

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR PADA PERAWAT**

TESIS

OLEH :

**DELFITRI AULINA NAINGGOLAN
241804042**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2026**

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 22/7/26

Access From (repository.uma.ac.id)22/7/26

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR PADA PERAWAT**

TESIS

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

Oleh :

DELFITRI AULINA NAINGGOLAN
241804042

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2026**

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 22/7/26

Access From (repository.uma.ac.id)22/7/26

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator Pada Perawat

Nama : Delfitri Aulina Nainggolan

NPM : 241804042

Menyetujui

Pembimbing I **Pembimbing II**

Prof. Hasanuddin, Ph.D **Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog**

Ketua Program Studi **Direktur**
Magister Psikologi

Dr. Salamiah Sari Dewi, M.Psi **Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS**

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini disebutkan dalam daftar pustaka.



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Delfitri Aulina Nainggolan

NPM : 241804042

Program Studi : Magister Psikologi

Fakultas : Pascasarjana

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 Pada Perawat**. Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Pada tanggal : 11 April 2026
Yang menyatakan



Delfitri Aulina Nainggolan
NPM : 241804042

ABSTRAK

DELFITRI AULINA NAINGGOLAN. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator Pada Perawat. Magister Psikologi Program Pascasarjana. Universitas Medan Area. 2026.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator pada perawat. Komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan, loyalitas dan keinginan individu untuk tetap menjadi bagian organisasi serta berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi yang tercermin melalui komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif dengan menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria Perawat berstatus Pegawai PNS, PPPK dan BLUD serta memiliki masa kerja di atas 1 tahun. Subjek penelitian berjumlah 157 perawat yang bekerja di RSUD Dr. Ferdinand Lumban Tobing yang berlokasi di kota Sibolga, Sumatera Utara. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan Skala *Perceived Organizational Support*, *Organizational Commitment Questioner* (OCQ) dan *Job Satisfaction Survey* (JSS). Analisis data dilakukan dengan analisis inferensial dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) melalui SmartPLS4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi ($\beta = 0,835$). Selain itu, *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,882$). Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi ($\beta = 0,322$) dan kepuasan kerja memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi ($\beta = 0,284$). Hasil uji SEM menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* dan kepuasan kerja mampu menjelaskan atau mempengaruhi komitmen organisasi sebesar 72,1 %, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian.

Kata Kunci : Kepuasan Kerja; Komitmen Organisasi; Persepsi Dukungan Organisasi.

ABSTRACT

DELFITRI AULINA NAINGGOLAN. The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment, with Job Satisfaction as a Mediating Variable Among Nurses. Magister Psikologi Program Pascasarjana Universitas Medan Area. 2026.

This study aimed to examine the effect of perceived organizational support on organizational commitment, with job satisfaction as a mediating variable among nurses. Organizational commitment refers to the degree of attachment, loyalty, and an individual's desire to remain part of an organization and contribute to the achievement of its goals. It is characterized by three dimensions affective commitment, continuance, and normative. A quantitative explanatory approach was employed using purposive sampling based on the criteria that participants were nurses with civil servant (PNS), government contract employee (PPPK), or BLUD status and had a minimum tenure of more than one year. The sample consisted of 157 nurses working at Dr. Ferdinand Lumban Tobing General Hospital in Sibolga City, North Sumatra, Indonesia. Data were collected using the Perceived Organizational Support Scale, the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), and the Job Satisfaction Survey (JSS). Data analysis was conducted using inferential statistics through Structural Equation Modeling (SEM) with a Partial Least Squares (PLS) approach using SmartPLS 4. The results indicated that perceived organizational support had a positive and significant effect on organizational commitment ($\beta = 0.835$). Perceived organizational support also showed a positive and significant effect on job satisfaction ($\beta = 0.882$). Furthermore, job satisfaction had a positive and significant effect on organizational commitment ($\beta = 0.322$) and mediated the relationship between perceived organizational support and organizational commitment ($\beta = 0.284$). The SEM analysis confirmed the mediating role of job satisfaction. Overall, perceived organizational support and job satisfaction explained 72.1% of the variance in organizational commitment, while the remaining variance was influenced by other factors not examined in this study.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment; Perceived Organizational Support.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

Delfitri Aulina Nainggolan adalah penulis karya ilmiah tesis dengan judul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator Pada Perawat.” Penulis lahir di Kota Sibolga pada tanggal 17 Januari 1998. Penulis merupakan anak dari Bapak Menahara Nainggolan dan Ibu Rita Marta Panggabean, S.Pd. Penulis adalah anak ketiga dari empat bersaudara.

Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SDN 157006 Sait Kalangan II B Tukka pada tahun 2009, kemudian melanjutkan ke SMP Swasta Santu Fransiskus Pandan dan lulus pada tahun 2012, serta SMA Negeri 1 Tukka dan lulus pada tahun 2015. Gelar sarjana (S1) Psikologi diperoleh dari Universitas Medan Area dan lulus pada tahun 2019. Kemudian, Pada tahun 2024, penulis melanjutkan pendidikan strata dua (S2) di Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator Pada Perawat”**. 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, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramadan, M.Eng., M.Sc.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, M.S.
3. Ibu Dr. Salamiah Sari Dewi, M.Psi, selaku Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area.
4. Bapak Prof. Hasanuddin, Ph.D, selaku Dosen Pembimbing I yang juga telah memberikan dukungan penuh dan masukan yang konstruktif selama proses penulisan tesis.
5. Ibu Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, semangat, waktu, dan arahan berharga selama proses penyusunan hingga penyelesaian tesis ini.

6. Ibu Dr. Hj. Risydah Fadilah.,S.Psi.,M.Psi, Psikolog, selaku dosen pembimbing akademik yang selalu memberikan bimbingan dan perhatian selama masa perkuliahan.
7. Bapak dan Ibu Dosen Penguji yang telah meluangkan waktu, memberikan kritik, saran, dan masukan demi penyempurnaan tesis ini.
8. Seluruh dosen Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area yang telah berbagi ilmu, arahan, serta motivasi kepada penulis selama masa studi.
9. Seluruh staf administrasi dan karyawan Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area atas bantuan dan kerjasamanya selama proses akademik penulis.
10. Direktur Rumah Sakit Umum Dr. Ferdinand Lumban Tobing dan Para Pegawai serta seluruh perawat di Rumah Sakit Umum Dr. Ferdinand Lumban Tobing Kota Sibolga yang telah membuka ruang dan membantu penulis selama proses pengambilan data.
11. Kedua orang tua penulis, Ayahanda tersayang Menahara Nainggolan dan Ibu tercinta Rita Marta Panggabean S.Pd, yang tak pernah berhenti memberikan cinta, doa, dan semangat dalam setiap langkah perjalanan hidup penulis.
12. Kepada kakak penulis, Nina Mawanti Nainggolan, S.Pd, beserta abang Ipar penulis Andry Simanjuntak, S.Pd, yang selalu memberikan kehangatan dan dukungan keluarga serta doa yang selalu hadir di waktu yang tepat.
13. Kepada abang penulis Deskiswi Nainggolan, S.H., M.Kn, dan kakak ipar Esteria Nababan,S.K.M dan keponakan kecil yang manis yang sangat penulis sayangi

Dean Frans Barack Nainggolan, terima kasih atas dukungan emosional yang sangat berarti yang diberikan.

14. Kepada adik penulis Novri Alfonso Nainggolan.,SH yang selalu membantu memberi semangat dan ikut serta dalam bagian penting dalam perjalanan ini.

15. Sahabat dan Teman terdekat yang senantiasa memberi semangat dan menjadi penguat di kala lelah Arina Satika, serta teman seperjuangan Friska ulina S.Psi, Nikmah Indah Putri, S.Psi , Adela Natasya,S.Psi, Vilya Al-Wirya Mentari, S.Psi, dan Lastiur Batubara, S.Th, terima kasih atas semua kenangan belajar dan tawa bersama.

16. Seluruh teman-teman Magister Psikologi Angkatan 2024 Universitas Medan Area, yang tidak bisa disebutkan satu per satu. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, dan inspirasi yang tak terlupakan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan karya ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang psikologi kerja dan organisasi. Akhir kata penulis ucapkan terima kasih.

Medan, 11 April 2026

Delfitri Aulina Nainggolan

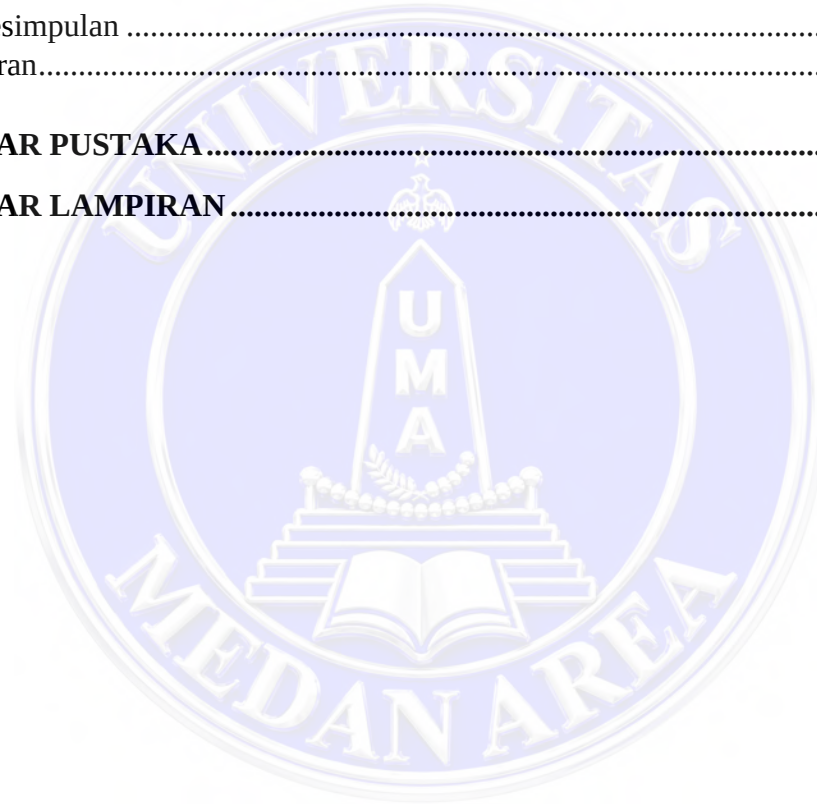
241804042

DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
ABSTRACT	.vi
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS	vii
KATA PENGANTAR.....	.viii
DAFTAR ISI.....	.xi
DAFTAR TABEL.....	.xiv
DAFTAR GAMBAR.....	.xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	.xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar belakang.....	1
1.2 Rumusan masalah	23
1.3 Tujuan penelitian	24
1.4 Hipotesis Penelitian	25
1.5 Manfaat Penelitian	25
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	27
2.1 Komitmen Organisasi	27
2.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi	27
2.1.2 Aspek-Aspek Komitmen Organisasi	30
2.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	35
2.1.4 Dampak Komitmen Organisasi	48
2.2 <i>Perceived Organizational Support</i>	50
2.2.1 Pengertian <i>Perceived Organizational Support</i>	50
2.2.2 Aspek-Aspek <i>Perceived Organizational Support</i>	52
2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Perceived Organizational Support</i> ...	56
2.2.4 Dampak <i>Perceived Organizational Support</i>	60
2.3 Kepuasan Kerja	64
2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja	64
2.3.2 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja	67
2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	73
2.3.4 Dampak Kepuasan Kerja.....	83
2.4 Kerangka Konseptual	85
2.4.1 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Komitmen Organisasi	85
2.4.2 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Kepuasan Kerja..	89
2.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	92

2.4.4 Peran mediasi Kepuasan Kerja dalam Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Komitmen Organisasi	95
2.5 Kerangka Penelitian	98
BAB III METODE PENELITIAN	99
3.1. Desain Penelitian	99
3.2. Waktu dan Tempat Penelitian	100
3.2.1. Waktu Penelitian	100
3.2.2. Tempat Penelitian	101
3.3. Identifikasi Variabel Penelitian	101
3.4. Definisi Operasional	102
3.4.1 Komitmen Organizational	102
3.4.2 <i>Perceived Organizational Support</i>	103
3.4.3 Kepuasan Kerja	103
3.5. Populasi dan Sampel Penelitian	104
3.5.1 Populasi	104
3.5.2 Sampel	105
3.6. Teknik Pengambilan Sampel	105
3.7. Metode Pengumpulan Data	106
3.7.1 Skala Komitmen Organisasi	107
3.7.2 Skala <i>Perceived Organizational Support</i>	108
3.7.3 Skala Kepuasan Kerja	109
3.8. Prosedur Penelitian	111
3.9. Teknik Analisis Data	113
3.9.1. Analisis Deskriptif	113
3.9.2. Analisis Inferensial Statistik Dengan Analisis SEM	114
3.9.3. <i>Measurement (Outer) Model</i>	115
3.9.4. <i>Structural (inner) Model</i>	116
3.9.5. Alasan menggunakan PLS	117
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	118
4.1. Hasil Penelitian	118
4.1.1. Gambaran Umum Subjek Penelitian	118
4.2. Evaluasi Outer Model (<i>Measurement Model</i>) : Pengujian Validitas dan Reliabilitas	119
4.3. Evaluasi Inner Model (<i>Structural Model</i>) : Uji Signifikansi Pengaruh dengan Bootstrapping (Uji Hipotesis)	123
4.4. Nilai Empirik dan Nilai Hipotetik	127
4.5. Kategorisasi Data Penelitian	129
4.5.1. Kategorisasi Skor Komitmen Organisasi	129
4.5.2. Kategorisasi Skor <i>Perceived Organizational Support</i>	130

4.5.3. Kategorisasi Skor Kepuasan Kerja	131
4.6. Pembahasan.....	132
4.6.1. Deskripsi Subjek Penelitian	132
4.6.2. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Komitmen Organisasi	135
4.6.3. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	138
4.6.4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.....	140
4.6.5. Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Komitmen Organisasi	142
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	145
5.2. Saran.....	146
DAFTAR PUSTAKA	148
DAFTAR LAMPIRAN	154



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Waktu Penelitian.....	100
Tabel 3.2. Blueprint Skala Komitmen Organisasi.....	108
Tabel 3.3. Blueprint Skala <i>Perceived Organizational Support</i>	109
Tabel 3.4. Blueprint Skala Kepuasan Kerja	110
Tabel 4.1. Gambaran Subjek penelitian	118
Tabel 4.2. Pengujian Validitas Berdasarkan <i>Outer Loading</i>	120
Tabel 4.3 Pengujian Validitas Berdasarkan <i>Average Variance</i> <i>Extracted (AVE)</i>	121
Tabel 4.4. Pengujian Reliabilitas Berdasarkan <i>Composite reliability</i> (CR).....	121
Tabel 4.5. Pengujian Reliabilitas Berdasarkan <i>Cronbach's alpha</i> (CA)	122
Tabel 4.6. Pengujian Validitas Diskriminan : Fornell–Larcker.....	122
Tabel 4.7. Pengujian Validitas Diskriminan HTMT.....	123
Tabel 4.8. Uji Path Coefficients & Signifikansi Pengaruh.....	123
Tabel 4.9. Nilai R-Square.....	124
Tabel 4.10. Q-Square.....	125
Tabel 4.11. Effect Size	126
Tabel 4.12. Pengujian <i>Goodness Of Fit Model</i>	127
Tabel 4.13. Statistik Deskriptif Berdasarkan Empirik	127
Tabel 4.14. Statistik Deskriptif Berdasarkan Hipotetik	128
Tabel 4.15. Kategorisasi Skor Komitmen Organisasi	139
Tabel 4.16. Kategorisasi Skor <i>Perceived Organizational Support</i>	131
Tabel 4.17. Kategorisasi Kepuasan Kerja	132

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Penelitian	98
Gambar 4.1. Hasil uji Outer Model.....	120



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Skala Penelitian	155
Lampiran 2. Persetujuan Penggunaan Skala	165
Lampiran 3. Data Penelitian.....	168
Lampiran 4. Hasil Analisis SmartPLS	189
Lampiran 5. Surat Izin Penelitian dan Pengambilan Data	196



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam rangka persaingan antar perusahaan di era globalisasi saat ini semakin tajam, sehingga sumber daya manusia dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. Oleh sebab itu perusahaan perlu didukung oleh sumber daya yang kuat agar dapat menjalankan operasionalnya secara efektif. Berbagai sumber daya yang dimiliki tidak dapat dipandang secara terpisah, melainkan harus dikelola secara terpadu agar saling mendukung dan menghasilkan sinergi. Dalam konteks ini, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan.

