebih maju				
16	Organisasi tempat kerja saya mengabaikan permintaan yang masuk akal bagi perubahan kondisi kerja saya				
17	Organisasi tempat kerja saya bersedia memberikan keleluasaan kepada saya agar saya dapat mengeluarkan kemampuan terbaik saya				
18	Organisasi tempat kerja saya berusaha menjadikan pekerjaan saya semenarik mungkin				

SKALA 3

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Saya merasa diri saya dibayar dengan jumlah yang sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan				
2	Saya merasa puas dengan kesempatan saya untuk kenaikan gaji				
3	Kenaikan gaji terlalu sedikit dan jarang terjadi				
4	Saya puas dengan kesempatan saya untuk naik jabatan				
5	Saya senang dengan atasan saya				
6	<i>Benefit</i> yang saya terima dari tempat kerja saya sama baiknya dengan kebanyakan tempat kerja lain tawarkan				
7	Saya merasa kurang puas dengan <i>benefit</i> yang saya dapatkan dari tempat kerja saya				
8	Ada <i>benefit</i> dari tempat kerja yang seharusnya saya dapatkan tetapi tidak diberikan. Misalnya jatah cuti, bonus, asuransi, dan lainnya				

9	Sedikit hadiah/penghargaan/ <i>reward</i> untuk yang diberikan oleh tempat kerja saya. Contohnya bonus atau hadiah lainnya				
10	Banyak aturan dan prosedur dalam pekerjaan yang menyulitkan saya mengerjakan pekerjaan dengan baik				
11	Saya memiliki terlalu banyak pekerjaan yang harus saya lakukan dalam pekerjaan saya				
12	Saya memiliki terlalu banyak pekerjaan yang terkait dengan dokumen/berkas untuk dikerjakan				
13	Saya suka dengan orang yang bekerja dengan saya				
14	Rekan kerja saya menyenangkan				
15	Saya merasa bahwa saya harus bekerja lebih keras dalam pekerjaan saya karena orang yang bekerja dengan saya tidak kompeten				
16	Terlalu banyak pertengkaran dan perkelahian dalam pekerjaan saya/tempat kerja saya				
17	Saya melakukan sesuatu yang saya suka dalam pekerjaan saya				
18	Saya merasa bangga dengan apa yang saya kerjakan dalam pekerjaan saya				
19	Pekerjaan saya menyenangkan				
20	Terkadang saya merasa pekerjaan saya tidak berarti				
21	Komunikasi terlihat baik di tempat kerja saya				
22	Tujuan dari institusi tempat bekerja saya tidak jelas di mata saya				
23	Saya sering merasa bahwa saya tidak tahu apa yang terjadi di tempat kerja saya				
24	Tugas-tugas dalam pekerjaan tidak sepenuhnya dijelaskan oleh institusi tempat kerja saya				

**MOHON PERIKSA KEMBALI IDENTITAS DAN JAWABAN ANDA,
JANGAN SAMPAI ADA YANG TERLEWATI,
- TERIMA KASIH -**

Lampiran 6 : Data Penelitian**Data Penelitian Komitmen Organisasi**

Subjek	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	KO10	KO11	KO12	KO13	KO14	KO15	KO16
1	1	2	1	4	1	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	4
2	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3
3	2	4	4	3	2	3	3	4	4	2	3	1	3	4	4	4
4	2	3	4	1	2	2	2	4	4	2	4	4	4	2	2	2
5	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	3	3	2	3	3	3
6	1	1	4	2	1	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3
7	1	1	1	4	1	1	1	1	4	2	3	1	3	3	3	3
8	1	2	3	3	4	4	4	4	4	1	3	3	4	4	4	4
9	1	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	3
10	1	1	3	3	1	1	1	1	4	2	3	3	4	3	3	3
11	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	4	4	4
12	3	3	1	1	2	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3
13	2	4	1	2	2	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3
14	2	4	3	2	4	3	3	3	2	3	2	1	2	3	3	3
15	2	3	1	1	2	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3
16	1	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3	1	3	3	3	3
17	2	4	3	1	1	3	3	3	4	1	2	2	4	1	1	1
18	3	2	2	3	1	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
19	2	4	2	2	1	3	3	3	4	4	3	1	4	3	3	3
20	2	4	1	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3
21	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3
22	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	2	2
23	1	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3
24	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	1	4	3	3	3
25	2	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	1	4	3	3	3
26	2	2	2	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
27	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4
28	2	4	3	2	4	4	3	4	4	4	2	3	4	3	2	4
29	2	2	2	1	2	2	2	4	3	4	3	3	2	3	3	3
30	2	4	2	3	3	3	3	4	2	4	3	3	2	3	2	2
31	2	2	3	1	3	3	3	3	4	2	3	1	2	4	2	3
32	2	2	2	1	3	3	3	3	4	3	2	1	3	4	2	3
33	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
34	2	2	2	1	3	4	4	4	4	3	2	2	4	4	3	3
35	2	4	3	2	1	3	3	3	2	3	4	3	3	2	4	3
36	2	2	2	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4
37	2	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4
38	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	2	3	3
39	2	2	1	2	3	4	4	4	3	2	3	3	4	2	3	4

40	1	4	4	4	4	3	3	4	3	2	1	3	3	4	3	3
41	3	3	2	3	1	3	3	3	4	3	2	1	3	4	3	3
42	2	4	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	3	3
43	1	3	3	4	4	4	4	4	3	2	1	4	3	3	3	3
44	2	2	2	1	3	4	4	4	3	3	3	3	1	3	3	3
45	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	1	3	4	3	3
46	1	3	3	3	4	3	3	4	3	2	1	3	3	4	4	4
47	2	2	2	3	1	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	4
48	2	4	2	3	4	3	3	3	3	1	4	1	3	4	3	2
49	1	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	4
50	2	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	2	4	3	2	1
51	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
52	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	4	1	3
53	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3
54	2	4	3	4	3	3	3	3	3	1	3	3	2	4	2	3
55	4	1	2	2	1	1	1	1	1	2	3	3	1	2	2	2
56	1	3	3	3	3	4	4	4	4	1	1	4	4	3	3	3
57	2	4	3	4	3	3	3	1	1	2	3	4	2	2	1	3
58	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	1	3	3	3
59	2	3	3	3	4	3	3	1	2	3	2	4	2	4	4	4
60	2	4	3	4	4	3	3	1	2	3	3	4	2	4	2	3
61	1	3	4	3	3	4	4	1	2	3	4	3	1	4	4	4
62	1	1	2	4	2	3	3	2	4	2	4	4	3	4	4	4
63	1	1	2	4	1	4	2	3	3	2	3	3	4	2	2	2
64	1	1	2	4	2	1	2	4	2	1	4	3	3	3	3	3
65	1	1	2	3	3	4	4	2	2	4	1	2	2	2	2	2
66	1	2	3	3	3	4	4	2	4	3	1	1	2	4	4	4
67	1	2	4	3	3	4	4	4	4	1	3	3	4	3	2	4
68	1	2	2	3	1	4	4	3	1	1	4	3	3	3	3	3
69	1	2	1	2	1	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3
70	1	4	3	4	1	2	1	3	3	2	4	3	3	4	4	4
71	1	1	2	3	2	3	3	3	3	1	3	4	4	3	3	3
72	2	1	1	4	2	4	2	3	1	1	3	4	4	4	4	4
73	1	1	1	3	1	3	4	4	1	1	3	3	4	3	3	3
74	1	1	1	4	2	4	3	2	1	1	3	4	4	3	3	3
75	1	2	1	4	2	3	4	2	1	1	4	4	3	3	3	3
76	1	1	2	4	4	4	3	1	3	2	4	2	2	3	3	3
77	2	1	1	4	1	3	1	2	1	3	1	1	4	4	4	4
78	1	2	1	4	2	3	2	4	1	1	4	4	3	4	4	4
79	1	1	1	3	3	3	2	4	2	2	4	3	3	4	4	4
80	1	3	2	4	2	3	3	3	1	1	3	2	2	3	3	3
81	1	1	2	4	2	4	2	4	1	1	3	3	4	3	4	4
82	1	1	1	4	3	4	4	4	1	1	4	1	1	4	4	4
83	1	1	2	4	2	4	2	3	3	2	3	4	3	4	4	4

84	1	2	1	4	1	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4
85	2	1	1	4	2	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4
86	1	1	1	4	1	4	2	3	4	2	4	3	4	4	4	4
87	2	2	1	3	2	4	4	4	1	1	3	4	3	1	1	1
88	2	1	2	4	1	3	4	1	4	2	4	4	4	4	4	4
89	1	1	2	3	2	3	1	4	3	2	1	2	4	4	2	2
90	1	1	2	4	2	4	4	4	1	1	3	4	4	4	4	4
91	1	1	1	3	1	4	4	3	1	1	4	4	3	3	3	3
92	2	2	2	4	1	3	3	3	1	1	4	4	3	3	3	3
93	2	1	1	4	2	4	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3
94	1	1	2	3	2	4	4	3	2	1	3	3	2	4	3	2
95	1	1	1	4	1	3	2	3	3	4	3	3	4	3	1	1
96	1	2	2	4	1	4	4	4	3	2	4	4	2	3	3	2
97	2	1	2	4	1	1	1	4	1	1	4	3	3	3	4	4
98	1	2	2	4	1	4	3	4	1	1	4	4	2	4	4	4
99	1	2	1	4	1	4	3	4	3	1	4	3	4	4	4	4
100	1	2	2	4	1	4	2	3	3	2	4	4	3	3	4	4
101	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3
102	2	2	2	1	2	2	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2
103	1	2	3	4	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3
104	3	2	1	2	2	2	3	4	3	2	3	2	2	1	2	2
105	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	3
106	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3
107	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	2	3	2	2	4
108	1	3	3	2	1	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3
109	2	3	2	2	1	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
110	1	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3
111	3	2	2	2	2	2	2	4	3	2	3	2	2	3	2	1
112	3	1	1	2	1	2	3	4	2	2	4	2	2	3	2	2
113	3	1	3	1	2	4	2	3	2	3	3	2	4	3	3	3
114	1	4	4	4	2	2	3	4	4	4	3	3	1	4	3	3
115	2	4	2	4	3	3	3	1	3	3	3	2	3	4	4	3
116	3	2	2	1	2	2	3	4	3	3	3	1	3	4	3	3
117	2	3	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3
118	2	3	1	2	2	4	2	3	2	2	1	3	3	4	3	4
119	2	2	1	3	1	3	3	3	2	1	1	3	1	3	3	2
120	3	2	2	2	1	4	3	2	1	3	4	3	3	3	3	1
121	2	2	2	1	2	3	2	4	4	3	2	3	4	4	2	1
122	3	3	2	3	1	4	3	4	1	1	3	2	2	2	3	3
123	2	2	2	1	2	4	4	2	2	3	4	2	3	3	3	3
124	2	2	2	2	2	2	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3
125	2	2	3	4	2	3	3	4	4	2	2	3	1	2	4	3
126	2	2	2	1	2	2	3	3	4	3	3	2	4	3	2	2
127	1	2	3	2	1	4	2	3	4	2	3	1	3	4	3	2