Sumber daya manusia adalah unsur organisasi yang memiliki kemampuan berpikir, perasaan, kemauan, keterampilan, pengetahuan, motivasi, serta kreativitas dalam menghasilkan karya. Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan (Sutrisno, 2011). Seberapa pun canggihnya teknologi, pesatnya perkembangan informasi, serta tersedianya modal dan sumber bahan yang memadai, organisasi tetap akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten. Sumber daya manusia berperan aktif terhadap kemajuan dan jalannya suatu organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia organisasi tidak akan berarti apa-apa. Oleh karena itu, pengelolaan SDM di perusahaan perlu dilakukan dengan baik agar kebutuhan

karyawan dan kepentingan perusahaan dapat berjalan selaras. Jika keduanya seimbang, perusahaan akan lebih mudah berkembang dan mencapai hasil yang optimal.

Dengan peraturan manajemen sumber daya manusia secara profesional diharapkan karyawan bekerja secara produktif. Kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola sumber daya organisasinya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam peroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal (Priyono, 2010).

Dengan merujuk pada manajemen sumber daya organisasi yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas *output* yang dihasilkan organisasi.

Perkembangan tuntutan masyarakat yang terus menerus menuntut adanya peningkatan dalam pemberian layanan publik. Sebagai penyedia layanan publik, badan pemerintah harus memastikan bahwa sumber daya manusianya memenuhi standar kuantitatif dan kualitatif untuk melaksanakan tanggung jawab secara profesional. Oleh karena itu, menjadi suatu keharusan bagi lembaga-lembaga untuk mengadopsi manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya menanggapi kebutuhan saat ini tetapi juga mengatasi tuntutan dimasa depan (Wayan et al., 2023).

Dalam era persaingan global dan kompleksitas sistem pelayanan kesehatan yang terus meningkat, organisasi dituntut untuk menjaga dan meningkatkan kualitas layanan mereka, salah satunya dengan memperhatikan kinerja dan kesejahteraan tenaga kerja. Pelayanan kesehatan merupakan segala bentuk kegiatan pelayanan yang diberikan secara langsung kepada perseorangan atau masyarakat untuk memelihara dan meningkatkan derajat kesehatan masyarakat (Karolus, 2022).

Menurut Undang-undang Nomor 17 tahun 2023 tentang kesehatan menegaskan bahwa rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang memberikan layanan medis kepada individu secara menyeluruh. Pelayanan yang diberikan meliputi upaya peningkatan kesehatan, pencegahan penyakit, pengobatan, pemulihan, hingga perawatan paliatif. Dalam pelaksanaannya, rumah sakit menyediakan layanan rawat jalan, rawat inap, serta penanganan pasien dalam kondisi darurat (Indonesia, 2023). Rumah sakit sebagai organisasi pelayanan publik memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan pelayanan yang bermutu tinggi, dan hal ini sangat bergantung pada kualitas kerja tenaga medis, khususnya perawat.

Perawat adalah seseorang yang telah menyelesaikan program pendidikan keperawatan baik didalam maupun diluar negeri yang diakui oleh pemerintah republik indonesia sebagai peraturan perundang-undangan. Perawat merupakan salah satu profesi dirumah sakit yang memiliki peranan penting dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan. Oleh karena itu, rumah sakit tempat perawat bekerja senantiasa melakukan berbagai usaha yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesionalisme mereka (Karolus, 2022).

Pelayanan keperawatan merupakan layanan profesional yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari sistem pelayanan kesehatan. Praktik ini berlandaskan pada ilmu dan keterampilan keperawatan, serta diberikan kepada individu, keluarga, kelompok, maupun masyarakat, baik dalam kondisi sehat maupun sakit. Fokus keperawatan yaitu respons klien terhadap penyakit, pengobatan, dan lingkungan. Tanggung jawab perawat yang sangat mendasar yaitu meningkatkan kesehatan, mencegah penyakit, memulihkan dan mengurangi penderitaan. Tanggung jawab ini bersifat universal, perawat memegang peranan penting dalam menjaga kesinambungan layanan kesehatan karena mereka berinteraksi langsung dengan pasien, menjadi penghubung antara pasien dan tim medis lainnya, serta menjadi representasi nilai-nilai humanistik organisasi rumah sakit. Dalam konteks rumah sakit, perawat sebagai garda terdepan dalam pelayanan kesehatan memiliki peran vital dalam menjaga kualitas layanan dan kepuasan pasien (Anaya, 2022)

Berdasarkan data Kementerian Kesehatan (Kemenkes RI), yang diberitakan pada Maret 2025 menunjukkan terdapat 784.515 perawat di Indonesia dengan konsentrasi terbesar di provinsi berpenduduk besar seperti Jawa Timur, Jawa Barat, dan Jawa Tengah. Untuk setiap tahun rata-rata lebih dari 60.000 perawat yang lulus dan mendapat surat tanda registrasi (STR). Selain itu jika dilihat berdasarkan hasil perhitungan rasio tenaga kesehatan di Indonesia menurut kementerian kesehatan republik Indonesia yang terdata dalam PPNI (Persatuan Perawat Nasional Indonesia) terdapat sekitar 5000 perawat yang tergabung dalam PPNI.

Perawat merupakan tenaga kesehatan dengan akumulasi total terbesar dibanding tenaga kesehatan lainnya. Namun, ketidakmerataan tenaga perawat masih menjadi masalah di Indonesia. Berdasarkan analisis rasio tenaga kesehatan terkhusus bagi tenaga perawat dalam dokumen target rasio tenaga kesehatan di Indonesia yang terdaftar dalam kementerian kesehatan republik Indonesia tahun 2022 diperoleh data bahwa Tiga provinsi dengan proporsi tenaga perawat terbesar adalah Provinsi Jawa Timur (11,96%), Jawa tengah (11,94%), dan Jawa Barat (11,29%). Proporsi tenaga perawat terendah ada pada provinsi Kalimantan utara (0,32 %). Secara umum, rasio tenaga perawat (2,4 per 1.000 penduduk) telah tercapai di beberapa Provinsi di Indonesia.

Provinsi yang belum mencapai target rasio perawat antara lain: (1) Banten (1,288 per 1.000 penduduk); (2) Jawa Tengah (2,222 per 1.000 penduduk); (3) Jawa Barat (1,464 per 1.000 penduduk); (4) Jawa Timur (1,937 per 1.000 penduduk); (5) Kepulauan Riau (2,134 per 1.000 penduduk); (6) Lampung (1,679 per 1.000 penduduk); (7) Papua (1,628 per 1.000 penduduk); (8) Riau (1,578 per 1.000 penduduk); (9) Sumatera Selatan (2,335 per 1.000 penduduk); dan (10) Sumatera Utara (1,942 per 1.000 penduduk). Rasio ini masih dibawah standar ideal yang direkomendasikan oleh WHO yaitu 4 per 1.000 Penduduk. Kondisi ini menunjukkan bahwa beban kerja perawat di Indonesia masih tergolong tinggi, terutama di wilayah dengan kekurangan tenaga. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya beban kerja dan kurangnya dukungan organisasi dapat berdampak pada rendahnya komitmen dan meningkatnya keinginan berpindah kerja (Anaya, 2022).

Perbedaan ini berimplikasi pada perbedaan beban kerja dan potensi kelelahan di berbagai daerah. Kondisi tersebut menimbulkan tantangan besar bagi manajemen rumah sakit, khususnya dalam menjaga komitmen organisasi para perawat serta menguatkan urgensi untuk memahami faktor-faktor psikologis yang menopang komitmen organisasi perawat di Rumah Sakit. Ketika komitmen melemah, konsekuensinya dapat berupa turunnya kualitas asuhan, meningkatnya niat pindah dan membengkaknya biaya rekrutmen/pelatihan ulang, yang pada akhirnya mengganggu kesinambungan layanan.

Perilaku individu, kelompok atau organisasi menjadi bagian penting dalam merespon tantangan perkembangan organisasi pada era saat ini seperti pemutusan hubungan kerja (PHK), kerja kontrak, penurunan kesejahteraan, dan berbagai kondisi yang tidak menguntungkan atau kondisi yang menantang bagi para karyawan, pegawai, maupun anggota dalam suatu organisasi. Berbagai kondisi tersebut menjadi tantangan bagi para manajer organisasi untuk mengikat dan menumbuhkan komitmen anggota, karyawan, pegawai untuk tetap memberikan kesetiannya kepada organisasi (Triatna, 2015).

Menurut Robbins et al., (2016) komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan individu terhadap organisasi, yang tercermin dari proses identifikasi karyawan terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta adanya keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Selain itu menurut Luthans, (2001) komitmen organisasi sering dimaknai sebagai hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi, kesediaan untuk bekerja keras atas nama

organisasi serta kepercayaan tertentu dan penerimaan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi. Kemudian, Suryati, (2021) bahwa komitmen organisasi yang kuat biasanya menunjukkan semangat terhadap pekerjaannya, rasa tanggung jawab yang mendalam dan sikap proaktif terhadap keberhasilan organisasi.

Pendapat lain juga disampaikan oleh Moorhead & Griffin, (2013) mengatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan keterkaitan serta ikatan karyawan terhadap organisasi. Menurut Yusuf & Syarif, (2018) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dipahami sebagai bentuk loyalitas karyawan terhadap organisasi yang tercermin melalui niat untuk tetap menjadi bagian di dalamnya serta kesediaan mengidentifikasi diri dengan nilai dan tujuan organisasi. Selain itu, komitmen juga ditunjukkan melalui kemauan untuk memberikan upaya tambahan demi kepentingan organisasi. Dalam konteks ini, individu menilai sejauh mana nilai dan tujuan pribadinya selaras dengan nilai serta tujuan organisasi, sehingga komitmen organisasi dapat dipandang sebagai kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi tempatnya bekerja.

Rumah Sakit Umum Dr. Ferdinand Lumban Tobing adalah rumah sakit milik pemerintah kota Sibolga yang beralamat di jalan Dr. F.L Tobing N0.35 kota Sibolga. Rumah sakit ini telah ditetapkan sebagai badan layanan umum daerah (BLUD). Rumah sakit ini memiliki visi menjadi pusat rujukan pelayanan Kesehatan yang utama di wilayah Pantai Barat Sumatera Utara yang dapat dicapai melalui pelaksanaan pelayanan kesehatan yang bermutu dan dapat dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat, dengan motto “Kesehatan anda, kebahagiaan kami”. Dengan kata lain bahwa kesehatan dan kepuasan pasienlah yang menjadi utama. Dengan misi

memberikan pelayanan kesehatan yang berorientasi pada pelanggan dengan meningkatkan mutu dan profesionalisme sumber daya rumah sakit, menyelenggarakan pengelolaan manajemen yang tertib administrasi serta mewujudkan kesejahteraan karyawan. Berdasarkan visi dan misi tersebut dapat dilihat bahwasanya sumber daya manusia adalah hal terpenting untuk melayani pasien dan juga bagian penting dari tujuan organisasi. Salah satu sumber daya manusia rumah sakit ialah perawat. Oleh sebab itu dibutuhkan perawat dengan tingkat komitmen organisasi. Perawat dengan komitmen organisasi tinggi percaya bahwa panggilan untuk tugas dan tujuan organisasi, memiliki kesetiaan terhadap organisasi dan akan bekerja keras untuk kemajuan organisasi serta mampu memberikan layanan terbaik untuk seluruh pasien.

Tuntutan loyalitas bagi seorang perawat menjadi hal yang sangat penting dan dibutuhkan oleh rumah sakit untuk dapat menampilkan produktivitas yang baik. Agar dapat mencapai tujuan yang dicapai oleh organisasi, maka dibutuhkan komitmen perawat terhadap organisasi. Organisasi diharapkan dapat mengelola sumber daya manusia secara efektif dan profesional agar mampu menciptakan sebuah komitmen didalam diri karyawan. Komitmen yang tertanam di dalam diri karyawan akan mendorong karyawan untuk berkontribusi secara optimal dalam upaya pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan keyakinan bahwa kinerja yang ditunjukkan akan memperoleh perhatian serta apresiasi dari organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Perawat juga dituntut untuk bekerja secara profesional sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Untuk bekerja secara profesional dalam suatu organisasi tentu saja diperlukan komitmen organisasi pada perawat. Komitmen

organisasi merupakan salah satu elemen yang menjamin komitmen staf keperawatan dengan kualitas layanan dan perawatan, bahkan dalam situasi stress tinggi dan konteks kerja dengan sedikit sumber daya manusia dan organisasi (McKee et al., 2012). Selain itu, komitmen organisasi mengacu pada adanya keinginan, kebutuhan, dan kewajiban untuk tetap menjadi anggota organisasi. Dengan demikian komitmen organisasi merupakan salah satu elemen penting untuk menunjang profesionalisme perawat.

Komitmen organisasi pada perawat sudah seharusnya diperhatikan oleh setiap organisasi. Komitmen organisasi yang rendah pada perawat mengakibatkan peningkatan kecelakaan ditempat kerja serta kecenderungan keinginan perawat untuk meninggalkan organisasi dan akan mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih baik. Tingginya keinginan perawat untuk keluar dari organisasi disebabkan kurangnya kepedulian dari organisasi terhadap pemenuhan kebutuhan perawat dengan beban tugas yang sangat banyak hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya perbaikan dari organisasi agar dapat meningkatkan komitmen pada perawat untuk tetap setia pada organisasi.

Pada tahun 2018 Indonesia menempati peringkat ke 3 dengan tingkat keinginan tertinggi karyawannya untuk meninggalkan organisasi dengan presentase sebesar 25,8 % dibanding negara Brazil 24,4%, US 21,8 %, China 21,3% dan UK 14,6%. Sejalan dengan salah satu penelitian yang dilakukan di Rumah Sakit Umum Persahabatan Fatmawati menunjukkan angka keinginan perawat untuk meninggalkan organisasi yang cukup tinggi yakni dari tahun 2017-2019 terjadi peningkatan yang cukup signifikan yaitu sebesar 18 perawat yang mengundurkan diri dimana masa kerja perawat tersebut belum genap 1 tahun. Penelitian yang sama juga dilakukan di RSUD

Kembangan tahun 2024 diperoleh hasil distribusi Frekuensi karakteristik Komitmen Organisasi perawat dalam kategori komitmen kurang baik sebesar 53,4 % disebabkan oleh tingginya beban kerja pada perawat (Indah Septiani et al., 2024).

Hal ini mengindikasikan lemahnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh perawat sehingga sangat penting untuk diatasi agar tidak terjadi penurunan atau berkurangnya jumlah perawat yang akan berdampak pada kualitas pelayanan keperawatan. Penelitian tersebut membuktikan bahwa betapa pentingnya memperhatikan komitmen organisasi pada perawat yang khususnya bekerja di rumah sakit sehingga dapat dilakukan strategi jika terjadi penurunan minat dan loyalitas dari perawat (Dwiyanti & Saleh, 2022).

Menurut Allen dan Meyer (dalam Yusuf & Syarif, 2018) terdapat tiga aspek dalam komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. *Affective Commitment* adalah suatu tingkat dimana karyawan menginginkan untuk mempertahankan dirinya dalam organisasi, peduli terhadap organisasi dan berkeinginan untuk mencurahkan usahanya atas nama organisasi. *Continuance Commitment* adalah suatu tingkat dimana karyawan mempercayai bahwa dia harus mempertahankan dirinya dalam organisasi dikarenakan waktu, pengeluaran dan usaha yang telah dilakukan dalam organisasi. *Normative Commitment* adalah suatu tingkat dimana karyawan merasa memiliki kewajiban terhadap organisasi untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara internal yang dilakukan dengan beberapa perawat yang bekerja di RSUD Dr. Ferdinand Lumban Tobing perawat

menyampaikan bahwa meskipun dirinya telah bekerja selama lima tahun dirumah sakit tersebut, namun perawat merasa bahwa keterikatan yang mendalam serta rasa bangga yang dirasakannya terhadap rumah sakit tersebut semakin lama semakin berkurang. Perawat menjelaskan bahwa sering sekali berbagai kebijakan yang dibuat pihak manajemen rumah sakit berubah-ubah tanpa melibatkan pendapat perawat serta tidak sesuai dengan prosedur yang dibuat, beban kerja yang tinggi dan jam kerja yang melebihi batas wajar tanpa diimbangi dengan penghargaan maupun insentif tambahan yang sesuai, serta minimnya perhatian dari manajemen membuat perawat merasa rumah sakit hanya memandang perawat sebagai “tenaga kerja” semata, bukan sebagai bagian penting dari organisasi. Rasa kecewa perawat juga terlihat jelas dari raut wajahnya, alisnya tampak turun dan berkerut serta menghela nafas panjang saat menyampaikan keluhannya.