128	2	2	1	2	2	4	4	3	3	2	1	3	2	3	3	4
129	2	4	1	2	3	4	3	4	1	2	4	3	2	3	4	2
130	3	1	4	1	1	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3
131	1	3	3	3	2	4	4	3	3	4	4	1	3	2	2	4
132	2	2	4	2	1	3	2	1	4	4	3	3	3	4	4	3
133	2	2	3	1	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	4	2
134	2	2	2	3	2	4	2	2	4	3	4	2	3	4	3	3
135	3	2	2	2	2	4	1	4	3	2	3	2	2	4	2	3
136	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	4	4	3
137	3	1	3	1	2	3	2	4	4	3	2	4	3	4	3	3
138	3	3	2	4	1	3	3	4	3	4	4	2	2	2	2	2
139	1	3	2	2	2	3	3	4	4	3	4	1	2	3	2	3
140	2	1	2	1	3	4	4	3	3	4	3	1	4	2	3	4
141	2	3	3	3	1	4	2	4	3	3	2	3	3	2	3	2
142	2	3	2	2	1	4	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3
143	2	3	2	2	2	4	4	2	2	4	3	2	3	2	4	3
144	1	3	4	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3
145	1	2	4	3	3	3	3	1	1	3	4	2	4	4	3	4
146	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2
147	1	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3
148	1	1	3	4	4	3	4	3	4	2	4	2	4	4	3	3
149	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
150	1	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
151	1	1	4	3	4	4	3	2	1	2	3	3	4	4	4	4
152	1	3	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	1
153	4	2	2	1	2	2	2	3	2	1	3	1	2	3	2	2
154	1	3	4	3	4	3	2	1	2	2	4	2	3	3	4	4
155	2	3	3	2	1	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3
156	3	1	1	2	2	2	2	4	3	2	4	2	2	3	1	2
157	4	2	1	1	2	2	2	4	2	3	4	2	2	3	2	1
158	1	3	3	4	4	3	3	2	3	2	2	3	4	4	3	3
159	1	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2
160	1	3	3	3	4	4	3	2	3	2	4	3	3	3	3	2
161	3	1	2	1	2	2	2	3	2	4	4	2	2	2	2	2
162	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3
163	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
164	1	3	3	4	4	3	3	1	3	2	3	2	3	4	3	3
165	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2
166	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3
167	2	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3
168	2	2	4	3	3	3	2	4	3	2	4	3	3	3	3	3
169	1	3	4	3	4	4	2	1	4	2	1	3	4	4	4	3
170	1	3	2	2	1	3	2	4	4	2	4	3	3	3	3	3
171	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	4	2	2	3	3	3

172	2	4	1	1	1	4	4	3	3	4	4	1	3	2	2	4
173	2	4	4	3	4	4	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4
174	2	3	3	4	4	4	2	3	3	4	2	4	2	3	3	3
175	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	2
176	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	4	4	3	3
177	1	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4
178	1	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
179	1	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	4
180	2	3	4	4	4	4	4	3	2	1	4	4	3	3	3	4
181	2	3	1	2	1	3	3	3	3	4	4	1	3	4	4	2
182	2	1	2	2	3	2	2	4	2	2	4	1	3	3	4	3
183	2	3	1	1	2	4	4	2	4	4	3	2	3	3	3	3
184	2	4	4	2	3	4	4	3	2	2	4	2	3	3	3	3
185	1	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	1	3	4	4	4
186	1	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	2
187	1	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3
188	1	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3
189	2	1	3	4	4	3	3	2	3	1	2	4	3	3	4	4
190	2	2	3	3	4	3	2	4	3	2	4	3	3	3	3	4
191	1	4	4	3	4	4	2	1	2	1	4	3	4	3	4	3
192	1	3	4	4	4	4	3	2	1	1	1	2	2	3	3	3
193	3	1	1	2	2	3	4	3	4	4	3	1	2	2	1	2
194	1	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	2	2	4	3
195	1	1	3	4	3	4	4	2	2	1	1	3	3	4	3	3
196	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	2	2	2
197	2	3	4	4	3	3	2	4	3	2	4	4	3	4	4	4
198	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	4	4	4
199	1	4	4	3	3	4	2	3	4	1	4	4	4	3	4	4
200	1	2	4	2	4	4	2	4	3	4	1	3	3	4	4	2
201	1	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3
202	2	1	3	4	3	4	4	3	3	1	2	4	2	4	1	3
203	1	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3
204	2	3	4	4	4	3	3	3	4	2	2	3	3	4	3	3
205	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3
206	1	3	4	4	3	4	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3
207	1	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	4	3	3
208	2	4	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	3
209	1	3	4	4	3	4	2	3	3	2	3	4	3	4	3	3
210	2	3	1	3	1	4	3	3	4	2	2	1	3	4	3	3
211	1	3	3	1	3	3	4	3	4	3	3	1	2	4	2	3
212	1	2	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4
213	1	3	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3
214	2	4	3	4	4	4	3	1	4	2	3	4	3	4	3	4
215	1	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	3

216	2	3	3	4	3	3	1	2	4	2	3	3	4	3	3	4
217	1	3	3	4	3	3	1	2	3	2	3	3	3	3	3	4
218	1	1	3	3	1	3	1	2	3	1	3	2	4	3	3	3
219	1	2	3	4	3	3	1	2	1	2	4	3	4	3	3	4
220	1	1	4	4	3	3	2	1	2	1	4	2	3	3	3	4
221	2	1	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4
222	1	1	4	4	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	4	4
223	2	2	4	4	3	4	2	1	2	1	3	1	4	3	3	3
224	2	2	3	4	3	4	3	1	3	2	3	2	4	4	3	3
225	2	1	4	3	4	4	1	2	2	2	4	2	3	4	4	3
226	2	2	2	2	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3
227	2	1	4	3	4	4	1	2	2	1	3	1	3	3	4	4
228	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
229	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
230	3	2	2	2	3	2	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3
231	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
232	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3
233	1	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3
234	2	1	4	3	4	3	4	1	2	2	3	2	4	3	3	4
235	3	2	2	2	3	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
236	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3
237	3	3	2	2	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
238	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
239	2	2	3	4	4	4	2	1	2	1	4	2	4	3	3	4
240	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
241	1	2	4	4	3	4	3	4	4	2	4	2	4	4	3	4
242	2	2	3	4	3	4	2	1	1	2	4	2	3	3	4	3
243	2	3	3	3	3	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3
244	1	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
245	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
246	2	1	4	3	4	4	2	2	4	2	4	2	3	3	3	4
247	1	2	3	4	3	3	2	2	2	2	4	2	4	4	3	3
248	2	2	4	3	3	3	2	1	2	2	1	3	3	3	4	3
249	1	1	4	3	4	4	2	2	3	1	3	2	4	3	4	3
250	3	2	4	3	3	4	2	1	2	2	2	4	1	4	3	3
251	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	1	3	4	3
252	2	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	1	2	3	4
253	2	4	4	3	4	2	2	2	4	3	3	1	2	3	4	4
254	1	3	3	4	3	3	2	3	3	2	2	4	3	3	3	4
255	2	4	4	3	3	4	3	3	4	1	2	4	2	4	2	3
256	2	3	2	1	2	3	4	1	3	2	3	2	3	4	3	3
257	2	4	4	3	4	3	3	3	1	3	1	3	4	4	3	2
258	2	2	4	4	2	4	2	3	2	3	3	2	4	4	4	2
259	2	2	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2

260	2	2	2	2	2	3	2	3	4	3	2	2	3	2	3	2
261	2	4	1	2	2	3	2	2	3	3	2	1	4	4	3	4
262	3	2	4	3	3	4	2	2	1	1	2	3	1	4	3	3
263	3	1	3	3	3	3	2	2	1	2	2	4	1	4	4	3
264	2	4	3	4	3	3	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3
265	2	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	4	4	4	3
266	3	1	3	3	3	3	2	2	2	1	1	4	2	3	3	3
267	3	2	4	4	3	3	2	2	1	2	1	3	2	4	4	3
268	3	2	4	4	4	3	1	2	2	2	1	4	2	4	3	4
269	3	2	4	4	3	3	1	2	1	1	2	3	1	4	4	3
270	3	2	4	3	3	3	1	1	2	2	2	4	2	4	4	3
271	2	3	3	4	3	4	3	3	1	3	4	3	4	2	4	3
272	2	4	3	4	3	3	3	1	3	3	2	4	4	4	2	3
273	3	1	4	3	3	3	2	1	2	2	2	3	1	4	3	4
274	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3
275	3	1	3	3	4	3	1	1	2	2	1	4	2	4	3	4
276	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3
277	3	1	3	3	3	4	2	2	1	2	2	4	1	4	4	3
278	3	2	4	4	3	3	2	2	1	2	2	3	1	3	4	4
279	4	2	3	4	4	4	2	2	1	2	1	3	2	4	4	3
280	3	1	3	3	4	4	1	1	2	2	2	4	1	4	3	4
281	3	1	3	3	3	3	2	1	1	2	1	3	1	4	3	4
282	1	2	4	4	4	3	1	2	1	2	1	4	2	4	4	3
283	1	2	4	3	4	4	4	1	2	3	1	3	2	2	3	3
284	1	1	4	3	3	4	1	1	1	1	2	4	2	3	4	4
285	2	2	4	3	4	3	1	2	2	1	2	4	2	4	4	3
286	1	3	4	3	4	3	1	2	2	1	2	3	3	3	4	3
287	2	4	3	4	3	3	2	1	1	2	3	4	2	4	3	4
288	2	4	4	3	4	3	1	2	2	1	4	3	2	4	3	3
289	3	1	2	1	2	2	4	3	3	4	3	1	1	1	2	1
290	1	3	4	3	4	3	1	4	4	3	4	3	1	4	1	3
291	3	1	2	1	2	2	4	4	4	3	4	2	1	1	3	1
292	1	3	3	4	3	4	1	1	4	2	1	3	4	4	1	3
293	2	4	3	4	3	4	1	1	4	3	4	4	3	3	4	4
294	2	4	4	3	4	3	1	2	2	3	4	4	4	4	1	4
295	3	1	2	2	1	1	3	4	4	3	3	1	2	2	1	2
296	1	3	3	3	3	3	2	1	2	1	3	3	4	4	3	4
297	1	3	3	4	3	3	1	1	2	1	2	4	3	3	4	3
298	2	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3
299	1	1	4	3	4	3	3	1	3	2	4	4	1	4	3	4
300	2	4	3	4	3	3	1	2	2	1	3	4	3	3	1	3
301	1	4	1	3	4	2	4	2	1	1	2	3	1	4	2	4
302	3	1	4	2	2	4	1	1	1	1	1	4	1	3	4	1
303	1	1	4	4	2	2	1	1	1	1	4	4	3	3	3	3