Hal ini menurunkan rasa memiliki dan keterikatan emosional perawat terhadap rumah sakit. Perawat juga mengungkapkan bahwa pada awal bekerja, dirinya bangga dapat menjadi bagian dari institusi pelayanan kesehatan tersebut, tetapi saat ini rasa bangga itu mulai memudar. Perawat tersebut bahkan mengaku sudah membuat rencana untuk mencari peluang kerja di tempat lain yang lebih menghargai perannya sebagai perawat. Kondisi ini menunjukkan bahwa komitmen afektif, yakni keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi yang dimiliki perawat tersebut mulai melemah. Lemahnya komitmen afektif tersebut berpotensi berdampak pada menurunnya loyalitas, keterlibatan, dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, tampak bahwa rendahnya komitmen afektif perawat muncul karena kurangnya persepsi dukungan organisasi. Perawat merasa tidak dihargai, tidak mendapat perhatian, dan minim dukungan dari pihak manajemen dalam menjalankan tugas sehari-hari serta minimnya insentif tambahan yang diberikan bagi perawat yang memiliki beban kerja diluar dari shift yang dimilikinya. Kondisi ini menyebabkan perawat kehilangan ikatan emosional terhadap rumah sakit tempat ia bekerja. Fenomena ini mencerminkan bahwa ketika organisasi gagal memberikan dukungan yang memadai, seperti penghargaan, perhatian, dan bantuan yang dibutuhkan karyawan, maka perawat akan merasa asing dengan organisasinya sendiri dan pada akhirnya berdampak pada rendahnya komitmen afektif (*Affective Commitment*) serta tingginya keinginan untuk meninggalkan rumah sakit. Komitmen afektif (*affective commitment*) ini merupakan salah satu aspek penting yang dapat menunjang tingginya komitmen organisasi pada perawat.

Selain itu, permasalahan lain juga disampaikan bahwa beberapa perawat mengaku sudah cukup lama bekerja dirumah sakit tersebut namun posisinya masih tetap sama dan kesempatan untuk naik jabatan atau jenjang karirnya sangat kecil serta program pelatihan yang mendukung pengembangan diri bagi perawat sangat terbatas. Perawat merasa rumah sakit tidak memberikan prospek jangka panjang yang dapat membuat mereka bertahan. Perawat tidak mendapatkan fasilitas yang lengkap, serta jaminan kesejahteraan, gaji yang diperoleh sangat kecil dan kenaikan gaji sangat jarang terjadi. Perawat merasa tidak puas dengan gaji yang diperoleh, tidak adanya keseimbangan beban tugas dengan imbalan yang diterima. Hal ini membuat perawat tidak merasa terikat secara finansial maupun profesional untuk tetap bertahan, perawat

juga menyampaikan tidak merasa rugi jika ada tawaran atau peluang lain diluar dari tempat kerjanya saat ini yang lebih jelas masa depannya akan siap pindah tanpa ragu, ditambah lagi karena rumah sakit tersebut milik pemerintah jadi manajemen maupun atasan cenderung tidak terlalu peka terhadap kesejahteraan serta kebutuhan para karyawannya, komunikasi antara atasan dengan karyawan sangat minim terjadi.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa minimnya persepsi dukungan organisasi dalam memberikan kepastian karier dan pengembangan profesional menjadi faktor melemahnya *Continuance Commitment* perawat, perawat merasa tidak memiliki alasan atau beban psikologis untuk tetap bertahan, sehingga menimbulkan keinginan untuk meninggalkan rumah sakit dan mencari tempat kerja lain yang lebih menjanjikan, dan cenderung merasa tidak rugi jika harus keluar. Kondisi ini memperlihatkan lemahnya komitmen kontinu yang pada akhirnya meningkatkan risiko turnover dan berpotensi mengganggu stabilitas pelayanan di rumah sakit. hal tersebut menunjukkan pentingnya persepsi dukungan organisasi sebagai faktor yang dapat memengaruhi komitmen organisasi pada perawat di RSUD Dr. Ferdinand Lumban Tobing.

Permasalahan lain juga muncul bahwa perawat tidak lagi merasa memiliki kewajiban moral untuk bertahan karena rumah sakit dianggap tidak memberikan timbal balik yang sepadan dengan dedikasi yang telah mereka berikan. Minimnya perhatian, kurangnya penghargaan, serta absennya dukungan dari pihak manajemen membuat perawat merasa tidak terikat secara moral untuk terus bekerja di rumah sakit tersebut. Perawat mengatakan meskipun merasa sudah banyak berkorban untuk rumah sakit tersebut mulai dari lembur sampai mengorbankan waktu dengan keluarga.

Namun rumah sakit tidak pernah benar-benar menghargai atau membalas pengorbanan tersebut sehingga perawat tidak merasa ada kewajiban khusus untuk terus bertahan di rumah sakit tersebut. Fenomena ini menunjukkan bahwa rendahnya persepsi dukungan organisasi berimplikasi pada menurunnya *normative commitment* perawat. Namun, tanpa adanya rasa timbal balik dan penghargaan, perawat kehilangan dorongan moral untuk setia pada rumah sakit, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keinginan untuk berpindah dan mengurangi loyalitas tenaga kesehatan pada perawat. Perawat juga menyampaikan bahwa berpindah dari tempat kerja yang satu ketempat kerja yang lain tidak menjadi masalah jika mendapatkan kesejahteraan ditempat kerja yang mendukung segala upaya yang diberikannya. Permasalah diatas merupakan salah satu aspek yang dapat berperan penting terhadap komitmen organisasi pada perawat di rumah sakit Dr. Ferdinand Lumban Tobing Sibolga.

Berdasarkan fenomena yang diuraikan diatas maka ditemukan adanya permasalahan pada tiga aspek komitmen organisasi terhadap perawat yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Fenomena ini menunjukkan bahwa rendahnya persepsi dukungan organisasi menjadi faktor yang melemahkan komitmen perawat dalam ketiga aspek tersebut. Perawat merasa kurang dihargai, tidak diperhatikan, dan tidak mendapat dukungan nyata dalam menjalankan tugas sehari-hari, adanya peningkatan volume pasien sering membuat perawat bekerja melebihi jam kerjanya namun tidak ada upaya dari manajemen rumah sakit dengan memberikan apresiasi atau insentif tambahan, gaji yang diterima apun tidak sesuai dengan beban kerja yang dilakukan membuat perawat merasa tidak puas sehingga berdampak pada rendahnya keterikatan emosional perawat, lemahnya alasan untuk

bertahan, perawat menjadi kurang melibatkan diri dan berpartisipasi dalam meningkatkan pelayanan dalam rumah sakit, perawat cenderung menghindari tugas tambahan dengan alasan kelelahan atau urusan pribadi, dan hilangnya kewajiban moral untuk setia pada rumah sakit.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Eisenberger et al., (2020) bahwa ketika karyawan merasa didukung, dihargai kontribusinya, dan diperhatikan kesejahteraannya, maka mereka akan membalas dengan sikap positif berupa loyalitas, komitmen, dan kinerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, jika perawat merasa kurang mendapat perhatian dari pihak manajemen, mereka akan mudah mengalami stres, penurunan kepuasan kerja, hingga berkurangnya komitmen terhadap organisasi.

Oleh karena itu, organisasi memerlukan karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen yang kuat cenderung menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, bersedia bekerja secara optimal demi kemajuan organisasi serta mampu memberikan layanan terbaik untuk seluruh pasien. Individu dengan komitmen yang tinggi memandang dirinya sebagai bagian integral dari organisasi dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggotanya. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat komitmen yang rendah cenderung merasa tidak sepenuhnya menjadi bagian dari organisasi, menunjukkan ketidakpuasan terhadap berbagai aspek pekerjaan, serta tidak memiliki orientasi keanggotaan dalam jangka panjang. Selain itu, ketika organisasi mampu menciptakan keadilan, memberikan penghargaan, serta menghadirkan kenyamanan dalam lingkungan kerja, karyawan akan merasa lebih puas dan terdorong untuk meningkatkan komitmennya (Moorhead & Griffin, 2013)

Salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut Van Dyne dan Graham dalam Yusuf & Syarif, (2018) adalah *perceived organizational support (POS)*. Persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Artinya, ketika organisasi menunjukkan kepedulian terhadap keberadaan dan kesejahteraan karyawan serta memberikan penghargaan atas kontribusi yang diberikan, maka karyawan cenderung bersedia mengikatkan diri dan menjadi bagian dari organisasi. Dalam konteks ini, karyawan akan membangun keyakinan umum mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan yang dimiliki. Selain itu POS dipandang sebagai bentuk jaminan bahwa organisasi akan menyediakan bantuan yang diperlukan, baik untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan secara efektif maupun dalam menghadapi kondisi kerja yang penuh tekanan.

Menurut Eisenberger et al., (2020) *Perceived organizational support* adalah persepsi karyawan secara menyeluruh tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Pendapat lain juga disampaikan oleh Robbins et al., (2016) bahwa *perceived organizational support* adalah tingkat keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karyawan menganggap organisasi mereka suportif ketika imbalan dianggap adil, ketika karyawan memiliki suara dalam pengambilan keputusan, dan ketika mereka melihat atasan mereka suportif. Jika organisasi memberikan dukungan moral dan material pada karyawan terkait pekerjaannya, maka karyawan akan memiliki pandangan yang baik terhadap

organisasi. Organisasi yang mendukung karyawan optimal dapat membuat karyawan semangat bekerja dengan senang hati karena mereka merasa perlu balas budi pada organisasi yang telah memperdulikan kesejahteraan mereka.

Persepsi dukungan organisasi sangat berpengaruh positif pada komitmen organisasi, dimana ketika karyawan merasakan bahwa organisasi menghargai kontribusi yang diberikan serta menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka, akan tumbuh rasa memiliki terhadap organisasi. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya serta berkomitmen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah salah satu kunci dalam membangun komitmen yang mengacu pada sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka. Karyawan dengan tingkat persepsi dukungan organisasi yang lebih tinggi cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Afif, (2018) bahwa persepsi dukungan organisasi adalah salah satu faktor yang terlibat dalam pembentukan dan penguatan komitmen organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukannya pada anggota fakultas olahraga di universitas iran ditemukan hasil bahwa jika anggota fakultas lebih didukung oleh universitas, maka mereka akan benar-benar berpartisipasi dalam proses perencanaan dan pencapaian tujuan organisasi. Maka akibatnya, lebih banyak prestasi yang akan dicapai dalam organisasi. Dalam penelitian tersebut juga disampaikan merujuk pada teori manajemen perilaku organisasi, bahwa suatu

pekerjaan dapat diselesaikan karyawan dengan lebih efisien jika persepsi dukungan organisasi dilakukan dengan baik maka akan mendapatkan lebih banyak manfaat bagi organisasi. Sehingga diperoleh kesimpulan semakin tinggi persepsi dukungan organisasi maka semakin besar dampaknya terhadap komitmen organisasi.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Rahmawati & Mulyana, (2021) bahwa terdapat hubungan positif antara *perceived organizational support* dengan komitmen organisasi, hubungan keduanya searah dengan arti semakin *tinggi perceived organizational support* maka semakin tinggi komitmen organisasi, begitu juga sebaliknya apabila *perceived organizational support* rendah maka akan semakin rendah pula komitmen organisasi yang dimiliki.

Selain itu, Menurut Yusuf & Syarif, (2018) persepsi dukungan organisasi mendasari konsekuensi yang mengacu pada norma timbal balik, yang dimana persepsi dukungan organisasi harus menghasilkan kewajiban untuk peduli terhadap organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Pada dasarnya, dukungan yang diberikan organisasi kepada karyawan menunjukkan kepedulian perusahaan kepada karyawan. Respons atas dukungan tersebut dibalas karyawan dalam bentuk peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dukungan yang dimaksud berupa promosi, peningkatan gaji, penyediaan pelatihan, maupun bantuan lainnya yang dimaknai karyawan sebagai wujud penghargaan dan perhatian organisasi. Oleh karena itu, dukungan organisasi akan dikembalikan karyawan melalui tumbuhnya kepercayaan serta penguatan kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi, yang tercermin dalam meningkatkan berbagai perilaku positif terhadap organisasi.

Permasalahan lain juga ditemukan di RSUD Ferdinand Lumban Tobing berdasarkan observasi dan wawancara dengan beberapa perawat yang bertugas di ruang rawat inap bahwasannya terdapat rekan kerja perawat yang cenderung kurang kompeten dan tidak bisa diandalkan sehingga perawat merasa kewalahan harus bekerja lebih keras dalam menyelesaikan pekerjaannya. Manajemen rumah sakit juga sangat jarang mengadakan pelatihan dan pengembangan bagi perawat maupun tenaga medis lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh para perawat. Sebelumnya dalam satu tahun belakangan pernah diadakan pelatihan namun jadwalnya berbenturan dengan tugas jaga bagi perawat yang bertugas di ruang rawat inap. Hal ini menunjukkan Kurangnya upaya dari pihak manajemen rumah sakit dalam mengelola waktu yang tepat agar pelatihan yang diadakan dapat diikuti oleh seluruh perawat. Perawat merasa bekerja layaknya seperti mesin, dengan hanya datang, menangani pasien lalu pulang. Tersimpan sejumlah keluhan yang mencerminkan adanya kendala yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan bagi perawat. Kondisi ini menggambarkan pentingnya pendekatan dari pihak manajemen dalam memahami dan merancang sistem dukungan yang terstruktur, agar perawat tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi juga terikat secara afektif, terpenuhinya kebutuhan perawat sehingga membuat mereka merasa puas dengan pekerjaannya dan memunculkan rasa memiliki komitmen jangka panjang terhadap organisasinya. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Rhoades & Eisenberger, (2002) bahwa Karyawan yang merasa didukung oleh organisasinya cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, motivasi yang lebih kuat, dan komitmen emosional yang mendalam terhadap organisasi.

Selain persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja telah lama dikenal sebagai faktor penting dalam mempengaruhi komitmen organisasi. *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). Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) merupakan sikap yang menggambarkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya (Spector, 2008). Sementara menurut Robbins, (2008) bahwa kepuasan kerja merujuk pada sikap umum yang ditunjukkan oleh individu terhadap pekerjaannya. Sehingga ketika seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi biasanya memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya yang biasanya berdampak pada peningkatan kinerja, peningkatan produktivitas, peningkatan komitmen organisasi. Tingginya persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja pada diri karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Moyo, (2019) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 44,89%. Dampak komitmen organisasi yang ditemukan dalam penelitian tersebut seperti meningkatnya kinerja karyawan, produktivitas, loyalitas, tanggung jawab, kepuasan kerja, motivasi, dan sistem hubungan industrial yang harmonis, maka disarankan agar organisasi-organisasi membuat strategi yang dapat mendorong terciptanya komitmen organisasi yang efektif bagi karyawannya. Kondisi kerja yang buruk, termasuk staf yang tidak memadai dan beban kerja yang tinggi namun upah yang

diterima tidak sesuai, merupakan ancaman yang cukup besar terhadap kualitas dan kinerja perawat, sehingga dampaknya terhadap kepuasan klien rendah.

Kepuasan kerja dapat menjadi mediator yang menjembatani hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan komitmen organisasi. Artinya, persepsi terhadap dukungan organisasi akan mempengaruhi sejauh mana individu merasa puas dengan pekerjaannya, dan pada akhirnya memengaruhi komitmen individu terhadap organisasi (Tumwesigye, 2010). Perawat yang merasa mendapat perhatian dan dukungan dari pihak rumah sakit mengaku lebih semangat bekerja dan jarang berpikir untuk pindah ke tempat lain. Sebaliknya, perawat yang merasa dukungannya minim cenderung cepat lelah secara emosional dan kurang termotivasi. Berdasarkan teori *Social Exchange* kondisi ini menggambarkan hubungan timbal balik dukungan yang diberikan organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja, dan kepuasan itu akan mendorong munculnya komitmen yang lebih tinggi terhadap rumah sakit (Cook et al., 2013).