304	3	1	4	4	4	4	1	3	1	2	1	4	1	3	1	1
305	1	1	1	4	4	1	1	1	1	1	4	4	3	1	1	1
306	1	1	4	1	4	3	1	1	1	1	4	3	4	2	1	1
307	1	2	1	4	4	4	2	2	1	2	1	3	1	4	4	1
308	2	1	3	4	2	4	1	1	1	3	1	3	1	4	2	1
309	3	3	2	4	3	3	1	2	4	1	1	2	4	3	2	1
310	2	1	4	4	3	2	2	1	2	3	1	4	2	3	1	1
311	1	1	4	4	4	4	4	4	1	3	1	4	3	4	1	1
312	4	1	2	4	4	4	4	1	1	1	1	4	4	2	2	2
313	4	3	4	3	3	4	4	1	4	1	1	1	1	4	3	3
314	1	4	2	3	3	3	1	3	4	4	1	4	3	4	1	1
315	1	3	4	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1
316	3	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	1	2	4	4	4
317	1	1	4	4	4	1	1	1	4	1	3	2	1	1	1	1
318	1	1	1	2	4	1	1	1	1	4	1	1	3	2	2	1
319	2	1	4	4	1	4	1	1	1	3	1	2	2	2	3	2
320	4	3	4	4	3	4	1	4	3	1	1	1	1	2	1	1
321	1	2	4	4	4	4	3	1	1	1	1	4	3	4	4	4
322	1	1	4	3	2	4	1	2	1	1	1	1	1	4	1	1
323	4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1
324	1	1	3	4	4	1	2	2	1	4	1	4	1	4	3	3
325	3	1	3	1	4	4	1	1	1	2	1	4	2	4	1	1
326	1	1	3	4	4	4	4	2	2	3	1	2	1	4	3	1
327	1	2	4	3	4	4	1	3	3	1	4	3	1	4	3	1
328	3	1	3	1	4	4	1	1	1	1	3	4	1	1	1	1
329	1	1	2	4	4	1	1	1	1	3	1	4	1	4	1	1
330	1	1	4	4	2	4	1	2	1	3	3	4	1	4	1	3
331	1	1	1	3	4	2	1	1	4	2	1	4	3	4	3	1
332	3	3	4	3	1	3	1	1	1	1	4	4	1	4	2	1
333	3	1	2	4	4	4	3	1	1	4	4	4	1	4	1	1
334	4	1	4	4	1	3	1	1	2	2	3	4	1	4	1	1
335	3	3	4	4	4	4	4	1	2	1	1	3	1	4	1	1
336	4	1	4	4	3	3	1	1	2	1	4	4	1	1	1	1
337	1	4	4	4	4	4	1	1	1	2	1	4	1	4	4	2
338	1	1	2	4	4	4	3	1	1	4	1	4	1	4	1	2
339	3	1	4	4	2	4	1	4	1	1	2	4	1	2	2	1
340	1	3	3	4	2	4	1	3	2	1	4	4	1	3	1	2
341	1	4	4	4	4	4	1	4	1	2	1	4	3	2	1	1
342	2	1	4	1	4	2	1	4	1	1	3	4	1	4	1	1
343	1	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	1	1	1	1	1
344	1	1	4	1	4	1	1	1	1	1	1	4	1	4	2	1
345	1	1	3	4	1	1	2	2	1	2	4	4	1	4	2	1
346	1	3	2	4	4	1	1	1	1	1	2	3	1	4	4	4
347	1	2	1	4	2	4	1	3	3	4	1	4	2	3	2	4

348	1	2	3	4	4	4	3	3	1	1	1	4	3	2	1	1
349	1	1	4	2	4	3	1	1	2	1	4	3	3	4	1	1
350	1	1	4	2	4	4	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1
351	4	2	1	2	4	2	1	4	1	1	2	4	1	1	1	1
352	1	1	1	4	4	3	4	1	1	1	3	4	1	3	3	2
353	1	1	1	3	4	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1
354	3	1	1	4	4	1	1	4	2	1	4	4	1	4	3	1
355	1	2	4	3	4	4	3	1	2	1	1	4	1	1	1	1
356	1	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	4	1	4	1	2
357	1	4	4	4	4	2	3	3	2	1	4	4	1	4	1	1
358	2	3	1	4	4	4	2	2	1	1	3	2	1	1	1	4
359	1	3	1	2	3	4	1	4	2	1	1	4	1	1	1	1
360	1	3	4	1	4	4	1	1	1	1	1	4	1	4	1	3
361	1	4	4	4	4	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	3
362	1	4	4	4	2	4	4	1	1	3	1	4	1	1	1	1
363	1	4	4	4	4	1	1	3	1	1	1	4	1	3	1	4
364	1	1	4	3	4	4	4	2	2	1	4	2	3	4	1	3
365	1	1	1	1	4	3	3	1	1	4	1	2	4	2	2	2
366	1	1	1	4	3	2	2	1	1	1	1	4	3	3	3	3

Data Penelitian *Perceived Organizational Support*

Subjek	PO S1	PO S2	PO S3	PO S4	PO S5	PO S6	PO S7	PO S8	PO S9	POS 10	POS 11	POS 12	POS 13	POS 14	POS 15	POS 16	POS 17	POS 18
1	4	1	4	4	1	1	4	4	4	1	2	3	4	4	4	4	4	4
2	4	1	4	4	1	2	4	4	4	1	2	3	4	4	4	4	3	3
3	3	3	1	1	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2	3	3	2	2
4	3	3	1	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
5	4	2	3	4	3	4	4	4	3	1	1	2	4	4	4	4	4	3
6	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
7	3	3	1	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2
8	3	3	1	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
9	4	1	1	2	2	2	2	4	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3
10	3	3	1	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
11	4	1	1	4	2	2	4	4	4	1	1	2	2	4	4	4	3	3
12	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	2	2
13	3	3	1	3	3	4	3	3	3	2	2	1	4	3	3	3	4	3
14	3	3	1	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	1
15	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	3	2	3	2	2
16	2	1	1	1	1	1	2	2	3	4	1	1	2	2	2	3	2	2
17	3	3	1	1	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2
18	1	1	4	1	1	3	2	2	2	3	3	1	2	2	1	2	2	1
19	3	3	4	1	3	1	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	1
20	2	1	4	1	1	1	2	1	2	3	4	4	2	1	1	1	2	1
21	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	1	4	3	3	3	3	3
22	1	1	4	1	3	1	2	2	2	3	3	4	2	2	1	2	2	2
23	3	3	1	1	2	1	2	2	2	3	3	4	1	2	2	2	2	2
24	3	3	1	1	2	1	2	2	2	3	3	4	1	2	2	3	2	2
25	3	3	4	2	2	1	2	3	3	1	3	4	1	2	2	3	2	3
26	3	3	4	1	3	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	3
27	4	1	1	4	4	3	4	4	3	2	1	2	2	4	3	4	3	3
28	2	1	1	1	3	1	4	2	2	3	3	4	1	2	2	3	2	4
29	2	1	1	2	2	1	4	2	2	3	3	4	1	2	1	1	2	2
30	3	3	1	1	1	1	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	2	3
31	3	3	1	1	1	2	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	4	2
32	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	4	4	2	1	2	1	2	2
33	3	3	1	1	1	3	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	3	2
34	3	3	1	1	1	1	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	2	3
35	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	3	2
36	1	1	4	1	1	1	2	2	2	3	3	4	2	1	1	1	1	2
37	3	2	2	4	4	3	4	4	3	2	1	2	4	4	4	3	4	3
38	3	3	1	2	2	1	2	4	3	3	3	1	2	3	2	2	2	3
39	3	3	1	4	3	1	2	4	3	3	3	1	2	2	2	2	2	4
40	4	1	1	4	3	4	4	4	3	1	1	2	4	4	4	4	4	3
41	1	1	1	2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3

42	3	3	1	2	3	1	3	4	2	2	3	1	2	4	2	2	3	3
43	4	1	2	3	4	4	3	4	4	2	1	2	2	4	4	4	4	4
44	3	3	1	1	2	2	2	4	3	3	1	1	2	4	2	2	2	3
45	4	1	1	4	3	3	3	3	3	1	2	1	2	3	2	3	3	3
46	4	2	3	3	3	4	3	4	4	1	1	2	4	3	4	4	4	3
47	3	3	1	1	2	2	2	3	3	2	1	1	2	3	2	2	3	2
48	3	3	1	3	2	2	3	4	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2
49	3	3	1	3	2	2	4	4	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2
50	3	2	3	3	3	4	4	3	3	2	1	2	2	4	3	3	3	2
51	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	2	3	2
52	3	3	1	3	2	2	3	4	3	1	3	1	2	3	2	3	4	3
53	3	3	1	3	3	2	3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	3	3
54	3	3	1	3	1	1	3	4	4	2	3	1	2	3	1	2	1	3
55	1	1	4	1	2	1	2	1	1	3	4	4	1	2	2	1	1	2
56	3	1	1	3	4	2	3	3	2	2	4	1	4	3	2	2	3	3
57	3	2	3	3	4	4	4	3	2	2	1	2	2	4	3	4	4	3
58	3	1	4	1	2	2	3	3	3	2	3	1	2	3	2	2	3	3
59	4	2	2	3	4	3	4	3	2	1	2	2	4	4	4	4	4	3
60	4	2	3	3	4	3	3	4	3	1	4	2	2	4	3	4	4	3
61	4	1	3	4	4	4	3	4	2	1	4	2	4	3	2	4	4	3
62	4	2	1	3	3	3	4	3	4	1	2	3	2	3	2	4	4	3
63	4	2	1	4	3	3	4	3	4	1	4	3	4	3	4	4	4	3
64	3	1	1	1	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	1	2	3	3
65	3	1	2	1	2	3	3	3	3	1	1	2	4	2	4	3	3	4
66	3	1	1	1	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
67	3	1	2	1	3	1	3	2	2	2	3	1	2	2	3	3	3	3
68	4	2	3	4	3	4	4	3	4	2	2	3	4	3	2	4	3	3
69	4	2	1	1	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4
70	4	1	1	3	4	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	3	4
71	4	2	1	4	4	3	3	3	4	2	3	2	4	4	2	4	4	3
72	4	2	1	3	4	3	3	3	4	3	1	2	4	4	2	4	4	4
73	4	2	1	4	4	3	3	3	4	1	2	3	4	4	3	4	4	4
74	4	2	1	4	3	3	3	4	4	1	2	3	4	4	4	4	4	3
75	4	2	1	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	4	4	4	3	4
76	4	1	1	1	2	3	2	3	2	2	1	1	2	2	4	3	4	3
77	4	1	2	1	2	3	3	4	3	2	3	1	2	3	3	3	4	3
78	3	1	1	1	2	1	1	2	3	3	3	1	2	3	2	3	3	3
79	4	2	2	3	3	2	4	3	4	1	2	2	2	4	2	4	3	4
80	3	1	1	1	1	1	2	3	3	2	2	2	2	3	4	3	3	3
81	4	1	1	3	4	2	4	4	4	1	2	2	2	4	3	4	4	4
82	3	1	1	1	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	3
83	4	1	1	3	3	2	4	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4
84	3	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3
85	3	1	1	1	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3

86	4	3	2	4	3	3	3	4	3	2	1	3	4	4	4	4	3	4
87	3	2	1	4	4	2	2	2	2	3	1	1	2	3	3	3	3	3
88	4	1	2	4	4	3	3	4	4	1	1	2	2	3	4	4	4	4
89	4	3	2	4	3	4	4	4	4	2	2	2	2	4	3	4	4	4
90	4	2	2	4	3	3	4	4	3	1	1	3	4	4	4	4	4	4
91	3	1	1	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3	3	4
92	3	1	1	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2
93	3	1	2	4	4	4	3	3	4	2	1	2	4	4	3	4	4	4
94	3	1	1	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
95	3	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3
96	3	1	1	1	2	2	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3
97	3	1	1	1	2	2	4	3	2	2	4	2	2	2	2	2	3	3
98	4	1	1	1	4	2	4	3	4	1	1	2	4	4	4	4	4	4
99	3	1	1	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2
100	4	1	2	1	4	3	4	3	4	1	1	3	4	3	4	4	4	4
101	3	2	1	3	4	4	4	3	3	2	2	2	4	3	3	4	4	4
102	1	1	4	3	1	2	2	1	3	3	2	4	2	2	1	1	1	1
103	3	1	1	4	3	2	3	3	4	2	2	2	2	4	3	3	3	3
104	1	1	4	1	2	1	2	2	3	3	4	1	2	1	2	1	1	1
105	3	1	1	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2
106	3	1	2	1	2	2	1	1	2	2	4	1	2	3	2	1	1	1
107	3	1	2	1	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2
108	3	1	2	1	2	2	2	2	3	1	4	1	2	3	3	3	2	2
109	3	1	1	1	1	3	1	1	4	2	4	1	2	3	2	2	2	2
110	3	1	2	1	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
111	3	1	4	3	2	2	2	2	1	3	4	2	2	2	2	2	3	4
112	3	1	1	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3	1	3	2	2
113	3	1	1	3	3	2	2	4	3	1	2	1	2	4	3	2	2	2
114	1	1	4	1	2	2	1	2	2	2	3	4	2	1	3	2	2	2
115	1	1	2	3	2	2	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3
116	1	1	4	1	1	1	2	3	2	3	3	1	2	2	1	1	2	3
117	3	1	1	1	1	2	2	4	2	3	2	1	2	2	1	1	3	1
118	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2	4	4	1	2	2	1	2	2
119	4	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	1	2	3	3	2	3	3
120	3	1	1	1	2	3	3	4	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4
121	1	1	1	1	2	2	4	2	2	3	4	1	2	2	1	3	2	2
122	3	4	3	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2
123	3	2	1	3	3	2	4	3	3	2	2	2	2	3	4	2	3	3
124	3	1	1	3	2	2	2	4	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3
125	3	1	2	4	2	2	2	2	2	1	2	1	2	4	2	2	2	2
126	1	1	1	3	2	3	2	3	3	2	2	4	2	3	2	1	2	2
127	4	2	1	4	4	4	4	4	4	1	3	1	4	4	4	2	3	3
128	1	1	2	3	1	3	2	3	3	3	4	2	2	3	1	3	1	1
129	3	1	1	3	2	2	2	2	4	3	3	1	4	3	4	3	2	2

130	4	1	2	3	3	3	2	4	2	3	2	1	4	4	3	3	3	3
131	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	3	3
132	1	1	1	3	2	3	3	3	2	3	3	4	2	1	2	3	1	1
133	3	3	2	1	2	4	4	3	2	3	1	1	2	3	2	4	2	2
134	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2
135	3	3	2	1	2	4	4	3	2	1	2	1	2	2	3	2	3	3
136	4	1	1	1	2	3	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2
137	4	1	1	4	2	3	4	3	2	3	1	4	4	1	2	2	2	2
138	1	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2
139	3	3	1	1	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3
140	3	3	1	1	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	3	4
141	3	3	2	1	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
142	3	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2
143	4	1	2	1	3	2	3	2	4	1	3	2	4	4	3	4	3	3
144	4	4	2	1	4	3	3	3	3	1	1	2	2	2	3	4	4	4
145	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3
146	3	1	1	4	3	2	3	4	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3
147	4	1	2	3	2	2	4	3	3	2	1	2	2	4	3	4	3	3
148	4	1	2	4	4	3	4	3	3	1	2	1	2	4	4	3	3	3
149	3	1	2	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3	3	3
150	4	1	1	3	3	2	3	4	2	1	2	2	2	4	3	3	4	4
151	4	1	1	1	4	3	3	4	3	1	2	1	2	4	3	4	3	3
152	3	1	1	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3
153	1	1	4	1	1	2	2	2	1	3	3	4	2	1	2	1	1	1
154	4	2	2	3	3	3	3	4	3	2	1	2	2	4	4	3	4	4
155	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3
156	1	1	4	1	2	1	2	1	2	3	4	1	2	1	2	2	1	1
157	1	1	4	1	2	1	2	1	2	3	4	4	2	2	3	2	1	1
158	4	1	2	1	2	3	3	4	3	1	1	2	4	3	3	3	4	4
159	4	1	1	3	3	2	4	3	2	1	2	2	4	3	4	3	3	3
160	4	1	2	1	3	3	3	4	3	2	1	1	2	4	3	4	3	3
161	1	1	1	1	2	3	1	1	2	3	4	4	2	2	2	1	1	1
162	3	3	1	3	3	2	3	2	2	2	3	1	2	3	2	3	2	2
163	4	2	3	4	4	4	4	4	4	1	1	3	4	4	4	4	4	4
164	4	2	1	4	3	2	3	4	2	2	2	2	4	4	3	4	3	3
165	3	1	1	1	2	2	4	3	3	1	3	1	2	3	2	3	3	3
166	3	1	1	3	3	2	3	3	3	1	2	2	2	4	3	3	3	3
167	3	2	2	4	4	4	4	3	4	2	1	2	4	3	4	3	4	4
168	3	3	1	1	3	4	2	3	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2
169	3	3	3	3	4	3	4	3	3	1	1	2	4	4	4	3	4	4
170	3	3	1	3	3	2	4	4	4	1	2	1	2	3	2	3	3	3
171	3	1	1	1	1	1	3	2	3	2	3	4	2	3	2	2	2	2
172	3	1	4	1	2	1	3	3	3	2	2	1	2	4	2	4	3	4
173	3	2	2	4	4	4	4	3	4	2	1	3	4	3	3	3	4	4

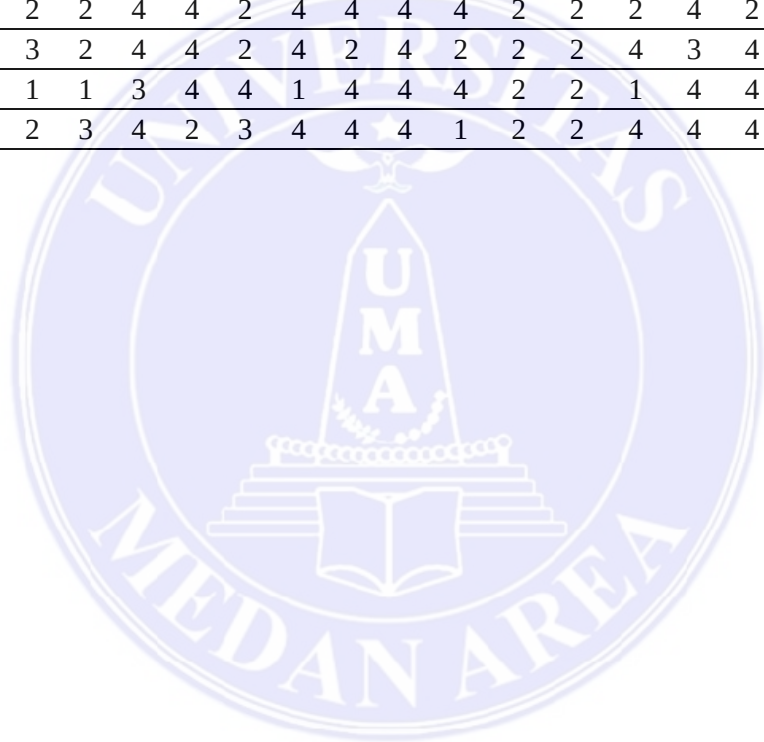
174	4	2	3	4	4	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	4	4	4
175	3	1	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
176	3	2	2	4	4	3	3	3	4	2	1	3	4	4	3	4	4	4
177	4	2	3	4	4	4	4	4	4	1	1	3	4	4	4	4	4	4
178	4	2	3	4	4	3	4	4	4	1	1	3	4	4	4	4	4	4
179	4	2	3	4	4	4	4	4	4	1	1	3	4	4	4	4	4	4
180	1	1	1	1	4	3	3	4	3	2	1	2	4	4	3	4	4	4
181	1	1	1	1	2	1	3	3	3	2	2	4	2	3	2	2	3	3
182	4	2	2	1	4	3	4	3	4	1	1	3	4	4	4	4	4	4
183	3	1	2	3	2	2	3	4	3	2	2	1	2	3	2	4	3	3
184	4	2	2	3	4	3	4	3	4	2	2	3	4	4	3	4	4	4
185	3	2	3	4	4	3	4	3	4	1	2	3	4	4	4	4	4	4
186	3	2	2	3	4	3	4	3	3	1	1	3	4	4	4	4	4	4
187	3	2	2	3	4	3	3	4	3	1	1	3	4	3	3	4	4	4
188	3	3	2	4	3	2	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	4	4
189	4	1	2	4	4	4	3	3	3	1	1	3	4	4	4	4	4	4
190	3	4	3	4	2	3	2	3	2	2	3	2	4	3	3	2	2	3
191	3	2	2	4	4	3	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	3	3
192	4	2	3	1	4	3	4	3	3	1	2	3	4	4	3	2	4	4
193	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	4	4	1	2	2	3	2	2
194	1	1	1	1	2	1	2	2	1	3	3	4	2	3	3	3	3	3
195	4	2	3	4	4	3	3	3	4	2	2	3	4	4	4	3	4	4
196	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	4	1	1	2	2	2	2
197	4	2	2	3	4	2	4	3	4	1	2	3	4	4	4	3	4	4
198	1	1	4	3	2	3	3	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3
199	4	2	2	4	4	3	4	4	4	2	1	2	4	3	4	4	4	4
200	4	1	1	4	3	3	4	4	4	2	1	2	4	2	2	4	4	4
201	3	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	1	3	3	3
202	4	1	2	3	3	3	3	3	2	2	1	4	2	3	2	4	4	3
203	4	2	2	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	3	2	3	3	3
204	4	2	3	3	4	3	4	4	4	1	1	2	4	3	4	4	3	3
205	3	1	2	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
206	3	2	2	3	4	3	4	4	4	1	2	2	4	3	3	3	4	3
207	4	2	2	3	4	3	4	4	4	2	1	2	4	3	4	3	3	3
208	3	1	2	3	4	3	4	4	4	2	1	2	4	3	3	3	4	4
209	4	2	2	3	4	3	4	4	4	2	1	2	4	3	4	3	4	4
210	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	4	4
211	4	1	1	3	3	2	3	3	3	3	1	1	2	3	3	4	3	3
212	3	2	2	4	4	3	4	4	4	1	2	2	4	4	4	4	3	4
213	4	2	2	3	4	3	4	4	4	2	1	2	4	4	4	3	4	4
214	4	2	2	3	4	4	4	4	4	1	2	2	4	3	3	2	4	4
215	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	1	2	4	4	3	3	4	4
216	3	1	2	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
217	3	2	3	3	4	3	4	4	4	2	1	2	4	4	3	4	4	4