Kepuasan kerja yang tinggi juga mampu meningkatkan komitmen organisasional, karena semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin termotivasi pula karyawan dalam meningkatkan komitmennya bekerja dan begitu pula sebaliknya. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Wayan et al., 2023) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi ketika merasakan dukungan yang lebih besar dari organisasinya. Selain itu, POS juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa peningkatan *perceived*

organizational support berkorelasi dengan peningkatan kepuasan kerja pada karyawan. Kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, hal ini berarti bahwa karyawan yang lebih puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Kepuasan kerja juga memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* mampu meningkatkan komitmen organisasi secara langsung, melalui peningkatan kepuasan kerja ketika karyawan merasakan persepsi dukungan organisasi yang kuat.

Berdasarkan uraian diatas didukung oleh hasil observasi dan wawancara informal maka ditemukan adanya permasalahan terhadap komitmen organisasi yang dialami perawat di Rumah Sakit Umum Dr. F.L. Tobing Sibolga pada tiga aspek komitmen organisasi yaitu aspek *affective commitment*, aspek *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Fenomena ini menunjukkan bahwa rendahnya persepsi dukungan organisasi menjadi faktor yang melemahkan komitmen perawat dalam ketiga aspek tersebut. Ketidakpuasan karyawan terhadap persepsi dukungan organisasi yang diberikan manajemen rumah sakit dapat menurunkan komitmen organisasi perawat pada rumah sakit. Padahal kepuasan kerja perawat memiliki peran penting di rumah sakit, jika perawat merasa puas, mereka akan tetap bangga bekerja di sana (afektif), merasa lebih punya alasan untuk bertahan (kontinu), dan merasakan tanggung jawab moral yang lebih kuat (normatif). Dalam hal ini perlu diketahui lebih lanjut seberapa besar peran kepuasan kerja sebagai mediator antara pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen organisasi pada perawat.

Di Indonesia penelitian tentang pengaruh POS terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator khususnya pada konteks tenaga keperawatan masih relatif sedikit. Beberapa studi lebih banyak dilakukan diluar negeri seperti penelitian (Li et al., 2020) yang dilakukan pada perawat di shanghai. Padahal, perawat menghadapi beban kerja yang lebih kompleks, tuntutan emosional lebih tinggi, serta ekspektasi masyarakat terhadap mutu layanan yang semakin meningkat.

Oleh karena itu, penelitian tentang pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator, penting dilakukan. Penelitian ini tidak hanya akan memperkaya literatur akademis, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi manajemen rumah sakit dalam merancang strategi sumber daya manusia untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen perawat, dan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan.

Berdasarkan temuan tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian terkait *perceived organizational support*, komitmen organisasi, kepuasan kerja pada perawat di RSUD Dr. Ferdinand Lumban Tobing Sibolga. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator pada perawat.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu :

1.2.1. Apakah ada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi pada perawat?

1.2.2. Apakah ada pengaruh *Perceived Organisational Support* terhadap Kepuasan kerja pada perawat?

1.2.3. Apakah ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada perawat?

1.2.4. Apakah ada peran mediasi Kepuasan Kerja dalam pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi pada perawat?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas maka tujuan dari penelitian ini yaitu :

1.3.1. Untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen organisasi pada perawat

1.3.2. Untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kepuasan kerja perawat

1.3.3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap komitmen organisasi pada perawat

1.3.4. Untuk mengetahui peran mediasi Kepuasan Kerja dalam pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen organisasi pada perawat

1.4. Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini Hipotesis yang diajukan adalah :

- 1.4.1. Ada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi pada perawat
- 1.4.2. Ada pengaruh *Perceived Organisational Support* terhadap Kepuasan kerja pada perawat
- 1.4.3. Ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada perawat
- 1.4.4. Ada peran mediasi Kepuasan Kerja dalam pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi pada perawat

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis :

1.5.1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori serta kajian ilmu tentang pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator terkhusus dalam bidang kesehatan, bidang psikologi industri dan organisasi maupun dalam sektor manajemen sumber daya manusia.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru dalam literatur akademik terkait fenomena psikologis perawat yang sering menghadapi beban

kerja yang tinggi sehingga dapat memperluas generalisasi penelitian bidang kesehatan

- c. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi tambahan bagi penelitian selanjutnya. Baik dalam kajian yang serupa maupun variabel yang berbeda.

1.5.2. Manfaat Praktis

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

- a. Manfaat bagi perawat, hasil penelitian ini diharapkan dapat mendorong perawat agar lebih berani menyampaikan aspirasi kebutuhan dan hambatan kerja kepada pihak rumah sakit.
- b. Manfaat bagi Rumah Sakit, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada rumah sakit mengenai pentingnya meningkatkan persepsi dukungan organisasi dengan peduli terhadap kontribusi dan kesejahteraan perawat yang dapat meningkatkan kepuasan kerja serta memperkuat komitmen perawat untuk tetap bertahan dan tidak meninggalkan rumah sakit tempatnya bekerja.
- c. Manfaat bagi Manajemen Rumah Sakit, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam merancang kebijakan maupun langkah strategis agar dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen tenaga kesehatan yang berdampak pada kualitas pelayanan rumah sakit secara keseluruhan

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Komitmen Organisasi

2.1.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Perilaku individu, kelompok atau organisasi menjadi bagian penting dalam merespon tantangan perkembangan organisasi pada era saat ini seperti pemutusan hubungan kerja (PHK), kerja kontrak, penurunan kesejahteraan, dan berbagai kondisi yang tidak menguntungkan atau kondisi yang menantang bagi para karyawan, pegawai, maupun anggota dalam suatu organisasi. Berbagai kondisi tersebut menjadi tantangan bagi para manajer organisasi untuk mengikat dan menumbuhkan komitmen anggota, karyawan, pegawai untuk tetap memberikan kesetiannya kepada organisasi (Triatna, 2015).

Komitmen organisasi adalah kemauan untuk mengerahkan usaha ekstra untuk kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Setiap manajemen dari suatu organisasi pasti dituntut untuk menaikkan pertumbuhan dan kemajuan yang lebih baik dari waktu ke waktu. Sebab, komitmen merupakan tekad dari pengambil keputusan dalam mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan (Rohman, 2023).

Menurut Meyer et al., (2002) mengemukakan tiga sudut pandang mengenai pengertian komitmen organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. *Affective Commitment* adalah suatu tingkat dimana

karyawan menginginkan untuk mempertahankan dirinya dalam organisasi, peduli terhadap organisasi dan berkeinginan untuk mencurahkan usahanya atas nama organisasi. *Continuance Commitment* adalah suatu tingkat dimana karyawan mempercayai bahwa dia harus mempertahankan dirinya dalam organisasi dikarenakan waktu, pengeluaran dan usaha yang telah dilakukan dalam organisasi. *Normative Commitment* adalah suatu tingkat dimana karyawan merasa memiliki kewajiban terhadap organisasi untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Selain itu, menurut Meyer dan Allen (dalam Yusuf & Syarif, 2018) mengatakan Komitmen organisasi merupakan sebagai suatu konstruk psikologis yang mencerminkan karakteristik hubungan antara anggota dengan organisasinya, serta berimplikasi pada keputusan individu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut, anggota yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih mampu bertahan dan tetap menjadi bagian dari organisasi dibandingkan dengan anggota yang memiliki komitmen rendah. Pendapat tersebut didukung oleh Spector, (2008) bahwa Komitmen organisasi mencerminkan tingkat identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasi, yang disertai dengan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta tidak meninggalkannya.

Menurut Robbins et al., (2016) komitmen organisasi adalah tingkat identifikasi karyawan terhadap organisasi beserta tujuan-tujuannya, yang disertai dengan harapan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Menurut Luthans, (2001) komitmen organisasi sering dimaknai sebagai hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi, kesediaan untuk bekerja keras atas

nama organisasi serta kepercayaan tertentu dan penerimaan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi. Kemudian, Richard M. Steers dalam Triatna, (2015) mendefinisikan Komitmen organisasi sebagai bentuk identifikasi atau keyakinan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan yang tercermin dalam kesediaan untuk memberikan upaya terbaik demi kepentingan organisasi, serta loyalitas yang ditunjukkan melalui keinginan untuk tetap menjadi anggota didalam organisasi. Ketiga aspek tersebut merepresentasikan sikap pegawai terhadap organisasinya.

Menurut Mowday (dalam Idrus,2022) komitmen organisasi adalah kekuatan relative dari identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Komitmen organisasi tidak hanya dimaknai sebagai bentuk loyalitas yang bersifat pasif, melainkan mencerminkan hubungan aktif antara karyawan dan organisasi, yang ditandai dengan adanya keinginan untuk memberikan kontribusi secara signifikan bagi organisasi.

Pendapat lain juga disampaikan oleh Moorhead dan Griffin (dalam Rosita, 2024) mengatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterkaitan dan ikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Individu yang memiliki komitmen yang tinggi cenderung memandang dirinya sebagai bagian yang sah dari organisasi dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota di organisasi tersebut. Sebaliknya, karyawan dengan komitmen rendah cenderung merasa sebagai pihak luar, menunjukkan ketidakpuasan terhadap berbagai aspek pekerjaan, serta tidak memiliki orientasi keanggotaan dalam jangka panjang. Selain itu, apabila organisasi mampu menghadirkan keadilan, memberikan penghargaan, dan menciptakan kenyamanan

dalam lingkungan kerja, maka karyawan akan merasakan kepuasan yang lebih tinggi dan terdorong untuk meningkatkan komitmennya terhadap organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat dipahami bahwa komitmen organisasi adalah tingkat dimana seorang karyawan mengidentifikasikan dirinya dalam sebuah organisasi yang ditunjukkan melalui sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, percaya terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Secara afektif komitmen organisasi ditunjukkan dengan peduli terhadap organisasi dan berkeinginan untuk mencurahkan usahanya atas nama organisasi, kemudian secara kontinuitas yaitu mempertahankan diri dikarenakan waktu, pengeluaran dan usaha yang telah dilakukan dalam organisasi dan secara normatif yaitu merasa memiliki kewajiban terhadap organisasi untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak ingin meninggalkan organisasinya .

2.1.2. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer (dalam Yusuf & Syarif, 2018) menjelaskan terdapat 3 aspek dari komitmen organisasi yaitu :

a. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif merupakan ikatan secara emosional yang melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasikan dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Selain itu komitmen afektif disebut sebagai suatu tingkat dimana karyawan menginginkan untuk mempertahankan dirinya dalam organisasi,

peduli terhadap organisasi, dan berkeinginan untuk mencurahkan usahanya atas nama organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi cenderung akan tetap bekerja dalam organisasi karena adanya keinginan dari dalam diri mereka untuk melakukannya. Komitmen afektif dapat dipandang sebagai determinan penting dalam membentuk dedikasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang kuat umumnya menunjukkan rasa memiliki terhadap perusahaan, peningkatan keterlibatan dalam berbagai aktivitas organisasi, dorongan untuk mencapai tujuan organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam jangka panjang. Adapun contoh komitmen afektif jika dikaitkan dalam konteks organisasi di Indonesia, seperti komitmen anggota palang merah Indonesia (PMI), Pengurus Dewan Kemakmuran Mesjid (DKM), dan lain sebagainya.

b. Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan kesadaran individu terhadap konsekuensi atau biaya yang mungkin timbul apabila meninggalkan organisasi. Komitmen berkelanjutan menekankan pada persepsi karyawan mengenai resiko dan kerugian yang akan dihadapi jika tidak lagi menjadi bagian dari organisasi saat ini. Dengan demikian, komitmen berkelanjutan mencakup dua aspek utama, yaitu adanya pengorbanan pribadi yang harus ditanggung ketika keluar dari organisasi serta keterbatasan alternatif yang tersedia bagi individu tersebut. Kondisi ini menunjukkan bahwa keputusan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi didasarkan pada pertimbangan untung dan rugi.

Komitmen berkelanjutan adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain, karena adanya ancaman akan kerugian besar. Contoh dari bentuk komitmen ini adalah manajer yang sudah bekerja selama sepuluh tahun dari suatu perusahaan, dimana dia telah banyak mencurahkan tenaga dan sumber daya untuk memajukan perusahaan sehingga jika dia akan berpindah keperusahaan lainnya maka ia harus mencurahkan tenaga dan sumber daya yang dibutuhkan selama sepuluh tahun kedepan.

c. Komitmen Normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif mencerminkan perasaan pada kewajiban untuk mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi. Komitmen ini bersifat dimensi moral yang didasarkan pada keharusan dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi yang mempekerjakan individu tersebut. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Artinya, karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus bertahan sebagai bagian dalam organisasi. Komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk berperilaku sesuai dengan harapan organisasi guna mendukung pencapaian tujuan dan kepentingan organisasi. Oleh karena itu, perilaku karyawan didasarkan pada keyakinan mengenai apa yang dianggap benar secara moral. Contohnya adalah pegawai yang telah ditugaskan untuk studi lanjut oleh perusahaannya atau dilatih dengan biaya besar, mereka

cenderung merasa berhutang kepada organisasi sehingga merasa wajib untuk tetap berkomitmen pada organisasi.

Selain itu menurut Mowday (dalam Yusuf & Syarif, 2018) mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu :

1. Identifikasi

Identifikasi merupakan upaya yang dilakukan individu untuk menegaskan keyakinan dirinya terhadap organisasi. Proses ini dapat terjadi melalui penyesuaian tujuan organisasi agar selaras dengan tujuan pribadi, atau dengan memasukkan kebutuhan serta keinginan individu ke dalam tujuan organisasi. Aspek identifikasi tercermin dalam adanya keselarasan antara nilai dan tujuan pribadi dengan nilai serta tujuan organisasi. Kesamaan tersebut akan menciptakan suasana yang saling mendukung antara karyawan dan organisasi. Selanjutnya, kondisi ini mendorong karyawan untuk secara sukarela memberikan kontribusi demi tercapainya tujuan organisasi, karena mereka meyakini bahwa tujuan tersebut juga mengakomodasi kepentingan dan kebutuhan pribadi mereka.

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam berbagai aktivitas organisasi merupakan aspek yang penting untuk diperhatikan. Tingginya keterlibatan mendorong karyawan untuk merasa nyaman dan antusias dalam bekerja, baik bersama pimpinan maupun rekan kerja. Salah satu strategi untuk meningkatkan keterlibatan tersebut adalah dengan memberikan kesempatan kepada karyawan

untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Partisipasi ini dapat menumbuhkan keyakinan bahwa keputusan yang dihasilkan merupakan hasil kesepakatan bersama. Selain itu, keterlibatan dalam pengambilan keputusan membuat karyawan merasa diterima sebagai bagian integral dari organisasi. Konsekuensinya, mereka terdorong untuk melaksanakan keputusan yang telah disepakati karena muncul rasa tanggung jawab dan keterikatan terhadap hasil yang turut mereka rumuskan. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung memiliki tingkat kehadiran yang lebih baik. Mereka umumnya hanya tidak hadir apabila mengalami kondisi kesehatan yang tidak memungkinkan untuk bekerja, sehingga tingkat kemangkiran yang disengaja relatif lebih rendah dibandingkan karyawan dengan tingkat keterlibatan yang rendah.

3. Loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap organisasi dimaknai sebagai kesediaan individu untuk mempertahankan hubungan kerjanya dengan organisasi, bahkan apabila diperlukan dengan mengesampingkan kepentingan pribadi tanpa mengharapkan imbalan tertentu. Kesediaan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi merupakan unsur penting dalam memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Kondisi tersebut dapat terwujud apabila karyawan merasakan adanya rasa aman dan kepuasan dalam lingkungan kerjanya. Berdasarkan uraian tersebut, komitmen individu terhadap organisasi bukanlah sesuatu yang terbentuk secara sepihak. Baik organisasi maupun karyawan perlu secara bersama-sama menciptakan situasi yang kondusif guna

menumbuhkan dan memelihara komitmen. Sebagai ilustrasi, seorang karyawan yang pada awalnya memiliki tingkat komitmen yang rendah dapat mengalami peningkatan komitmen setelah merasakan imbalan yang sesuai dengan ketentuan serta memperoleh pengalaman kerja yang memberikan kepuasan. Keberadaan faktor-faktor pendukung kesejahteraan dan keamanan kerja, seperti fasilitas koperasi, transportasi, maupun sarana pendukung lainnya, turut berperan dalam menumbuhkan semangat kerja. Dengan demikian, karyawan dapat bekerja secara lebih produktif dan efisien dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dipahami bahwa aspek-aspek yang terdapat dalam komitmen organisasi yaitu Komitmen afektif (*affective commitment*), Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*), Komitmen Normatif (*normative commitment*), identifikasi, keterlibatan dan loyalitas.