218	4	2	3	3	4	3	4	4	4	1	1	2	4	3	4	4	3	4
219	3	2	3	3	4	3	4	4	4	2	1	3	4	4	4	3	4	4
220	3	2	2	4	4	4	4	4	4	2	1	2	4	3	3	4	3	4
221	3	1	2	1	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	4	3	4
222	3	1	2	1	3	4	3	3	3	2	2	4	2	3	3	4	3	4
223	4	2	3	3	4	4	4	4	4	2	1	2	4	3	4	4	3	4
224	4	2	3	4	4	4	4	4	4	2	1	2	4	3	2	4	3	4
225	3	2	2	4	4	3	4	4	4	1	2	2	4	3	4	3	4	4
226	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	3	2
227	3	1	1	3	2	1	2	2	2	2	2	4	2	3	3	3	4	2
228	3	1	1	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3
229	3	1	1	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3
230	1	1	1	3	2	2	2	2	1	2	3	4	2	2	1	3	3	1
231	3	1	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
232	3	1	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
233	4	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
234	3	2	3	4	4	3	4	4	4	1	2	3	4	4	4	3	4	4
235	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	3	3	3
236	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3
237	3	1	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3
238	4	1	2	3	3	2	3	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3
239	4	2	2	4	4	3	4	4	3	1	2	2	4	4	2	4	4	3
240	4	1	2	3	3	2	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3
241	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3
242	4	2	3	3	3	2	4	4	4	1	2	2	4	3	2	3	4	3
243	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
244	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
245	3	1	1	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
246	4	2	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	3	3	4
247	4	2	3	3	3	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	3	4	3
248	4	2	3	3	4	4	4	4	4	1	1	2	4	4	3	3	4	3
249	3	2	3	4	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	4	3	4	3
250	4	2	3	3	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	3	3	3	4
251	3	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	4	1	2	3	3	3	3
252	3	1	4	3	2	2	3	2	1	3	3	2	1	1	4	3	1	1
253	3	1	1	3	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	3	2	2	2
254	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	1	2	4	4	3	2	3	4
255	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
256	1	1	4	1	2	1	2	2	2	3	3	2	1	2	3	3	3	3
257	3	1	1	4	2	1	2	2	2	2	1	4	2	2	1	4	4	3
258	3	1	1	3	2	2	2	2	2	1	2	4	2	2	2	4	2	2
259	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	4	3	4
260	3	1	1	3	2	2	2	2	2	1	1	4	2	3	2	3	3	2
261	3	1	1	3	3	3	3	3	3	1	2	1	2	3	2	3	4	3

262	3	2	3	3	3	4	4	4	4	1	1	2	4	4	3	4	3	4
263	3	2	3	3	4	4	4	4	4	1	2	2	4	4	3	3	3	4
264	3	2	3	4	3	4	4	4	4	1	1	2	4	4	3	4	3	4
265	3	2	3	3	3	4	4	4	4	1	1	2	4	4	3	3	4	3
266	3	2	3	3	3	4	4	4	4	1	2	2	4	4	3	4	3	4
267	3	2	3	3	3	4	4	4	4	1	1	2	4	4	4	3	4	4
268	3	2	3	3	3	4	4	4	4	1	2	2	4	4	3	3	4	4
269	3	2	3	3	3	4	4	4	4	1	1	2	2	4	3	4	3	3
270	4	2	3	3	3	4	4	4	4	1	1	2	4	4	3	3	3	4
271	3	2	3	4	4	4	4	4	4	1	2	3	2	4	2	3	4	3
272	4	1	1	4	3	3	4	3	4	1	2	1	4	4	2	3	4	3
273	3	2	3	3	3	4	4	4	4	1	1	2	4	4	3	3	4	3
274	4	1	1	1	2	3	3	3	3	2	1	2	2	3	3	3	3	3
275	3	2	3	3	3	4	4	4	4	1	1	2	4	4	3	3	4	4
276	3	1	1	3	3	2	3	3	3	2	2	1	2	3	4	3	3	3
277	3	2	3	3	4	4	4	4	4	2	1	2	4	4	3	3	4	4
278	3	1	1	3	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	3	3
279	4	2	3	3	3	4	4	4	4	1	2	2	4	4	4	4	3	4
280	4	2	3	4	3	4	4	4	4	1	2	2	2	4	3	3	4	4
281	4	2	3	4	4	4	4	4	4	1	2	3	4	4	3	3	3	4
282	4	1	1	3	4	3	4	4	4	1	1	1	2	4	2	4	4	4
283	3	1	1	4	3	2	3	2	3	4	1	4	2	2	2	4	4	3
284	4	1	2	4	3	3	4	4	4	1	1	1	4	4	3	4	3	3
285	4	4	3	4	3	3	4	4	4	1	1	2	4	4	4	3	4	3
286	4	4	3	4	3	4	4	4	4	1	1	2	4	4	4	3	4	3
287	3	2	1	1	1	2	2	2	4	4	3	3	4	2	4	3	3	2
288	3	1	2	3	4	3	3	3	2	2	1	1	4	3	4	2	3	4
289	1	2	4	1	2	1	1	1	1	4	4	2	1	1	1	3	1	2
290	4	2	3	4	2	4	4	4	4	1	1	2	2	4	4	2	3	4
291	1	1	4	1	3	1	1	1	2	4	3	4	1	1	1	2	1	2
292	4	2	2	4	4	3	4	2	3	1	2	1	2	4	3	4	3	3
293	3	1	1	1	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3
294	3	1	1	1	3	2	3	3	3	2	2	1	2	3	2	3	3	3
295	1	1	4	1	1	1	1	1	2	3	4	2	1	1	1	1	2	1
296	4	2	3	3	3	4	4	4	3	1	2	2	2	4	4	4	3	4
297	4	4	3	4	4	4	3	4	3	1	2	2	2	4	4	1	3	4
298	3	1	4	1	2	1	3	3	3	4	2	4	2	1	1	3	3	3
299	4	1	3	4	4	4	4	4	3	1	1	1	4	4	4	4	3	4
300	3	1	1	1	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3
301	4	2	3	3	3	4	3	4	2	1	1	2	4	4	4	2	3	4
302	3	1	1	3	3	3	2	4	3	4	3	1	4	1	4	2	4	4
303	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	1	3	4	4	4	4	3	4
304	4	2	3	4	2	4	4	4	2	1	1	3	4	4	4	4	4	4
305	4	4	3	4	4	4	2	3	4	1	1	2	4	4	4	4	4	2

306	4	4	3	4	4	3	2	2	2	1	1	3	4	3	4	4	4	2
307	4	2	3	4	2	4	2	4	3	1	1	3	4	2	4	4	4	4
308	1	1	1	1	3	1	3	3	3	2	3	2	2	3	1	2	2	3
309	3	1	1	3	3	2	3	3	3	2	4	2	2	2	2	3	4	3
310	4	1	2	3	4	3	2	3	2	2	1	1	2	3	3	2	4	4
311	4	4	3	4	2	4	4	4	4	1	1	2	2	4	4	4	4	4
312	4	2	2	4	4	4	4	4	4	1	1	1	2	4	4	4	4	4
313	3	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	1	2	2	1	1	1	1
314	1	1	1	1	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3
315	3	2	2	1	4	2	4	2	1	3	4	1	1	4	2	4	4	4
316	3	1	2	1	1	2	2	2	3	2	3	1	2	3	2	1	4	4
317	4	2	3	3	4	3	4	4	4	1	1	3	4	3	4	4	2	4
318	1	1	2	1	2	2	3	3	3	4	2	1	2	3	2	2	3	3
319	4	4	2	4	4	4	4	4	4	1	1	3	4	2	4	3	3	3
320	1	1	3	4	4	4	4	4	3	1	1	3	4	4	4	4	4	4
321	4	2	3	4	2	4	4	4	4	1	1	3	4	2	4	4	2	4
322	3	1	1	1	3	2	2	3	3	4	3	1	2	2	2	1	4	1
323	4	2	3	4	4	3	3	4	4	1	1	3	2	4	4	4	2	4
324	4	4	3	3	4	4	3	2	4	2	2	3	2	4	3	4	4	3
325	4	2	3	4	2	4	2	4	4	1	1	3	2	2	4	4	4	4
326	4	2	2	4	4	4	4	4	4	1	3	3	4	2	4	4	4	4
327	4	2	2	4	4	2	2	4	3	1	1	2	2	3	4	4	4	4
328	4	2	2	4	4	2	2	4	3	1	1	3	1	4	4	4	4	4
329	4	2	3	4	2	4	4	2	4	1	1	3	2	4	4	4	4	4
330	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3
331	4	2	2	4	3	4	2	2	4	1	1	3	4	4	4	4	4	2
332	4	4	3	4	4	2	2	2	4	1	1	3	4	2	4	4	4	4
333	1	1	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	1	2	2	2	3	3
334	4	2	2	3	2	4	2	4	3	1	1	3	4	2	4	4	4	4
335	1	1	2	1	3	3	3	2	3	4	2	2	1	2	3	1	3	1
336	4	2	3	4	4	4	4	3	4	1	1	3	2	4	4	4	2	4
337	4	1	2	4	4	4	4	4	4	1	1	3	2	4	4	4	4	2
338	3	1	2	1	3	3	3	1	1	2	3	1	2	3	2	1	1	1
339	1	1	2	1	2	2	3	3	3	2	3	4	2	3	1	1	1	1
340	4	4	3	4	2	2	4	4	4	1	1	3	4	4	4	4	4	4
341	4	2	3	4	4	3	4	3	3	1	1	3	2	2	4	4	4	3
342	4	2	2	4	4	4	4	4	4	1	1	3	4	4	4	4	2	2
343	1	1	2	1	3	1	1	3	3	2	3	2	2	3	1	2	3	3
344	4	2	3	4	4	4	4	3	4	1	1	3	2	2	4	4	2	4
345	4	4	2	4	3	4	4	2	4	1	1	2	4	2	4	4	4	2
346	3	1	2	1	1	3	3	4	1	3	3	2	4	4	2	2	1	4
347	4	2	3	4	4	2	4	4	4	1	1	2	4	3	4	4	4	4
348	4	4	1	4	4	4	4	2	3	1	1	2	4	4	4	4	4	4
349	4	2	1	4	4	4	4	4	4	1	1	2	4	2	4	4	4	4