2.1.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Van Dyne dan Graham (dalam Yusuf & Syarif, 2018) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu :

1. Faktor Personal atau Karakteristik Personal

Berbagai kajian berupaya mengidentifikasi apakah karakteristik tertentu membuat karyawan lebih cenderung memiliki keterikatan terhadap organisasi. Secara khusus, individu yang memiliki tingkat ketelitian tinggi, bersifat ramah atau ekstrovert, serta memiliki pandangan hidup yang positif (optimis) umumnya menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Karyawan yang berorientasi

pada tim dan menempatkan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi juga cenderung lebih terlibat dalam perilaku kewargaan organisasi. Demikian pula, individu yang memiliki empati tinggi serta kecenderungan altruistik atau rendah hati lebih sering menampilkan perilaku kewargaan di lingkungan kerja. Beberapa karakteristik personal juga memiliki hubungan dengan komitmen organisasi di antaranya sebagai berikut :

- a) Usia dan masa kerja. Usia serta lamanya masa kerja menunjukkan hubungan positif dengan komitmen organisasi. Semakin bertambah usia dan masa kerja seseorang, kecenderungan komitmennya terhadap organisasi juga meningkat.
- b) Tingkat Pendidikan. Semakin tinggi tingkat pendidikan individu, semakin besar pula harapan yang dimilikinya terhadap organisasi. Apabila harapan tersebut tidak dapat terpenuhi, maka komitmen terhadap organisasi berpotensi menurun.
- c) Jenis Kelamin. Perempuan pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih kompleks dalam pengembangan karier, sehingga dalam beberapa kondisi menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.
- d) Status Perkawinan. Individu yang telah menikah cenderung merasa lebih terikat dengan organisasi tempatnya bekerja dibandingkan dengan individu yang belum menikah.
- e) Keterlibatan kerja (*Job involvement*). Tingkat keterlibatan kerja memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi. Ketika karyawan dibiasakan untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaannya serta diberi tanggung jawab tertentu, dan kebutuhan mereka dalam pekerjaan tersebut terpenuhi, maka hal

tersebut akan memperkuat keterikatan emosional dan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

2. Faktor Situasional

a) Nilai Tempat kerja (*Workplace Value*)

Shared values merupakan suatu komponen yang esensial dalam membangun keterikatan antara individu dan organisasi. Nilai-nilai seperti kualitas, inovasi, kerja sama, partisipasi, dan kepercayaan berperan dalam memfasilitasi interaksi antar anggota organisasi serta memperkuat hubungan yang harmonis. Apabila karyawan meyakini bahwa organisasi menjunjung tinggi nilai kualitas produk, maka mereka cenderung menampilkan perilaku yang mendukung terwujudnya standar tersebut. Selain itu, karyawan akan lebih terdorong untuk mencari solusi serta mengajukan gagasan yang konstruktif guna berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

b) Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)

Keadilan organisasi berkaitan dengan kewajaran dalam pendistribusian sumber daya, sedangkan keadilan prosedural berfokus pada kewajaran proses pengambilan keputusan. Adapun keadilan interaksional merujuk pada persepsi mengenai kewajaran dalam pemeliharaan hubungan interpersonal atau interaksi informal antara karyawan sebagai pihak penerima keputusan dan pihak yang menetapkan keputusan. Persepsi yang positif terhadap keadilan organisasi akan mendorong munculnya berbagai perilaku positif, seperti kepuasan kerja, komitmen, dan kepercayaan. Komitmen sendiri berkembang secara bertahap dan konsisten seiring waktu sebagai hasil dari hubungan antara karyawan dan

organisasi. Sikap tersebut secara signifikan dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap keadilan yang diterapkan dalam organisasi tempat mereka bekerja.

c) Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics*)

Karakteristik pekerjaan yang mencakup kebermaknaan tugas, tingkat otonomi, serta adanya umpan balik merupakan sumber motivasi kerja yang bersifat intrinsik. Oleh karena itu, karakteristik pekerjaan yang spesifik dan dirancang dengan baik dapat meningkatkan rasa tanggung jawab individu sekaligus memperkuat keterikatannya terhadap organisasi.

d) Dukungan Organisasi (*Organizational Support*)

Dukungan organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan mempersepsikan bahwa organisasi baik melalui lembaga, atasan, maupun rekan kerja memberi dorongan, penghargaan, serta menghargai atas kontribusi yang mereka berikan dalam pekerjaannya. Persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Artinya, ketika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal karyawan serta menghargai kontribusi karyawan pada organisasi maka karyawan akan bersedia mengikatkan diri dan menjadi bagian dari organisasi. Karyawan dalam sebuah organisasi akan cenderung untuk membentuk sebuah kepercayaan secara umum terkait sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli atas kesejahteraannya, persepsi yang dimiliki oleh karyawan inilah yang sering juga disebut dengan *Perceived Organizational Support* (POS), POS juga dipandang dinilai sebagai jaminan bahwa organisasi akan menyediakan bantuan yang

diperlukan, baik untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan maupun dalam menghadapi situasi kerja yang penuh tekanan.

Hubungan antara POS dan komitmen organisasi dapat dijelaskan dengan teori *social exchange* yang dikemukakan oleh Blau serta *social identity theory* yang dikemukakan oleh Tyler. Berdasarkan teori pertukaran sosial, individu yang merasa memperoleh pengakuan atas kontribusinya akan membangun hubungan timbal balik dengan organisasi. Pengakuan terhadap status dan peran kerja membantu memenuhi kebutuhan sosio emosional karyawan, seperti kebutuhan akan penghargaan, persetujuan, dan afiliasi. Pemenuhan kebutuhan tersebut berkontribusi dalam pembentukan identitas sosial, yang selanjutnya meningkatkan rasa bangga dan rasa memiliki terhadap organisasi. Temuan Meyer dan Allen menunjukkan adanya pengaruh positif POS terhadap komitmen afektif. Hubungan ini didasarkan pada mekanisme pertukaran sumber daya yang dipersepsikan bernilai oleh individu yang terlibat di dalamnya. Hasil tersebut konsisten dengan pandangan Eisenberger yang menyatakan, apabila organisasi menginginkan karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi, maka organisasi perlu terlebih dahulu menunjukkan komitmennya melalui penyediaan lingkungan kerja yang kondusif.

3. Faktor Posisional

a. Masa Kerja Organisasi (*Organizational Tenure*)

Salah satu faktor yang mendahului terbentuknya komitmen organisasi adalah masa kerja (*tenure*) individu dalam suatu organisasi. Faktor tersebut dapat dijelaskan dalam uraian berikut:

- 1) Semakin lama seseorang bekerja dalam suatu organisasi, semakin besar peluang yang diperolehnya untuk menerima tugas yang lebih menantang, tingkat otonomi yang lebih luas, keleluasaan dalam melaksanakan pekerjaan, imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi, serta kesempatan mendapat promosi yang lebih tinggi.
 - 2) Adanya Kesempatan investasi pribadi dalam bentuk pemikiran, tenaga, dan waktu yang dicurahkan kepada organisasi, sehingga individu akan semakin mempertimbangkan konsekuensi apabila harus meninggalkan organisasi tersebut.
 - 3) Terbentuknya keterlibatan sosial yang semakin mendalam, baik dengan organisasi maupun dengan individu-individu di dalamnya, yang pada akhirnya memperkuat rasa keterikatan terhadap organisasi.
 - 4) Akses untuk mendapatkan pekerjaan baru semakin berkurang
- b. Tingkat Pekerjaan (*Hierarchical Job Level*).

Berbagai penelitian sebelumnya secara konsisten menunjukkan bahwa status sosioekonomi merupakan salah satu prediktor terkuat terhadap komitmen. Individu dengan status sosioekonomi yang lebih tinggi cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih besar, sehingga berkontribusi pada peningkatan komitmen terhadap organisasi.

Sementara itu menurut Allen & Meyer (dalam Amidos et al., 2022) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam berorganisasi adalah:

a. Karakteristik Individu

Karakteristik individu terbagi kedalam dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis meliputi jenis kelamin, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, serta masa kerja individu dalam organisasi. Sementara itu, Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi, termasuk kebutuhan berprestasi, etos kerja yang baik, kebutuhan untuk berafiliasi, serta persepsi individu terhadap kompetensinya.

b. Karakteristik Organisasi

Hal-hal yang mencakup karakteristik organisasi yaitu struktur organisasi, desain kebijakan yang diterapkan serta mekanisme sosialisasi kebijakan dalam organisasi.

c. Pengalaman Selama Berorganisasi

Pengalaman berorganisasi meliputi tingkat kepuasan dan motivasi anggota organisasi, peran yang dijalankan dalam organisasi, dan kualitas hubungan antara anggota dengan atasan atau pemimpinnya.

Selain itu menurut Yusuf & Syarif, (2018) berdasarkan studi-studi empiris bahwa ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi antecedent komitmen organisasi antara lain :

1. *Person organization Fit* (P- O fit)

Person organization Fit (P-O fit) didefinisikan sebagai sebagai tingkat kesesuaian antara nilai-nilai yang dianut individu dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Praktisi maupun peneliti meyakini bahwa P– O fit merupakan faktor kunci dalam memelihara serta mempertahankan komitmen karyawan, khususnya dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Tingkat

kesesuaian individu dengan organisasi sangat bergantung pada bagaimana organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan. Pemenuhan kebutuhan tersebut dapat berupa pemberian kompensasi yang layak, penyediaan lingkungan kerja yang kondusif, serta kesempatan untuk berkembang dan maju. Di sisi lain, organisasi juga mengharapkan kontribusi dari karyawan dalam bentuk komitmen, keahlian, dan kemampuan profesional. Dengan demikian, *Person Organization Fit* (P-O fit) memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi, di mana semakin tinggi tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi, maka semakin kuat pula komitmen yang terbentuk.

2. *Psychological Empowerment*

Empowerment atau pemberdayaan didefinisikan sebagai peningkatan motivasi tugas intrinsik yang dimanifestasikan dalam empat kognisi yang mencerminkan orientasi individu terhadap peran pekerjaannya: *competence*, *impact*, *Meaning* dan *self determination*. *Competence* mengacu kepada perasaan *self efficacy* atau penguasaan personal yang mana seseorang mampu mencapai kesuksesan dalam melaksanakan tugas. *Impact* mengacu kepada derajat dimana pekerjaan individu membuat perbedaan dalam mencapai tujuan tugas dan sejauh mana individu yakin mempengaruhi outcome organisasi. *Meaning* mengacu kepada bobot individu yang menempatkan tugas yang diberikan berdasarkan standar individu, dan *self determination* atau pilihan mengacu kepada perasaan autonomi dalam membuat keputusan tentang pekerjaan. Bawahan yang memperoleh pemberdayaan akan memandang dirinya sebagai individu yang lebih kompeten serta memiliki kemampuan untuk

memengaruhi organisasi dan pekerjaannya secara lebih bermakna. Kondisi tersebut mendorong individu untuk menunjukkan upaya ekstra, bertindak lebih mandiri, serta menumbuhkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Dengan demikian, pemberdayaan yang diberikan kepada bawahan cenderung dibalas melalui peningkatan komitmen terhadap atasan maupun organisasi. Persepsi terhadap pemberdayaan psikologis diyakini memperkuat komitmen organisasional.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen individu terhadap organisasi. Terdapat empat dimensi budaya organisasi yaitu kerja tim, komunikasi, penghargaan dan pengakuan, serta pelatihan dan pengembangan berkorelasi positif dengan komitmen karyawan. Penelitian sebelumnya juga mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam membentuk sikap dan loyalitas pegawai terhadap organisasinya.

4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat dikategorikan ke dalam dua dimensi, yaitu gaya kepemimpinan konsiderasi dan struktur inisiatif. Seorang pemimpin dengan gaya konsiderasi membangun hubungan yang dekat dengan bawahan, menumbuhkan rasa saling percaya, mengedepankan kekeluargaan, menghargai gagasan bawahan, serta menjaga komunikasi yang efektif. Sementara itu, pemimpin dengan gaya struktur inisiatif menekankan pengorganisasian hubungan dalam kelompok, membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, serta menjelaskan cara pelaksanaan tugas secara tepat. Kombinasi kedua

gaya kepemimpinan ini memengaruhi sikap dan perilaku individu di dalam organisasi.

5. Imbalan Moneter

Imbalan moneter merupakan salah satu bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada anggotanya dan dapat memengaruhi komitmen karyawan. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang pegawai meyakini tujuan organisasi dan berkeinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Penerimaan imbalan moneter cenderung meningkatkan komitmen individu dibandingkan dengan mereka yang tidak menerima penghargaan finansial, karena imbalan tersebut memberikan pengakuan atas kontribusi dan nilai yang diberikan oleh karyawan.

6. Kepemimpinan Partisipatif.

Perkembangan kajian dalam manajemen menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Salah satu bentuk kepemimpinan yang berperan penting adalah kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan komitmen bawahan karena pemimpin melibatkan mereka dalam proses kerja dan pengambilan keputusan. Kepemimpinan partisipatif bertujuan untuk mendorong keterlibatan bawahan dengan memberikan kewenangan, perhatian, dukungan, informasi, serta sumber daya yang dibutuhkan. Pemimpin juga mengajak bawahan berdiskusi dan berkonsultasi sebelum mengambil keputusan, terutama dalam pemecahan masalah. Berdasarkan *exchange based* model, kepemimpinan partisipatif mencerminkan adanya kepercayaan, perhatian, dan penghargaan

dari atasan kepada bawahan. Sikap tersebut dapat menumbuhkan rasa percaya bawahan kepada atasan. Ketika bawahan merasa dipercaya dan dihargai, mereka cenderung memberikan timbal balik dalam bentuk sikap positif dan perilaku kerja yang lebih baik.

7. Manfaat Hubungan

Dalam suatu hubungan antara konsumen dan penyedia jasa, terdapat tiga jenis manfaat yang dapat dirasakan, yaitu manfaat sosial, manfaat psikologis, dan manfaat ekonomis. Manfaat sosial muncul ketika konsumen merasakan adanya kedekatan dan hubungan yang bersifat ramah serta bersahabat dengan penyedia jasa. Manfaat psikologis diperoleh ketika konsumen merasa tenang, nyaman, dan aman dalam menjalin hubungan tersebut, sehingga dapat mengurangi rasa khawatir atau kecemasan. Sementara itu, manfaat ekonomis dirasakan ketika layanan diberikan secara efisien dan cepat, sehingga konsumen tidak perlu mengeluarkan banyak waktu maupun usaha. Apabila konsumen merasakan manfaat hubungan yang tinggi, kondisi tersebut dapat mendorong terbentuknya rasa ketergantungan serta komitmen terhadap penyedia jasa

8. Kepercayaan

Kepercayaan merupakan elemen penting dalam setiap hubungan, menjadi dasar strategi dalam membangun hubungan yang kokoh. Hubungan yang berlandaskan kepercayaan cenderung meningkatkan keinginan individu untuk berkomitmen. Karena komitmen bersifat rentan dan mudah rusak, individu biasanya lebih berhati-hati dalam membangun hubungan dan cenderung mencari mitra yang dapat dipercaya sepenuhnya. Kepercayaan yang terjalin

akan memicu komitmen, sementara ketidakpercayaan pada satu pihak berpotensi menimbulkan ketidakpercayaan pada pihak lainnya, yang pada akhirnya mengurangi tingkat komitmen dalam hubungan tersebut. Kepercayaan sangat penting dalam suatu hubungan. Hal tersebut diungkapkan dalam dalilnya yang merupakan dasar dari strategi membina hubungan. Diungkapkan pula bahwa hubungan yang khas berlandaskan kepercayaan akan meningkatkan keinginan untuk memiliki komitmen dalam hubungan tersebut.

9. Kemampuan Menghargai

Kemampuan untuk menghargai berperan dalam pengembangan komitmen dan kepercayaan. Kemampuan ini tercermin melalui norma-norma yang dimiliki oleh individu atau penyedia jasa dalam menunjukkan perilaku yang tepat terkait penghargaan terhadap orang lain. Norma dalam suatu hubungan biasanya memiliki tiga dimensi, yaitu fleksibilitas, perhatian, dan solidaritas. Ketiga dimensi ini membantu memperkuat kepercayaan dan keterikatan antarindividu dalam organisasi.