350	4	2	3	4	4	4	2	4	3	1	1	2	4	4	4	4	4	4
351	4	2	3	4	2	4	4	4	3	1	1	2	4	3	4	4	4	2
352	1	1	1	1	3	2	3	3	3	4	2	4	2	3	1	3	2	3
353	4	2	3	4	4	1	4	4	4	1	1	3	4	4	4	4	4	4
354	3	1	1	1	3	2	3	3	3	4	2	1	4	4	4	3	3	3
355	3	1	2	1	2	3	3	3	1	4	2	1	2	3	2	1	1	1
356	4	2	1	4	4	4	4	3	3	4	1	3	4	4	2	4	4	2
357	1	3	1	1	3	3	3	3	3	2	4	2	2	3	1	2	3	2
358	1	3	1	1	2	3	2	3	1	3	2	2	2	3	3	1	3	3
359	3	1	2	1	3	3	4	2	4	1	1	1	4	1	1	2	2	2
360	3	1	1	3	3	3	1	3	1	2	2	2	2	3	3	2	1	1
361	1	1	1	1	3	2	3	3	3	4	3	2	1	3	3	2	3	3
362	1	3	2	1	3	1	1	1	1	2	2	4	2	3	3	1	1	3
363	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	2	4	2	4
364	4	3	2	4	4	2	4	2	4	2	2	2	4	3	4	4	2	4
365	3	1	1	3	4	4	1	4	4	4	2	2	1	4	4	3	4	2
366	4	2	3	4	2	3	4	4	4	1	2	2	4	4	4	4	4	4



Data Penelitian Kepuasan Kerja

Su bj ek	K K	K K	K K	K K	K K	K K	K K	K K	K K	K K	K K	K K	K K	K K	K K	K K	K K	K K	K K	K K	K K	K K	K K	K K
k	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	3	1	2	2	1	1	2	2	3	2	1	2	1	1	4	4	2	2	2	4	1	4	4	4
2	3	3	2	3	2	1	1	1	3	2	1	2	2	1	4	4	2	2	1	4	1	3	4	4
3	3	3	2	3	2	1	1	2	3	2	3	1	2	2	3	3	1	1	2	4	2	4	3	4
4	3	3	2	2	2	1	2	2	3	2	1	1	1	2	3	3	2	1	1	3	2	3	4	4
5	2	2	2	2	1	3	2	1	2	3	2	1	1	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4
6	2	2	2	1	3	2	1	2	3	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
7	2	2	2	1	3	2	2	2	3	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
8	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	1	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
9	2	2	2	1	3	2	2	2	3	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
10	2	2	2	1	3	2	2	1	3	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
11	3	3	2	2	3	3	2	2	3	1	1	1	2	3	4	4	2	2	1	4	1	4	4	4
12	3	1	2	1	1	2	2	4	2	2	3	2	1	1	4	4	1	1	1	4	1	2	2	4
13	3	1	2	2	1	1	2	2	3	2	3	3	1	1	3	3	1	1	1	4	1	4	4	2
14	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	2	3
15	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	3	1	3	3	4	4	1	3	3	3	3	2	4	4
16	1	1	2	1	1	1	2	4	1	3	2	2	3	1	1	4	1	1	1	3	1	2	2	4
17	3	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	1	1	4	1	1	1	3	1	2	3	2
18	1	1	2	1	1	1	2	4	1	4	4	4	2	1	1	4	1	1	1	3	1	4	2	2
19	2	2	2	1	3	2	2	2	1	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
20	2	1	2	1	1	1	3	4	3	3	3	1	1	3	3	3	1	1	1	3	1	3	2	2
21	2	1	2	1	3	2	1	2	3	1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
22	2	1	2	1	1	1	2	4	1	2	1	1	1	1	4	4	1	3	1	3	3	3	4	2
23	2	2	2	1	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4
24	2	2	2	1	3	2	1	4	1	2	3	1	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	4	4
25	2	2	2	1	3	2	2	3	1	2	1	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
26	1	1	2	1	1	1	3	4	1	4	4	2	3	1	4	4	1	1	1	3	1	2	4	2
27	2	2	2	1	3	2	1	4	1	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
28	1	1	2	2	3	1	1	4	1	2	1	2	3	3	3	3	1	1	1	3	1	4	4	3
29	2	1	2	3	3	2	1	3	3	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	4	3	2
30	1	1	2	3	3	2	3	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	4	3	3
31	1	1	2	3	1	1	3	4	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	2	4
32	1	1	2	2	3	2	3	3	1	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	3	2
33	1	1	2	3	3	2	3	4	1	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	4	3	2
34	1	1	2	3	1	1	2	3	3	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	2	4
35	1	1	2	1	3	1	2	4	1	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	4	3
36	1	1	2	1	3	1	2	3	3	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	2	2
37	2	2	3	1	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3
38	1	1	3	2	1	1	2	3	1	4	4	3	1	1	1	2	1	1	1	3	1	2	2	2
39	1	1	3	2	1	1	3	3	1	4	3	3	1	1	1	2	1	1	1	3	1	4	2	3
40	2	1	3	1	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	4	4	4

41	2	2	3	1	1	1	2	4	1	4	4	1	3	1	1	1	1	1	2	1	3	4	2	
42	1	2	3	2	1	1	1	3	1	4	3	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	3	2
43	2	2	3	1	3	2	1	4	3	2	3	1	3	3	1	1	3	3	3	3	3	4	4	4
44	1	1	3	1	1	1	3	4	1	4	4	2	1	1	1	2	1	1	1	4	1	2	2	3
45	1	1	3	1	3	1	3	3	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	4	2
46	2	2	1	4	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
47	1	1	3	2	1	1	1	3	3	3	1	2	1	1	4	1	1	1	1	4	1	2	2	3
48	1	1	3	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	4	1	1	1	1	2	1	3	3	4
49	2	2	3	3	1	1	3	3	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	2	3
50	2	2	3	1	3	2	1	4	3	2	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
51	2	2	3	1	3	1	3	4	1	3	1	1	1	1	4	4	1	1	1	3	1	4	2	2
52	2	2	3	1	1	1	3	4	1	3	2	2	1	1	1	4	1	1	1	3	1	3	4	2
53	2	1	3	2	3	1	1	4	1	3	2	2	1	1	4	4	1	1	1	3	1	2	2	2
54	1	1	2	2	1	1	2	3	1	3	2	2	1	1	4	1	1	1	1	3	1	2	3	2
55	1	1	2	2	1	1	2	2	1	4	4	4	1	1	4	1	1	1	1	3	1	2	4	4
56	2	2	2	1	3	2	3	4	3	3	1	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
57	2	2	2	1	3	4	2	2	3	1	1	1	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4
58	2	2	2	1	3	4	2	4	1	3	1	1	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4
59	2	2	2	1	3	4	2	2	4	1	1	1	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
60	2	2	2	1	3	4	2	2	4	1	1	1	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4
61	2	2	2	1	3	4	2	2	4	1	1	1	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4
62	2	2	1	4	3	4	2	2	4	1	1	1	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
63	2	2	1	4	3	4	2	2	4	1	1	1	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
64	2	2	1	4	3	4	2	2	4	1	1	1	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
65	2	2	2	1	3	4	3	2	4	3	1	1	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
66	2	3	2	3	3	3	1	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4
67	2	3	2	1	3	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	1	4	3	3
68	2	2	1	4	4	4	2	2	4	1	1	1	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
69	2	2	1	4	4	4	2	2	4	1	1	1	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
70	2	2	1	4	4	4	2	2	4	1	1	1	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
71	2	2	1	4	3	4	2	2	4	1	1	1	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
72	2	2	1	4	4	4	2	2	4	1	1	1	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
73	2	2	2	1	3	4	2	2	4	1	1	1	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
74	2	2	1	4	3	4	2	2	4	1	1	1	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
75	2	2	1	4	3	4	2	4	4	1	1	1	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
76	2	2	1	2	3	1	3	4	3	3	2	2	2	1	4	4	1	1	1	4	1	3	4	2
77	2	2	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4
78	2	2	1	1	3	3	2	2	3	3	1	1	3	3	3	4	4	3	3	2	2	4	4	4
79	2	2	1	1	3	2	2	2	3	1	1	1	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
80	2	2	1	1	3	2	2	1	4	1	1	1	3	3	4	4	4	1	3	1	3	4	4	4
81	2	2	1	1	3	2	2	2	2	1	1	1	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
82	2	2	4	2	3	1	2	1	2	1	4	4	1	3	1	1	1	1	1	4	1	4	3	2
83	2	2	1	1	3	2	2	2	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
84	4	4	1	1	4	4	2	1	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4