10. Kepuasan kerja

Dalam organisasi, salah satu tantangan utama adalah mempertahankan karyawan agar tetap bekerja secara optimal. Kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam konteks ini, yang dapat didefinisikan sebagai sikap emosional karyawan yang menyenangkan terhadap pekerjaannya, mencerminkan rasa cinta dan kepuasan terhadap tugas yang dijalankan. Kepuasan ini tercermin dalam moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja yang baik. Ketika karyawan menerima penghargaan yang adil dan memadai, kepuasan kerja meningkat,

yang selanjutnya memperkuat komitmen terhadap organisasi. Komitmen yang tinggi mendorong karyawan untuk berusaha lebih maksimal, yang pada gilirannya berkontribusi positif terhadap kinerja mereka. Kepuasan kerja dapat dipahami secara sederhana melalui pertanyaan-pertanyaan seperti: apa yang membuat seseorang mau datang bekerja, apa yang membuat pekerjaannya menyenangkan, atau mengapa seseorang tidak ingin meninggalkan pekerjaannya saat ini. Tingkat kepuasan kerja tidak dapat ditentukan hanya oleh beberapa faktor saja, karena hal ini dipengaruhi oleh pandangan individu terhadap kehidupan serta sejauh mana pekerjaan dianggap penting bagi setiap orang. Seorang karyawan yang menganggap pekerjaannya sebagai hal yang utama cenderung mengalami tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Kepuasan tersebut akan semakin meningkat ketika karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan memaksimalkan kemampuan yang dimiliki. Konsep *Performance Satisfaction Effort Loop* menyatakan bahwa meningkatnya kepuasan karyawan akan mendorong peningkatan komitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Berdasarkan uraian teori diatas maka dapat dipahami bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu Faktor Personal atau Karakteristik Personal, Faktor Situasiona, Faktor Posisional, Karakteristik Pribadi Individu, Karakteristik Organisasi, Pengalaman Selama Berorganisasi, *Person organization Fit* (P-O fit), *Psychological Empowerment*, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Imbalan

Moneter, Kepemimpinan Partisipatif, Manfaat Hubungan, Kepercayaan, Kemampuan Menghargai, serta Kepuasan kerja.

2.1.4. Dampak Komitmen Organisasi

Menurut Yusuf & Syarif, (2018) adapun beberapa dampak dari komitmen organisasi yaitu :

1. Keinginan untuk bertahan

Keinginan karyawan untuk tetap bertahan diorganisasi merupakan hasil dari tiga dimensi komitmen organisasional. Individu yang memiliki keinginan untuk bertahan cenderung menunjukkan tingkat identifikasi yang tinggi terhadap misi, tujuan, dan pencapaian organisasi, merasakan kepuasan dalam interaksi resiprokal dengan organisasi, serta memiliki keterikatan sosial yang kuat dengan anggota lain di dalam organisasi.

2. Intensi untuk *turnover*

Intensi merefleksikan keinginan individu untuk mencari opsi pekerjaan dan meninggalkan organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi keinginan karyawan untuk bertahan, semakin rendah intensinya untuk mencari peluang pekerjaan di luar organisasi.

3. Perilaku Ekstra Peran (*Extrarole Behavior*)

Individu yang memiliki keterikatan sosial yang kuat dengan rekan-rekan dalam organisasi cenderung menunjukkan perilaku ekstra peran, yaitu usaha tambahan yang dilakukan untuk membantu rekan maupun organisasi. Keterikatan sosial ini mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi di luar tanggung jawab

formal mereka. Selanjutnya, tingginya komitmen afiliasi dapat membentuk lingkungan kerja yang kondusif dan saling mendukung.

4. Berdasarkan meta analisis menunjukkan bahwa tingkat komitmen berhubungan negatif dengan turnover, ketidakhadiran, perilaku *counter productive*, dan berhubungan positif dengan kepuasan kerja, motivasi, *organizational citizenship behavior* (OCB) serta job performance. Jika dalam organisasi, komitmen dari pegawainya cenderung rendah, maka akan terjadi tingkat absensi karyawan yang tinggi dan meningkatkan *turnover*, ketidak inginnan untntuk berbagi dan berkorban untuk kepentingan organisasi dan menurunnya asa mengutamakan orang lain dan pemenuhan.

5. Hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja.

Berbagai penelitian menunjukkan hasil yang signifikan antara keduanya. Hubungan antara komitmen dan kinerja adalah lebih kuat pada mereka yang tuntutan finansialnya rendah daripada yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dipahami bahwa dampak komitmen organisasi adalah keinginan untuk bertahan, intensi untuk *turnover*, Perilaku Ekstra Peran (*Extrarole Behavior*), negatif dengan *turnover*, ketidakhadiran, perilaku *counter productive* berdampak positif terhadap kepuasan kerja, dan hubungan antar komitmen organisasional dan kinerja.

2.2. *Perceived Organizational Support*

2.2.1. Pengertian *Perceived Organizational Support*

Menurut Robbins et al., (2016) Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) adalah tingkat keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karyawan menganggap organisasi mereka suportif ketika imbalan dianggap adil, ketika karyawan memiliki suara dalam pengambilan keputusan, dan ketika mereka melihat atasan mereka suportif. Karyawan percaya organisasinya akan mengarahkan jika karyawan tersebut memiliki masalah atau akan memaafkan jika melakukan kesalahan.

Selain itu, Menurut Rhoades & Eisenberger,(2002) persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi mengevaluasi kontribusi, memberikan dukungan, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Jika, seorang karyawan merasa bahwa dukungan organisasi tinggi, maka karyawan dapat mengidentifikasi organisasi sebagai identitas mereka dan membangun hubungan serta persepsi atau kesadaran yang positif terhadap organisasi. Kondisi tersebut selanjutnya akan meningkatkan tingkat komitmen pada karyawan. Komitmen tersebut akan mendorong karyawan untuk berusaha membantu organisasi untuk mencapai tujuannya, dan meningkatkan harapan bahwa performa kerja mereka akan diperhatikan dan dihargai oleh organisasi.

Kemudian, menurut Yusuf & Syarif, (2018) Teori dukungan organisasi membahas proses psikologis yang mendasari konsekuensi persepsi dukungan

organisasi. Pertama, dasar norma timbal balik, persepsi dukungan organisasi menimbulkan kewajiban bagi karyawan untuk peduli terhadap organisasi dan berkontribusi dalam pencapaian tujuannya. Kedua, perhatian, persetujuan, dan rasa hormat yang terkandung dalam persepsi dukungan organisasi memenuhi kebutuhan sosioemosional karyawan, sehingga mendorong mereka untuk mengintegrasikan keahlian organisasi dan status peran ke dalam identitas sosial pribadi. Ketiga, persepsi dukungan organisasi memperkuat keyakinan karyawan bahwa kinerja mereka diakui dan dihargai, membentuk harapan akan reward yang layak. Proses-proses tersebut memberikan manfaat ganda, baik bagi karyawan, seperti peningkatan kepuasan kerja dan suasana hati yang positif, maupun bagi organisasi, melalui peningkatan komitmen afektif, peningkatan kinerja, serta penurunan tingkat *turnover*.

Adapun menurut Jamil et al., (2019) mengungkapkan *perceived organizational support* (POS) mengacu pada sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai input dan kesejahteraan karyawan yang kemudian memengaruhi perilaku dan sikap karyawan terhadap organisasi.

Kemudian menurut Tewal, (2017) menanggapi bahwa persepsi dukungan organisasi adalah seberapa besar karyawan merasakan organisasi yang mempekerjakan mereka berniat untuk memberikan kompensasi yang adil atas usaha-usaha mereka, menolong mereka dalam kebutuhan tertentu seperti sakit, masalah pekerjaan, dan membuat pekerjaan mereka menarik serta dan menyediakan mereka kondisi kerja yang memadai.

Berdasarkan uraian dari beberapa teori diatas maka dapat dipahami bahwa Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) adalah tingkat keyakinan karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Pada prinsipnya, dukungan yang diberikan organisasi kepada karyawan menunjukkan komitmen perusahaan kepada mereka, dukungan tersebut dibalas oleh karyawan dalam bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi. Lebih spesifik, dukungan organisasi seperti promosi, peningkatan gaji, pelatihan, bantuan organisasi akan diinterpretasikan oleh para karyawan sebagai tanda respek dan perhatian organisasi terhadap karyawan. Sehingga dukungan organisasi dikembalikan karyawan dalam bentuk kepercayaan dan kualitas hubungan mereka dengan organisasi dengan berusaha mengembangkan berbagai perilaku positif terhadap organisasi. Karyawan juga akan menjadi lebih bekerja keras karena mereka menginginkan organisasi untuk sukses.

2.2.2. Aspek-aspek *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades & Eisenberger, (2002) menyebutkan ada tiga aspek persepsi dukungan organisasi yaitu :

1. Keadilan (*Fairness*)

Keadilan berkaitan dengan cara penentuan distribusi sumber daya manusia di antara karyawan. Kasus-kasus terkait distribusi yang adil memiliki efek kumulatif terhadap persepsi dukungan organisasi, menunjukkan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Keadilan prosedural terdiri dari keadilan struktural, yang mencakup peraturan formal dan keputusan mengenai

karyawan, serta keadilan interaksional, yang meliputi perlakuan terhadap karyawan dengan penghormatan terhadap martabat dan penghargaan mereka.

2. Dukungan atasan (*Supervisor Support*)

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

3. Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan (*Organizational Rewards and job condtions*)

Bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi dan kondisi kerja dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap dukungan yang mereka terima, meliputi beberapa aspek berikut:

a. Pengakuan, gaji dan promosi.

Kesempatan untuk menerima penghargaan seperti pengakuan, peningkatan gaji, dan promosi dapat memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi lebih, sekaligus meningkatkan persepsi mereka bahwa organisasi menghargai peran dan usaha mereka.

b. Keamanan dalam bekerja.

Jaminan bahwa organisasi berniat mempertahankan karyawan di masa depan memberikan sinyal kepedulian organisasi, sehingga karyawan merasa aman dan persepsi dukungan terhadap organisasi meningkat.

c. Kemandirian

Memberikan kontrol pada karyawan terkait bagaimana mereka menyelesaikan tugasnya dan menunjukkan kepercayaan pada kemampuan mereka untuk mengambil keputusan memperkuat persepsi dukungan organisasi, karena karyawan merasa dihargai dan dipercaya.

d. Peran *stressor*

Stress memiliki hubungan negatif terhadap persepsi dukungan organisasi karena karyawan mengetahui bahwa penyebab stres berasal dari lingkungan yang dikendalikan oleh organisasi. Tingkat Stres biasanya muncul akibat tuntutan pekerjaan yang melampaui kemampuan karyawan melebihi batas waktu yang ditentukan, kurangnya kejelasan informasi terkait tanggung jawab yang diberikan serta adanya konflik terkait ketidak sesuaian *job description* yang diberikan.

e. Pelatihan

Penyediaan pelatihan oleh organisasi dilihat sebagai bentuk investasi dalam pengembangan kemampuan karyawan, yang meningkatkan rasa diperhatikan dan memperkuat persepsi dukungan organisasi.

Menurut Eisenberger et al., (2020) persepsi dukungan organisasi memiliki aspek-aspek yang berasal dari definisinya yaitu :

1. Penghargaan pada kontribusi karyawan (*valuation of employee contribution*)

Penghargaan yang diberikan organisasi terhadap usaha atau kontribusi yang telah dilakukan karyawan berupa pengakuan dan perhatian, promosi dan gaji,

serta akses informasi atau bentuk lainnya yang diperlukan karyawan untuk dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin.

2. Peduli terhadap kesejahteraan karyawan (*Care about employees well being*)

Perhatian yang diberikan organisasi dapat berupa memperhatikan kesejahteraan karyawan, mendengarkan pendapat atau keluhan karyawan yang diberikan dan memperhatikan pekerjaan karyawan.

Kemudian, menurut Robbin dan Judge (dalam Sari, 2019) terdapat beberapa aspek dalam persepsi dukungan organisasi yaitu :

1. Penghargaan

Penghargaan yang diberikan kepada karyawan tidak hanya berupa imbalan finansial seperti gaji, upah, insentif, atau tunjangan, tetapi juga mencakup bentuk nonfinansial, seperti pujian, pengakuan, dan penerimaan. Kedua jenis penghargaan ini sama-sama berperan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

2. Kepedulian

Kepedulian menekankan perhatian pimpinan terhadap anggota tim, yang dapat diwujudkan melalui kontribusi berupa materi, ide atau pemikiran, waktu, serta keahlian atau keterampilan.

3. Kesejahteraan

Kesejahteraan (*well being*) mencakup kondisi emosional dan kebahagiaan subjektif karyawan, yang berkaitan dengan perasaan hidup yang bermakna dan terpenuhi secara pribadi.

Berdasarkan uraian diatas dapat dipahami bahwa aspek-aspek *Perceived Organizational Support* yaitu keadilan, dukungan atasan, penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan, penghargaan pada kontribusi karyawan, peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

2.2.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dukungan organisasi menurut Ghani & Hussin, (2014) yaitu :

1. Rasa percaya (*Trust*)

Kepercayaan karyawan terhadap organisasi memengaruhi persepsi mereka terhadap kualitas hubungan timbal balik di dalam organisasi. Kepercayaan ini mencakup keyakinan bahwa setiap anggota organisasi dapat diandalkan, tidak akan memanfaatkan pihak lain untuk kepentingan pribadi, serta mampu saling menghargai dan menghormati perbedaan individu. Kepercayaan didefinisikan sebagai asumsi bahwa orang lain dapat diandalkan untuk melakukan apa yang mereka katakan.

2. Akses pada informasi

Penyediaan informasi membantu karyawan menggunakan informasi untuk mencapai tujuan. Jika pemimpin mau terbuka baik dalam hal informasi baik maupun buruk, karyawan akan merasa dihargai dan lebih dipercaya. Informasi yang dibutuhkan bisa berupa data atau pengetahuan teknis yang didapat melalui pelatihan dan pendidikan. Sebaliknya, jika informasi dibatasi, karyawan bisa

merasa tidak dipercaya atau diabaikan. Karena itu, pelatihan penting agar karyawan mampu memahami dan menggunakan informasi dengan tepat.

3. Akses pada kesempatan untuk belajar dan berkembang

Akses terhadap kesempatan belajar dan pengembangan bagi karyawan sangat penting agar mereka memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Untuk memenuhi kebutuhan ini, organisasi menyediakan berbagai jenis pelatihan dan perlu menyesuaikan materi pelatihannya sesuai kebutuhan. Misalnya, untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam penyelesaian masalah secara kolaboratif, pelatihan dapat difokuskan pada kepemimpinan, kerja sama tim, dan manajemen perubahan. Selain itu, pemimpin organisasi sebaiknya menyediakan insentif serta sumber informasi yang mendukung implementasi program pengembangan karyawan secara berkelanjutan.

Selain itu, menurut Rhoades & Eisenberger, (2002) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *Perceived Organizational Support* yaitu :

1. Sikap organisasi terhadap ide-ide pegawai

Ketika organisasi menganggap ide-ide karyawan sebagai masukan konstruktif yang dapat diimplementasikan melalui perencanaan yang tepat, pegawai akan memiliki persepsi positif terhadap dukungan organisasi. Sebaliknya, jika organisasi cenderung menolak semua gagasan pegawai dan hanya mengandalkan keputusan dari pimpinan puncak, pegawai akan menilai dukungan organisasi secara negatif.

2. Respon terhadap pegawai yang menghadapi masalah

Perceived organizational support (POS) juga dipengaruhi oleh juga dipengaruhi oleh bagaimana organisasi merespons pegawai yang mengalami masalah. Jika organisasi bersikap pasif dan tidak memberikan bantuan yang memadai, pegawai akan merasa bahwa tidak ada dukungan organisasi terhadap mereka.

3. Respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan pegawai

Perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan kondisi kesehatan pegawai turut membentuk *Perceived Organizational Support* (POS). POS didefinisikan sebagai persepsi pegawai bahwa dirinya dihargai dan diperhatikan organisasi tempatnya bekerja. Pegawai yang melihat upaya nyata organisasi dalam meningkatkan kesejahteraan mereka akan menafsirkan hal ini sebagai dukungan positif. Secara keseluruhan, POS mencerminkan keyakinan pegawai bahwa ketika mereka dihargai, diperhatikan, dan diakui atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi maka pegawai akan mempersepsikan kalau organisasi mendukung mereka.

Menurut Sigit, (2003) terdapat beberapa faktor yang juga mempengaruhi

persepsi dukungan organisasi dalam sebuah organisasi. Faktor-faktor tersebut

antara lain yaitu sebagai berikut:

1. *Hallo Effect*

Halo Effect merujuk pada kecenderungan memberikan penilaian tambahan terhadap seseorang atau sesuatu berdasarkan persepsi awal yang telah terbentuk. Dengan kata lain, kesimpulan yang diambil seringkali terpengaruh oleh kesan pertama atau elemen tertentu, sehingga penilaian tidak sepenuhnya objektif.

2. *Attribution* (membuat atribusi)

Atribusi adalah proses kognitif di mana individu mencoba menjelaskan penyebab perilaku diri sendiri maupun orang lain. Atribusi dapat dibedakan menjadi dua yaitu atribusi disposisional, yang melihat perilaku sebagai hasil faktor internal seperti kepribadian, motivasi, atau kemampuan dan atribusi situasional, yang mengaitkan perilaku seseorang dengan faktor eksternal seperti lingkungan, atau pengaruh sosial dari orang lain.

3. *Stereotyping* (memberi stereotipe)

Terjadi ketika seseorang diberi label atau sifat tertentu semata-mata berdasarkan ciri-ciri kelompoknya, atau informasi umum yang pernah didengar atau diketahui. Hal ini dapat mengakibatkan kesalahan penilaian, misalnya menganggap semua orang dari satu daerah memiliki agama atau sifat tertentu, padahal kenyataannya bisa berbeda. Contohnya seperti orang yang berasal dari Nias bersuku nias, padahal belum tentu orang tersebut sukunya nias.

4. *Projection* (proyeksi)

Proyeksi adalah mekanisme di mana individu memperkirakan perilaku orang lain dan sekaligus menyiapkan strategi untuk melindungi diri dari kemungkinan

tindakan orang tersebut. Proyeksi ini mencerminkan upaya pegawai untuk menafsirkan niat pihak lain berdasarkan persepsi mereka sendiri.

Berdasarkan uraian dari beberapa teori diatas maka dapat dipahami bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *Perceived Organizational Support* adalah rasa percaya (*Trust*), akses pada informasi, akses pada kesempatan untuk belajar dan berkembang, sikap organisasi terhadap ide-ide pegawai, respon terhadap pegawai yang menghadapi masalah, respon terhadap kesehatan dan kesejahteraan pegawai, *hallo effect*, *attribution*, *Stereotyping* (memberi stereotipe) , dan *projection*..

2.2.4. Dampak *Perceived Organizational Support*

Menurut Baliartati, (2014) mengemukakan bahwa *Perceived Organizational Support* mempunyai dampak antara lain:

1. Komitmen organisasi

Karyawan yang mempersepsikan tingkat dukungan organisasi tinggi, cenderung merasakan tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya. Mereka menganggap organisasi peduli terhadap mereka, sehingga secara timbal balik, karyawan pun menunjukkan komitmen yang kuat terhadap organisasi.

2. Kesiapan untuk berubah

Perhatian organisasi terhadap pengembangan karyawan mendorong individu untuk mengambil peran aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Ketika organisasi berupaya meningkatkan kinerjanya atau melakukan perubahan, karyawan lebih siap dan bersedia mendukung proses tersebut.

3. Intensitas meninggalkan organisasi

Karyawan yang merasakan dukungan organisasi secara signifikan tinggi akan lebih betah dan termotivasi untuk bertahan. Hal ini mengurangi kecenderungan mereka untuk mencari peluang kerja di luar organisasi.

4. *Organizational citizen behavior (OCB)*

Tingkat dukungan organisasi yang tinggi membangun kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Kepercayaan ini mendorong mereka untuk melaksanakan tugas-tugas tambahan di luar tanggung jawab formal secara sukarela, demi kepentingan organisasi.

5. Kepuasan kerja

Perceived Organizational support mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Karyawan yang merasa mendapat dukungan organisasi yang tinggi cenderung lebih puas dengan gaji, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta kesempatan promosi yang tersedia.

Selain itu, Rhoades & Eisenberger, (2002) mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki beberapa dampak yang meliputi :

1. Komitmen organisasi. Berdasarkan prinsip norma timbal balik, persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi membentuk rasa kewajiban untuk memperhatikan kesejahteraan organisasi. Rasa kewajiban ini kemudian mendorong meningkatnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.
2. Dampak terhadap pekerjaan. Persepsi dukungan organisasi memengaruhi respons emosional karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk tingkat

kepuasan kerja dan suasana hati yang positif. Kepuasan kerja mencerminkan sikap keseluruhan karyawan terhadap pekerjaannya, dan persepsi dukungan organisasi berperan dengan meningkatkan ekspektasi terhadap penghargaan atas kinerja serta menunjukkan kesiapan organisasi untuk memberikan bantuan saat diperlukan..

3. *Job Involvement*. Keterlibatan kerja mengarah pada identifikasi dan minat pekerjaan tertentu yang seseorang lakukan.

4. Kinerja. Persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan standar kinerja karyawan dengan tindakan yang melampaui tanggung jawab yang sudah ditentukan sehingga dapat memberi keuntungan organisasi.

5. Tekanan (*Strain*). *Perceived Organizational Support* dapat mengurangi reaksi psikologis dan psikosomatik yang merugikan terhadap stressor dengan menunjukkan ketersediaan bantuan material dan dukungan emosional ketika dibutuhkan untuk menghadapi tuntutan tinggi ditempat kerja.

6. Keinginan untuk tetap bertahan (*Desire to Remain*)

Karyawan cenderung akan tetap bertahan dan tidak akan meninggalkan organisasi jika ditawarkan gaji yang sedikit lebih tinggi, lebih banyak kebebasan atau status profesional serta rekan kerja yang ramah. Keinginan karyawan untuk tetap dipengaruhi persepsi dukungan organisasi.

7. Perilaku penarikan diri (*Withdrawal Behavior*)

Perilaku penarikan diri mengacu pada berkurangnya aktivitas serta partisipasi karyawan dalam organisasi. Retensi keanggotaan organisasi, kehadiran yang tinggi dan ketepatan waktu memberikan identifikasi publik cara bagi karyawan

untuk membalas persepsi dukungan organisasi. Persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasi sehingga mengurangi perilaku penarikan diri

Kemudian menurut Caesens et al., (2015) terdapat beberapa dampak positif yang ditimbulkan dengan adanya *perceived organizational support* sebagai berikut :

1. *Perceived organizational support* (POS) menghadirkan dukungan baik berupa sumber daya materi maupun non materi bagi karyawan, sehingga memunculkan norma timbal balik yang mendorong karyawan untuk peduli dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Dukungan ini menjelaskan bagaimana POS berkontribusi terhadap terbentuknya sikap dan perilaku positif karyawan, seperti meningkatnya komitmen afektif, keterlibatan kerja, dan perilaku yang menguntungkan organisasi, termasuk kinerja.
2. *Perceived organizational support* (POS) diberikan untuk memperkuat rasa dihargai oleh karyawan. Dengan adanya POS, karyawan meyakini bahwa kontribusi mereka akan diakui dan diterima oleh organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi, seperti yang tercermin dalam konsep *person organization fit*.
3. *Perceived organizational support* (POS) berperan dalam memenuhi kebutuhan sosio emosional karyawan di tempat kerja, seperti kebutuhan akan penghargaan, perhatian, dukungan emosional, dan pengakuan. Pemenuhan kebutuhan ini berdampak positif terhadap kesejahteraan subjektif karyawan, termasuk meningkatnya kepuasan kerja dan kesehatan secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dipahami bahwa dampak *Perceived organizational support* adalah komitmen organisasi, kesiapan untuk berubah, intensitas meninggalkan organisasi, efek terkait kerja, job involvement, kinerja, strain, keinginan untuk tetap bertahan, Perilaku penarikan diri, OCB, kepuasan kerja, POS menyediakan sumber daya berwujud dan tidak berwujud bagi karyawan, POS diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan perasaan dihargai, dan POS diasumsikan sebagai pemenuhan kebutuhan sosio emosional karyawan di tempat kerja.

2.3. Kepuasan Kerja

2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno, (2011) kepuasan kerja merupakan reaksi emosional yang kompleks, muncul sebagai hasil dari interaksi antara dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan karyawan terhadap pekerjaannya dengan realitas yang mereka alami sehingga menunjukkan reaksi emosional dalam bentuk perasaan senang, perasaan puas, maupun tidak puas terhadap pekerjaan. Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap keseluruhan individu terhadap pekerjaannya, di mana karyawan dengan tingkat kepuasan tinggi akan menampilkan sikap positif terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Pendapat tersebut didukung oleh Robbins et al., (2016) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya, yang muncul sebagai hasil dari evaluasi terhadap berbagai karakteristiknya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung

memiliki perasaan positif terhadap tugas dan tanggung jawab mereka, sedangkan mereka yang tidak puas biasanya memiliki persepsi negatif terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan, kepatuhan terhadap aturan serta kebijakan organisasi, pemenuhan standar kinerja, serta penyesuaian terhadap kondisi kerja yang mungkin tidak selalu ideal.

Sementara itu menurut Handoko (dalam Ikhwan, 2024) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional menyenangkan dan tidak menyenangkan para karyawan ketika memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Menurut Fred, (2012) kepuasan kerja merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan dalam memahami perilaku organisasi, serta menekankan pada persepsi karyawan tentang keuntungan yang diperolehnya dari pekerjaannya. Selain itu menurut Tiffin (dalam Sutrisno, 2011) mengemukakan kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Sejalan dengan pendapat menurut Blum dan Naylor (dalam Izatti, U & Mulyana, 2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai hasil dari berbagai sikap yang ditunjukkan oleh seorang karyawan. Sikap berkaitan erat dengan pekerjaan individu yang meliputi faktor-faktor seperti gaji, supervisi, situasi, peluang untuk maju, penghargaan, kemampuan, dan penilaian pekerjaan yang adil dari perusahaan.

Selain itu, menurut Spector, (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang merefleksikan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Ini berarti, kepuasan kerja adalah seberapa jauh seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya dan berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan seperti rekan kerja, gaji, karakteristik pekerjaan, maupun atasan.

Kemudian, menurut Robbins, (2008) bahwa kepuasan kerja merujuk pada sikap umum yang ditunjukkan oleh individu terhadap pekerjaannya. Sehingga ketika seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi biasanya memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya yang biasanya berdampak pada peningkatan kinerja, peningkatan produktivitas, peningkatan komitmen organisasi.

Adapun menurut Sutrisno, (2011) mengatakan bahwa bagi organisasi suatu pembahasan tentang kepuasan kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara membuat efektif perilaku karyawan dalam bekerja. Ketidakpuasan karyawan dalam kerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual. Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi. Bentuk perilaku agresif misalnya melakukan sabotase, sengaja melakukan kesalahan dalam bekerja, menentang atasan, atau sampai pada aktivitas pemogokan.

Sedangkan menurut Dawis & Lofquist (dalam Amaradipta et al., 2022) kepuasan kerja merupakan hasil penilaian karyawan terhadap sejauh mana lingkungan kerja memenuhi kebutuhan individu dalam arti tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Berdasarkan uraian diatas dapat dipahami bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman dalam pekerjaannya meliputi faktor-faktor seperti gaji, supervisi, situasi, rekan kerja, peluang untuk maju, penghargaan, kemampuan, dan penilaian pekerjaan yang adil dari perusahaan.

2.3.2. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Spector, (2022) mengemukakan terdapat 9 aspek-aspek dalam kepuasan kerja yaitu :

1. Gaji (*Pay*)

Gaji merupakan suatu imbalan yang diterima seorang karyawan sebagai imbalan atas semua hal yang mereka lakukan kepada perusahaan. Pendistribusian gaji yang adil kepada manajer serta persepsi gaji yang sesuai dengan input yang diberikan karyawan akan meningkatkan *job satisfaction*.

2. Kesempatan mendapatkan Promosi

Promosi merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan, yang bertujuan untuk kenaikan pangkat dalam pekerjaannya. Penelitian

menunjukkan bahwa seseorang akan lebih puas apabila kesempatan untuk promosi diberikan kepadanya sesuai dengan apa yang telah dilakukan untuk perusahaan

3. Supervisi (*Supervision*)

Peran supervisi atau atasan pada perusahaan adalah meninjau dan menilai pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya. Aspek ini mengukur sejauh mana karyawan puas dengan gaya kepemimpinan atasannya. Kepuasan kerja karyawan dapat ditentukan oleh gaya kepemimpinan atasannya.

4. Tunjangan Tambahan (*Fringe Benefits*)

Tunjangan tambahan merupakan tambahan pendapatan di luar gaji pokok, seperti tunjangan kesehatan dan tunjangan rekreasi. Seseorang akan lebih puas menerima tunjangan tambahan apabila tunjangan tersebut sudah sepantasnya diterima karena sesuai dengan apa yang telah dilakukan untuk perusahaan. Tunjangan mencakup kompensasi finansial (bonus) dan non-finansial (rencana pensiun). Kompensasi non finansial juga terdiri dari pekerjaan itu sendiri (otonomi), lingkungan kerja (kondisi kerja), dan fleksibilitas tempat kerja (kerja paruh waktu).

5. Penghargaan dari perusahaan (*Contingent Rewards*)

Penghargaan dari perusahaan adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan sebagai tanda penghargaan atas segala sesuatu yang telah karyawan berikan pada perusahaan, yang meliputi bonus tahunan, kenaikan gaji, atau kenaikan pangkat. Apabila perusahaan memberikan penghargaan yang sesuai dengan prestasi atau hasil kerja karyawan, karyawan tersebut akan lebih puas terhadap pekerjaannya.

6. Peraturan dan Prosedur kerja (*Operating Conditions*)

Peraturan dan prosedur kerja berkaitan dengan sistem birokrasi tempat karyawan bekerja. Apabila perusahaan mempunyai peraturan yang terlalu rumit maka karyawan cenderung merasa tidak puas kepada pekerjaannya. Sebaliknya, karyawan akan merasa lebih puas apabila sistem birokrasi perusahaan dinilai mudah dan tidak berbelit-belit. Aspek ini dapat berupa kebijakan yang ditetapkan oleh tempat kerja yang digunakan untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

7. Rekan Kerja (*Coworkers*)

Rekan kerja merupakan orang-orang yang berada di dalam satu lingkungan kerja dengan karyawan yang bersangkutan. Karyawan dapat mempunyai kepuasan kerja yang tinggi apabila mendapatkan rekan kerja yang mendukung dan menyenangkan, serta disertai dengan kerukunan.

8. Jenis Pekerjaan (*Nature of Work*)

Dalam pekerjaan yang dimaksud mencakup deskripsi kerja, variasi tugas, peran di dalam pekerjaan, dan jadwal kerja. Karyawan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi apabila sifat pekerjaan yang dimiliki sekarang sesuai dengan minat, kemampuan dan harapannya.

9. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi dalam perusahaan adalah pergerakan alur informasi antar karyawan. Apabila komunikasi dalam perusahaan lancar dan tidak mengalami masalah, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Begitu pula sebaliknya, jika komunikasi dalam pekerjaan tidak lancar, karyawan akan cenderung mengalami ketidakpuasan kerja.

Menurut Levi, (2003) ada beberapa aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It Self*)

Bahwa setiap pekerjaan membutuhkan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sulit tidaknya suatu pekerjaan dan juga perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

2. Atasan (*Supervision*)

Seorang atasan yang baik artinya dapat menghargai pekerjaan bawahannya. Untuk seorang bawahan , atasan dapat dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.

3. Teman sekerja (*Workers*)

Teman sekerja yaitu faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai yang lainnya, baik sama ataupun yang berbeda jenis pekerjaanya.

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi adalah faktor yang berkaitan dengan ada tidaknya kesempatan untuk mendapatkan peningkatan karir selama bekerja.

5. Gaji/upah (*Pay*)

Gaji yaitu faktor pemenuhan kebutuhan hidup para karyawan yang dianggap layak atau tidak.