85	4	4	1	1	4	4	2	1	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	4	2	1	4	4	2	3	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	4	4	1	1	4	4	2	2	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	4	4	1	1	4	4	2	2	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	4	1	1	4	4	2	3	2	4	1	1	4	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4
90	4	4	1	1	4	4	2	3	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	4	4	1	1	4	4	2	1	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4
92	4	4	2	1	4	4	2	1	4	1	3	3	1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
93	4	4	1	1	4	4	4	3	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	2	2	1	1	3	2	2	1	4	1	1	1	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4
95	2	2	1	1	3	2	2	1	4	1	1	1	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4
96	2	2	1	1	3	2	2	1	4	1	1	1	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4
97	2	2	1	1	3	2	2	1	4	1	1	1	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4
98	2	2	1	1	3	2	2	1	4	1	1	1	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4
99	2	2	4	1	3	2	4	3	1	1	4	4	3	3	1	1	2	3	3	2	3	1	1
100	2	3	4	1	2	2	3	4	2	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	2	3	1	1
101	2	3	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
102	1	1	4	2	1	1	3	3	2	4	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	3	3
103	1	3	4	2	1	1	4	3	2	3	2	2	3	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1
104	1	1	4	2	1	1	4	3	2	3	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1
105	1	1	4	2	1	1	3	3	2	3	2	4	3	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1
106	1	1	4	2	2	3	4	3	2	4	2	2	3	2	1	1	1	2	2	1	1	1	3
107	1	1	4	2	2	3	4	3	2	3	2	4	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	3
108	1	1	4	2	2	3	4	3	2	3	2	4	3	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1
109	2	1	4	2	2	3	4	3	2	3	2	4	2	2	1	1	3	2	2	1	1	1	1
110	2	1	4	2	2	3	4	3	2	3	2	4	3	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1
111	1	1	4	2	2	3	4	3	2	3	2	4	3	2	1	1	3	2	2	1	1	1	2
112	1	1	4	2	2	3	4	3	2	3	2	2	3	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2
113	1	1	4	2	1	1	4	3	3	4	4	4	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	2
114	1	1	4	2	2	1	4	3	1	4	4	4	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
115	1	1	4	2	2	1	4	3	1	4	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3
116	1	1	4	2	2	1	4	3	1	4	4	4	3	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1
117	1	1	4	2	1	1	4	3	1	3	4	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3
118	1	1	4	2	2	1	4	3	2	4	4	4	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1
119	1	1	4	2	2	1	4	3	1	2	4	4	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	2
120	1	1	4	2	2	1	4	3	1	3	2	4	2	3	2	2	2	1	1	2	1	2	1
121	3	3	3	3	1	1	4	3	2	4	4	4	2	3	2	3	1	1	1	1	1	2	2
122	2	1	4	2	2	1	4	3	2	3	4	4	2	3	2	3	1	1	1	2	1	1	2
123	1	1	4	2	1	1	4	3	1	2	4	4	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
124	1	1	4	2	2	1	4	3	2	3	4	4	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	2
125	1	1	4	2	2	1	4	3	2	3	2	4	1	1	1	3	1	1	2	1	1	3	1
126	1	3	3	2	2	1	3	3	2	4	2	4	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2
127	1	1	3	2	2	1	4	3	2	3	2	4	1	1	1	3	2	1	2	2	1	2	2
128	3	3	3	2	1	1	4	3	2	4	2	4	1	1	3	1	2	1	2	1	1	2	2

129	1	1	3	2	2	1	3	3	2	4	4	4	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1
130	3	3	3	2	2	1	4	3	2	4	4	4	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	3
131	1	1	3	2	2	1	3	3	2	3	2	4	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3
132	1	1	3	2	2	1	3	3	1	3	2	4	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1
133	3	3	4	2	2	1	3	3	2	2	2	4	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1
134	1	1	2	2	3	1	3	2	2	2	2	4	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1
135	1	1	4	2	2	1	3	3	2	3	2	4	1	1	1	1	2	3	2	1	2	1	2	3
136	2	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2	4	1	1	1	1	2	1	2	1	3	1	2	3
137	3	1	3	2	2	3	3	3	1	3	3	4	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1
138	1	1	2	2	3	3	4	3	1	3	4	4	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3	2	1
139	1	1	2	2	2	1	4	3	1	3	2	4	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2
140	1	1	4	2	2	3	4	3	2	2	4	4	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3
141	1	1	4	2	2	3	4	3	2	3	2	4	1	1	1	3	2	1	2	2	1	1	2	1
142	1	2	3	2	2	1	4	3	2	3	2	4	1	2	1	3	2	1	1	2	2	1	2	1
143	2	3	3	2	2	3	4	3	2	4	2	4	1	3	1	3	2	1	1	2	2	3	2	1
144	2	2	3	1	3	3	4	3	2	2	3	4	1	3	1	3	2	3	2	1	3	1	1	1
145	2	2	2	1	3	3	4	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	1	3	1	1	1
146	3	2	3	2	3	3	4	3	2	3	4	4	2	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2
147	2	2	3	1	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	1	3	2	3	2	1	3	1	1	1
148	2	2	2	1	3	3	4	3	2	1	3	3	3	3	1	3	2	3	2	1	3	1	1	1
149	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	3	3	2	3	2	1	2	2	2	3	2	3
150	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	4	4
151	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	4	3	2	3	2	4	3	4	4	4
152	2	2	3	1	3	3	3	2	2	2	3	1	3	3	4	3	2	3	2	4	3	4	4	4
153	3	2	2	1	2	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2	3	2	1	1	2	3	4	2	2
154	2	2	2	1	3	2	2	2	4	1	1	1	3	3	4	3	2	3	2	4	3	4	4	4
155	2	2	2	1	3	2	2	2	4	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
156	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2
157	3	2	2	2	2	3	4	2	1	3	1	1	2	2	4	4	1	1	1	4	2	2	4	4
158	2	2	2	1	3	2	2	2	4	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4
159	2	2	2	1	3	2	2	2	4	1	1	1	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	4
160	2	2	2	1	3	3	2	2	4	1	1	1	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	4
161	3	1	2	2	2	3	2	2	2	3	1	1	2	1	2	4	2	1	1	4	2	2	4	2
162	3	2	3	2	2	2	3	2	1	3	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	4	4
163	2	2	2	1	3	2	2	2	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
164	2	2	2	1	3	3	2	2	4	3	1	1	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4
165	2	2	3	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	2	2
166	2	2	2	1	3	2	2	2	4	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
167	2	2	2	1	3	2	2	1	4	1	1	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4
168	3	2	2	3	3	2	3	4	4	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2
169	2	2	3	1	3	2	2	1	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
170	2	2	2	1	3	2	3	1	1	3	1	1	1	3	4	2	3	3	3	2	3	2	2	4
171	2	3	3	3	2	2	3	1	2	3	1	1	1	2	4	3	2	2	2	4	3	3	2	4
172	2	2	2	1	3	2	3	1	1	1	1	1	1	3	2	4	2	2	2	4	3	2	2	2

173	2	2	2	1	3	2	2	1	4	1	1	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4
174	2	2	1	1	3	2	2	2	2	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
175	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
176	2	2	2	1	3	2	2	1	2	1	2	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4
177	3	3	1	1	3	2	2	1	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
178	2	2	1	1	3	2	2	1	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
179	2	2	1	1	3	2	2	1	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
180	2	2	2	1	3	2	2	1	4	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
181	2	2	3	1	3	2	3	4	1	3	2	1	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4
182	2	2	2	1	3	2	2	1	2	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
183	2	3	3	1	3	2	3	1	2	1	1	1	1	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4
184	2	2	2	1	3	2	2	2	4	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
185	2	2	1	1	3	2	2	2	4	1	1	1	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4
186	2	2	2	1	3	2	2	2	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
187	2	2	3	1	3	2	2	2	4	1	1	1	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4
188	3	3	2	1	3	3	1	2	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4
189	2	2	2	1	3	2	1	2	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
190	2	3	1	3	2	3	3	2	4	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3
191	2	2	2	1	3	2	2	2	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
192	2	2	3	1	3	2	2	2	4	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
193	3	3	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	4	2	1	2	4	2	2	4	4
194	3	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	1	1	2	4	2	3	3	3	2	2	2	2	3
195	2	2	2	1	3	2	2	2	4	1	1	1	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	4
196	3	1	3	2	2	3	3	2	2	3	1	1	1	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2
197	2	2	2	1	3	2	2	2	4	1	1	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4
198	2	2	3	1	3	2	2	2	4	1	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3
199	2	2	1	1	3	2	2	2	4	1	3	1	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
200	3	2	1	1	3	2	2	2	1	1	1	2	1	2	4	4	3	3	3	4	2	2	4	2
201	2	2	2	1	3	2	1	2	4	1	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
202	2	2	2	1	3	3	2	2	1	1	2	1	1	3	4	4	3	3	3	4	2	2	4	2
203	2	2	1	1	3	2	2	1	4	1	3	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4
204	2	2	1	1	3	2	1	1	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
205	2	2	2	1	3	2	2	1	4	1	1	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4
206	2	2	2	1	3	2	2	1	4	1	1	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4
207	2	2	1	1	3	2	2	2	4	1	1	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4
208	2	2	1	1	3	2	2	2	4	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
209	2	2	1	1	3	2	2	2	4	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
210	3	2	1	3	1	2	2	2	1	1	1	3	1	3	2	3	3	3	2	4	3	3	4	2
211	2	2	1	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	4	2	2	3	2
212	2	2	1	1	3	2	2	1	4	1	1	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4
213	2	2	1	1	3	2	2	2	4	1	1	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
214	2	2	1	1	3	2	2	2	4	1	1	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4
215	2	2	1	1	3	2	2	2	4	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
216	2	2	1	1	3	2	2	4	4	3	1	1	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3

217	2	2	1	1	3	2	2	2	4	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
218	2	2	1	1	3	3	2	2	4	1	1	1	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
219	2	2	1	1	3	2	2	1	4	1	2	1	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4
220	2	2	2	1	3	1	2	1	4	1	2	1	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
221	2	2	1	1	2	3	2	4	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3
222	2	3	3	3	2	3	2	4	2	2	1	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
223	2	2	2	1	3	2	2	1	4	1	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
224	2	2	2	1	3	1	2	2	4	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
225	2	2	2	1	3	2	2	2	3	1	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3
226	2	2	2	3	2	2	3	1	1	2	1	1	1	2	4	2	3	3	3	3	2	3	2	2
227	2	2	2	1	3	2	2	2	3	1	1	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3
228	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
229	2	2	2	1	3	2	1	4	2	1	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2
230	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	4	2	2	3	2	3	2	2	2	4
231	2	2	2	1	3	2	1	2	1	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2
232	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
233	2	2	2	1	3	2	1	2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3
234	2	1	2	1	3	2	2	2	3	1	1	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
235	2	2	3	3	2	3	3	4	1	2	3	1	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2
236	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2
237	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
238	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
239	2	2	2	1	3	2	2	2	3	1	2	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3
240	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2
241	2	2	2	1	3	2	1	2	3	2	2	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3
242	2	2	2	1	3	2	1	1	3	1	1	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
243	2	2	2	1	3	2	1	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2
244	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
245	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
246	2	2	2	1	3	2	1	1	3	2	2	1	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3
247	2	2	2	1	3	2	2	2	3	1	2	1	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
248	2	2	2	1	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4
249	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	1	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4
250	2	2	2	1	3	2	1	2	3	1	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	4	4	3
251	2	2	2	1	3	2	1	1	3	2	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
252	3	1	2	2	2	1	1	4	1	2	2	1	1	3	2	2	3	3	3	2	3	4	4	3
253	2	2	3	3	3	2	2	4	2	2	2	1	2	3	3	2	3	3	3	2	1	3	2	3
254	2	2	2	1	3	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
255	2	2	2	1	3	2	2	4	3	1	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4
256	2	2	3	2	1	1	3	4	1	1	2	1	1	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2
257	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	1	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	4	2
258	2	2	2	3	3	3	1	4	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	3	4	3	3	2	2
259	2	2	2	3	3	2	3	4	2	2	1	1	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	4	2
260	2	2	2	3	2	3	3	1	1	1	3	1	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	2

261	2	2	2	2	3	2	2	4	1	1	1	2	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2
262	2	2	2	1	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	4	4	3
263	2	2	2	1	3	2	1	2	3	1	1	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	3
264	2	2	2	1	3	2	1	1	3	1	1	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4
265	2	2	2	1	3	2	2	2	3	1	1	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
266	2	2	2	1	3	2	2	1	3	1	1	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	4	4	4
267	2	2	2	1	3	2	1	1	3	1	1	3	3	3	3	4	3	2	3	3	1	4	4	3
268	2	2	2	1	3	2	1	2	3	1	1	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	4	4	3
269	2	2	2	1	3	2	1	1	3	2	1	1	3	3	3	4	3	2	3	3	2	4	4	4
270	2	2	2	1	3	2	1	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	4	3
271	2	2	3	2	3	2	2	4	1	3	1	2	2	3	2	4	3	3	3	4	3	2	4	4
272	2	2	2	1	3	2	2	4	2	3	1	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
273	2	2	2	1	3	2	1	1	3	2	1	1	3	3	3	4	3	2	3	3	2	4	4	3
274	2	2	3	3	3	2	2	4	2	3	2	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3
275	2	2	2	1	3	2	1	2	3	1	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	1	4	3	3
276	2	2	2	3	3	2	1	1	2	3	2	2	2	2	4	2	3	3	3	4	3	3	3	2
277	2	2	2	1	3	2	1	1	3	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	4	3	3
278	2	2	2	1	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	1	4	3	3
279	2	2	3	1	3	2	1	1	3	2	3	1	3	3	4	3	3	2	3	3	1	3	4	3
280	2	2	2	1	3	2	1	1	3	2	3	1	3	3	3	4	3	1	3	3	2	3	4	3
281	2	2	1	1	3	2	1	2	3	2	1	1	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	4	4
282	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3
283	2	2	3	1	3	2	2	2	4	2	1	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4
284	2	2	1	1	3	2	2	1	4	2	1	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3
285	2	2	2	1	3	2	2	4	4	1	1	1	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4
286	2	2	1	1	3	2	2	1	4	1	1	1	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	4
287	2	2	1	1	3	2	2	1	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4
288	2	2	1	1	3	2	2	4	4	2	1	3	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4	2	4
289	3	1	3	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	3	3	1	2	1	3	1	4	3	4
290	2	2	2	1	3	2	2	2	4	1	3	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3
291	3	1	1	2	1	3	2	2	1	2	1	3	1	1	4	3	1	3	1	1	1	3	4	3
292	2	2	2	1	3	2	2	1	4	1	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4
293	2	2	2	1	3	2	2	2	4	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
294	2	2	1	1	3	2	2	1	4	2	1	1	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4
295	3	1	3	3	1	3	2	2	1	2	1	3	1	1	3	4	1	2	1	1	1	4	3	4
296	2	2	1	1	3	2	2	2	4	1	1	1	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4
297	2	2	1	1	3	2	1	1	4	1	1	1	3	3	4	3	1	3	3	4	3	4	4	3
298	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
299	2	2	2	1	3	2	2	1	4	1	1	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3
300	2	2	2	1	3	2	2	1	4	2	1	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4
301	2	2	1	1	3	2	1	2	4	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
302	3	2	1	2	3	2	1	1	4	2	1	3	3	3	4	4	2	1	3	4	3	4	4	3
303	2	2	1	2	3	2	1	1	4	1	1	1	3	3	4	4	1	3	3	4	1	3	4	4
304	2	2	2	2	3	2	1	1	4	1	1	1	3	2	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4

35	2	2	1	1	3	2	2	1	4	1	1	1	4	3	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4
36	2	2	1	1	3	2	1	2	4	1	1	1	4	3	4	4	3	3	1	4	3	4	4	4
37	2	1	1	2	3	3	2	1	4	1	1	3	3	3	3	4	3	3	1	4	3	4	3	4
38	3	2	3	1	3	2	2	1	4	1	1	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4
39	2	2	1	1	3	2	2	1	4	1	1	1	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3
30	2	2	3	1	3	2	1	2	4	1	1	1	3	3	4	3	1	3	3	4	3	4	3	4
31	2	1	1	1	3	2	2	1	4	1	1	1	3	3	4	3	3	1	3	4	1	4	4	4
32	2	3	1	1	3	2	2	1	4	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
33	2	2	1	1	3	2	1	1	4	1	1	3	3	3	4	4	3	3	3	4	1	4	4	4
34	2	3	1	3	3	2	2	1	4	1	1	3	3	3	3	4	3	1	3	4	3	4	3	3
35	2	1	1	1	3	2	2	1	4	1	1	1	2	1	4	3	1	3	2	3	1	4	3	4
36	2	3	1	1	3	2	2	1	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	2	4	2	4	4	4
37	2	2	2	1	3	2	2	1	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
38	2	2	2	1	3	2	2	2	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4
39	2	2	1	2	3	2	2	1	4	1	1	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
30	2	3	1	2	3	2	2	2	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4
31	2	2	1	3	3	2	1	2	1	1	3	1	3	3	4	4	3	2	2	2	1	3	3	4
32	4	4	3	1	4	4	2	1	4	1	1	1	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
33	4	4	1	1	4	4	2	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4
34	4	4	1	1	4	3	2	1	4	1	1	1	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4
35	3	4	1	1	4	4	2	1	4	1	1	1	4	2	4	3	1	4	1	4	3	3	4	4
36	4	4	1	1	4	3	1	1	4	1	1	1	4	1	4	4	1	4	3	4	3	2	4	4
37	4	4	1	1	4	4	2	1	4	1	1	1	4	2	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4
38	4	1	2	2	4	1	3	1	2	3	1	1	2	2	4	2	2	1	3	4	1	4	2	2
39	4	3	1	2	4	3	2	1	4	1	1	1	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4
30	4	4	1	1	4	4	2	1	4	1	2	1	4	4	2	4	4	3	4	1	4	4	4	4
31	1	4	2	1	4	1	2	1	4	1	2	1	4	4	4	4	4	1	3	3	1	4	4	2
32	1	1	1	1	4	4	2	1	2	3	1	1	2	2	4	4	4	4	2	3	3	2	3	4
33	4	4	2	1	4	4	2	1	4	1	1	3	4	4	4	4	2	4	3	4	3	2	4	4
34	1	4	3	1	4	4	2	1	4	1	1	1	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	4	2
35	1	1	1	2	4	4	2	1	4	2	3	1	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4
36	1	3	1	1	4	3	2	1	4	1	1	1	4	4	4	3	4	1	3	2	3	4	4	4
37	4	4	2	1	4	4	2	1	4	1	1	1	4	4	4	4	2	1	3	4	3	4	4	4
38	4	4	1	1	4	4	2	1	4	1	1	1	4	4	4	4	4	1	3	4	3	4	4	4
39	4	4	1	1	4	4	2	1	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4
30	4	4	1	1	4	4	2	1	4	1	1	1	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	2	4
31	4	1	2	1	4	4	2	1	4	1	1	1	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3
32	3	4	1	1	4	4	2	1	4	1	1	1	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4
33	4	4	1	1	4	4	2	1	4	1	1	1	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
34	1	1	3	1	3	2	2	2	4	1	2	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	2	4
35	1	1	1	1	3	1	2	1	4	3	2	2	3	1	4	4	2	2	3	4	3	4	4	4
36	1	2	2	1	3	2	2	2	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3
37	2	2	1	1	3	3	2	1	4	1	1	1	3	3	4	3	2	3	3	2	2	4	4	4
38	2	1	1	3	3	2	2	4	4	1	1	1	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	4

39	2	3	1	1	3	2	2	1	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3
40	2	2	1	1	3	1	2	1	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	2
41	2	2	2	3	3	2	2	4	4	1	1	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
42	3	2	3	1	3	3	2	1	4	1	1	2	3	3	4	4	3	3	3	4	2	4	4	3
43	2	2	1	1	3	2	1	1	2	3	1	1	3	3	4	2	3	3	1	4	3	4	3	4
44	2	2	2	1	3	3	2	1	1	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	4
45	2	2	2	3	3	3	3	1	4	1	1	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	4
46	2	2	1	1	3	2	2	1	4	3	1	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3
47	2	2	3	1	3	2	3	1	4	1	3	1	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	4	4
48	3	3	1	3	2	3	2	1	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4
49	2	2	2	3	3	2	2	1	4	1	1	1	3	3	4	4	1	3	3	4	3	4	3	4
50	2	2	3	1	3	3	1	1	1	2	2	2	3	3	4	3	2	1	3	4	2	4	4	4
51	2	2	1	1	3	2	2	1	2	1	1	1	3	3	3	4	3	1	2	2	3	4	4	4
52	2	2	1	1	3	2	2	1	4	1	3	1	3	3	2	4	2	1	3	4	3	4	4	4
53	2	2	1	2	3	2	2	1	4	1	1	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
54	2	2	1	1	3	3	2	1	4	1	3	1	3	3	4	3	3	1	3	3	3	4	3	4
55	2	2	1	3	2	1	2	1	4	1	1	1	2	2	4	4	1	1	1	3	2	4	4	4
56	3	3	1	3	2	1	2	1	4	1	1	1	2	2	4	4	2	2	1	4	2	4	4	4