Selain itu, Menurut Barry M Staw (dalam Ikhwan, 2024) kepuasan kerja setidaknya terdiri dari 4 aspek, yakni :

1. Keseimbangan

Teori keseimbangan dikemukakan sebagai skill baik itu soft skill maupun hard skill, seperti pendidikan, kinerja, dan kerja keras yang dimiliki oleh seorang pekerja (yang mana hal ini disebut input) haruslah sesuai dengan apa yang akan diterima oleh pegawai. Seperti upah, benefit yang didapat selama bekerja di Perusahaan (seperti BPJS dan lain sebagainya), yang mana hal ini disebut output. Sehingga kesesuaian antara skill dan pribadi seorang pegawai terhadap upah dan benefit yang didapat pegawai dapat meningkatkan kenyamanan, kinerja pegawai, kepatuhan terhadap perintah, serta loyalitas pegawai.

2. Ketidaksesuaian

Teori ini berkesinambungan dengan teori yang baru saja dibahas, teori keseimbangan. Yang mana teori ini membahas mengenai ketidaksesuaian dan ketidaktepatan hasil, benefit, serta upah yang didapat pegawai terhadap kerja keras mereka untuk meningkatkan kualitas Perusahaan. Ketika seorang pegawai dengan kinerja yang baik namun tidak diupah sesuai dengan usahanya, maka akan menimbulkan aksi-aksi penolakan dan ketidakloyalan terhadap Perusahaan. Yang mana hal ini akan memberikan efek buruk terhadap Perusahaan. Maka dari itu, apa yang diberikan pegawai terhadap Perusahaan haruslah sesuai dengan apa yang Perusahaan berikan terhadap pegawai.

3. Pemenuhan Kebutuhan

Teori ini mengemukakan tentang pemenuhan kebutuhan oleh Perusahaan terhadap pegawai. Seperti jika seorang pegawai merupakan pekerja lapangan, yang mana hal tersebut memerlukan peralatan *safety* untuk menjamin atau menjaga keamanannya, maka Perusahaan tersebut harus memberikan segala hal yang diperlukan untuk menjamin keselamatan pekerja tersebut tanpa kurang suatu apapun. Tentu yang diakhir dengan benefit dan upah yang sesuai dengan risiko tinggi selama bekerja yang dialami pegawai tersebut

4. Kelompok Acuan Sosial

Aspek ini membahas mengenai suasana lingkungan kerja yang nyaman dan aman. Yang mana hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja seseorang jika lingkungan bekerja tidak dalam suasana kondusif dan bahkan dapat mengganggu kesehatan mental dari pegawai tersebut. Pandangan-pandangan dari atasan dan sesama kolega sangat lah mempengaruhi profesionalitas dari seorang pegawai. Jika lingkungan kerja tidak dalam kondisi yang kondusif dan penuh tekanan, maka seorang pegawai tidak dapat bekerja dengan fokus dan memberikan kinerja terbaiknya.

Berdasarkan pendapat para ahli yang diuraikan diatas maka dapat dipahami bahwa aspek-aspek kepuasan kerja yaitu gaji, kesempatan mendapatkan promosi, atasan, tunjangan tambahan, penghargaan dari perusahaan, peraturan dan prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan, komunikasi dalam perusahaan, pekerjaan itu sendiri (*work it self*), atasan (*Supervision*), teman sekerja (*workers*), keseimbangan, ketidaksesuaian, pemenuhan kebutuhan dan kelompok acuan sosial.

2.3.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Mullin (dalam Izatti, U & Mulyana, 2019) terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi:

1. Faktor pribadi, di antaranya kepribadian, pendidikan, intelegensi dan kemampuan, usia, status perkawinan, dan orientasi kerja.
2. Faktor sosial, di antaranya hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi, dan organisasi informal.
3. Faktor budaya, di antaranya sikap-sikap yang mendasari, kepercayaan, dan nilai-nilai.
4. Faktor organisasi, di antaranya sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan-kebijakan personalia dan prosedur-prosedur, relasi karyawan, supervisor dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, dan kondisi-kondisi kerja.
5. Faktor lingkungan, di antaranya ekonomi, sosial, teknik, dan pengaruh-pengaruh pemerintah.

Selain itu, Menurut Greenberg, Jerald & Baron, (2003) terdapat dua kelompok besar faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu individu dan organisasi. Faktor-faktor tersebut yaitu :

1. Faktor-faktor yang berkaitan dengan individu

Faktor-faktor yang dimaksud berasal dari dalam diri individu tersebut, dan mencerminkan perbedaan antar individu. Faktor-faktor ini berperan penting dalam

menentukan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan setiap karyawan. Faktor-faktor dari diri individu yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja adalah:

a) Kepribadian

Kepribadian mencakup pola berpikir, perilaku, dan perasaan individu. Karakteristik ini menjadi faktor utama yang memengaruhi persepsi dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepribadian dapat menentukan apakah individu merespons pekerjaannya secara positif atau negatif, sehingga memengaruhi tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya.

b) Nilai-nilai yang dimiliki individu

Nilai individu memengaruhi kepuasan kerja karena mencerminkan keyakinan seseorang terhadap hasil pekerjaan dan cara ia bertindak di tempat kerja. Contohnya, individu yang memiliki nilai tinggi terhadap pekerjaannya cenderung merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena mereka lebih menghargai dan memaknai pekerjaannya. Sebaliknya, individu yang tidak memiliki nilai tersebut biasanya merasa kurang puas dengan pekerjaannya.

c) Pengaruh sosial dan kebudayaan

Sikap dan perilaku individu sangat dipengaruhi oleh lingkungan sosial dan budaya di sekitarnya. Karyawan dari keluarga dengan kesejahteraan tinggi mungkin merasa tidak puas jika pekerjaan memberikan penghasilan rendah. Lingkungan budaya juga membentuk ekspektasi: individu di komunitas yang menghargai kekayaan akan puas dengan pekerjaan berupah tinggi, sedangkan yang menekankan pada nilai sosial dan membantu orang lain cenderung kurang puas dengan pekerjaan yang menekankan kompetisi dan prestasi.

d) Minat dan penggunaan keterampilan

Kepuasan kerja meningkat jika pekerjaan sesuai dengan minat individu. Penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan erat antara pekerjaan, minat, dan latar belakang pendidikan. Semakin sesuai ketiganya, semakin tinggi kepuasan kerja. Selain itu, kesempatan untuk menggunakan keterampilan yang dimiliki juga memperkuat kepuasan kerja.

e) Usia dan pengalaman kerja

Tingkat kepuasan kerja biasanya mengikuti pola paralel dengan pengalaman dan usia. Pekerja baru cenderung merasa puas karena tantangan baru dan belajar keterampilan baru. Setelah beberapa tahun, kepuasan bisa menurun akibat stagnasi, merasa tidak ada kemajuan dan perkembangan. Namun kembali meningkat setelah pengalaman dan penyesuaian kerja tercapai. Pekerja yang lebih tua rentang usia di atas 30 tahun umumnya merasa memiliki kepuasan lebih tinggi dibandingkan dengan pekerja yang usianya lebih muda, hal ini disebabkan karena sudah merasa puas terkait stabilitas keluarga dan kondisi keuangannya.

f) Jenis kelamin

Hubungan antara jenis kelamin dan kepuasan kerja beragam. Beberapa studi menunjukkan bahwa wanita lebih puas, beberapa lainnya menunjukkan pria tingkat kepuasan laki-laki yang lebih tinggi. Perbedaan ini terkait perhatian pada aspek pekerjaan yang berbeda, serta orientasi nilai. Pria sering lebih fokus pada kesempatan pengendalian diri dan penghargaan sosial.

g) Tingkat Inteligensi

Inteligensi bukan faktor utama penentu kepuasan kerja, tetapi terkait erat dengan performa. Individu dengan IQ tinggi (misalnya di atas 120 skala Weschler) lebih rentan terhadap kebosanan, frustrasi, dan ketidakpuasan. Tingkat pendidikan yang tinggi umumnya meningkatkan kepuasan karena pekerjaan lebih menantang dan terlibat dalam tanggung jawab penting.

h) Status dan senioritas

Posisi dan senioritas dalam organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Karyawan dengan status lebih tinggi cenderung menikmati pekerjaannya lebih banyak dan menerima imbalan yang lebih memuaskan dibandingkan pekerja dengan posisi lebih rendah.

2. Faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi

Faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi yang dimaksud adalah faktor dari dalam organisasi dan dari lingkungan organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja individu. Faktor – faktor tersebut adalah :

a) Situasi dan kondisi pekerjaan

Situasi pekerjaan mencakup tugas yang dijalankan, interaksi dengan rekan kerja, kondisi lingkungan kerja, perlakuan organisasi terhadap karyawan, serta imbalan atau gaji yang diterima. Setiap elemen ini membentuk pengalaman kerja karyawan dan memengaruhi kepuasan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang berada di lingkungan kerja yang kacau, gelap, bising, memiliki suhu ekstrem, atau kualitas air rendah cenderung melaporkan kepuasan kerja yang rendah.

b) Sistem imbalan

Sistem imbalan mencakup mekanisme distribusi gaji, keuntungan, dan promosi. Kepuasan karyawan meningkat bila sistem imbalan dipandang adil, menghargai kontribusi individu, dan transparan dalam mekanismenya. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat muncul jika gaji yang diterima dianggap lebih rendah dibandingkan ekspektasi karyawan.

c) Penyelia dan komunikasi

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh kualitas penyelia, termasuk kompetensi, pemahaman terhadap minat karyawan, perhatian, serta kemampuan interpersonal dan administrasi. Gaya dan teknik pengawasan yang efektif, disertai komunikasi yang baik, membuat pekerja merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berinteraksi secara produktif dengan penyelia, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Komunikasi dalam organisasi adalah salah satu kualitas utama yang harus dimiliki oleh penyelia yang baik. Dengan adanya komunikasi yang terbuka dan jelas, pekerja dapat menyampaikan pendapat, keluhan, maupun ide mereka. Hal ini membuat pekerja merasa dihargai dan lebih puas terhadap pekerjaannya karena mereka memiliki kesempatan untuk berinteraksi langsung dengan penyelia.

d) Pekerjaan

Jenis pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan belajar, tanggung jawab yang jelas, serta variasi tugas yang memadai, dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Pekerjaan yang monoton atau lambat cenderung menimbulkan kebosanan dan menurunkan tingkat kepuasan kerja pada karyawan.

e) Keamanan

Rasa aman dalam pekerjaan, baik dari segi kestabilan organisasi maupun peluang untuk mempertahankan posisi, berperan penting dalam kepuasan kerja. Keamanan ini memungkinkan karyawan menggunakan kemampuan mereka secara optimal tanpa kekhawatiran kehilangan pekerjaan.

f) Kebijaksanaan perusahaan

Kebijakan dan prosedur perusahaan yang jelas memengaruhi kepuasan karyawan. Ketika kebijakan memungkinkan karyawan memperoleh imbalan secara adil, kepuasan meningkat. Sebaliknya, ketidakjelasan peran atau konflik peran akibat kebijakan yang ambigu cenderung menurunkan kepuasan kerja.

g) Aspek sosial dari pekerjaan

Kebutuhan akan interaksi sosial dan penerimaan kelompok kerja memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang bekerja dalam tim yang kohesif dan merasa kontribusinya bernilai bagi organisasi akan lebih puas. Jika terjadi ketidakcocokan atau kurangnya kerjasama dalam kelompok, kepuasan kerja akan menurun.

h) Kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi

Peluang pengembangan karier dan promosi memiliki tingkat kepentingan berbeda berdasarkan posisi dan tingkat sosial ekonomi. Profesional dan eksekutif menilai faktor ini sangat penting, sementara bagi manajer menengah, faktor ini tetap diperhatikan tetapi mungkin tidak sepenting bagi level yang lebih tinggi.

Hampir sejalan dengan teori sebelumnya, Menurut Ikhwan, (2024) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dikelompokkan menjadi 3 bagian yaitu :

1. Karakteristik Individu

a) Kebutuhan-kebutuhan individu

Pada dasarnya kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh kebutuhan yang mendasarinya. Kepuasan kerja tergantung pada seberapa jauh individu merasakan bahwa kebutuhannya terpenuhi atau tidak terpenuhi.

b) Nilai-nilai yang dianut individu

Nilai dan kepercayaan yang dianut individu meletakkan dasar untuk memahami sikap dan motivasi, serta nilai mempengaruhi persepsi karyawan. Artinya bahwa hal ini mempengaruhi individu dalam memilih pekerjaan dan dalam menjalankan tugasnya. Nilai-nilai ini pun menyangkut pilihan individu mengenai tujuan hidup layak yang diinginkan.

c) Ciri-ciri kepribadian

Ciri-ciri kepribadian seseorang memiliki pengaruh besar terhadap cara seseorang berfikir, memutuskan sesuatu, dan merasakan sesuatu. Sehingga hal ini mempunyai pengaruh terhadap kepuasan.

2. Variabel-variabel yang bersifat situasional

a) Perbandingan terhadap situasi yang ada

Seringkali orang membandingkan apa yang diperoleh dengan apa yang diperoleh oleh orang lain, serta apa yang diperolehnya saat ini dengan yang

pernah ia peroleh di masa lampau. Sehingga hal ini, akan mempengaruhi tingkat kepuasan dalam diri seseorang.

b) Pengaruh Kelompok Acuan

Kelompok acuan merupakan rujukan individu terhadap berbagai masalah yang ditemuinya. Kelompok acuan bisa memengaruhi keinginan seseorang terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada pandangan terhadap hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut.

c) Pengaruh dari pengalaman kerja sebelumnya

Persepsi terhadap pengalaman masa lalu penting dalam membentuk harapan minimum terhadap pekerjaan saat ini. Keinginan seseorang terhadap pekerjaannya sekarang sangat dipengaruhi oleh bagaimana ia menilai pekerjaan sebelumnya. Oleh karena itu, seseorang cenderung membandingkan pengalaman kerja dulu dengan pekerjaannya sekarang, yang kemudian mempengaruhi tingkat kepuasan kerjanya.

3. Karakteristik Pekerjaan

a) Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan mereka. Jika diberikan dengan tepat, kompensasi dapat membuat karyawan lebih puas dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

b) Pengawasan yang dilakukan oleh Atasan

Karyawan akan merasa puas dengan atasannya jika atasan peduli dan mendukung mereka, dibandingkan dengan atasan yang acuh dan sering

mengkritik. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut berpartisipasi juga bisa meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (dalam Izatti, U & Mulyana, 2019) bahwa terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1) Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Menurut model ini, kepuasan ditentukan oleh tingkatan terhadap karakteristik pekerjaan yang memungkinkan individual memenuhi kebutuhannya.

2) Ketidaksesuaian (*Discrepancies*)

Model ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja muncul dari perbedaan antara harapan karyawan terhadap pekerjaannya, seperti gaji yang baik dan kesempatan promosi, dengan apa yang sebenarnya mereka terima. Jika yang diterima lebih sedikit dari harapan, karyawan akan merasa tidak puas. Sebaliknya, jika manfaat yang diperoleh melebihi harapan, karyawan cenderung merasa puas.

3) Pencapaian (*Value Attainment*)

Inti dari *Value Attainment* adalah bahwa kepuasan kerja muncul ketika seseorang merasa pekerjaannya membantu memenuhi nilai-nilai penting bagi dirinya.

4) Keadilan (*Equity*)

Dalam model ini, kepuasan kerja tergantung pada seberapa adil seorang karyawan diperlakukan. Karyawan merasa puas jika mereka menilai hasil kerja mereka sebanding atau lebih baik dibandingkan dengan usaha yang diberikan dan hasil yang diberikan orang lain.

5) Komponen Genetik (*Dispositional/Genetic Components*)

Pada model ini berpendapat bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh sifat pribadi dan faktor genetik seseorang. Oleh karena itu, ada karyawan yang terlihat puas dalam berbagai kondisi kerja, sementara yang lain tampak selalu tidak puas. Model ini menekankan bahwa perbedaan individu sama pentingnya dengan kondisi lingkungan kerja dalam menjelaskan kepuasan kerja.

Sementara itu, menurut Robbins dan Judge (Izatti, U & Mulyana, 2019) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: Otonomi dan kebebasan, kemajuan karir, kesempatan pengembangan karir, kompensasi atau gaji, komunikasi antara karyawan dan manajemen, kontribusi pekerjaan terhadap sasaran organisasi, perasaan aman di lingkungan kerja, fleksibilitas untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan persoalan kerja, keamanan pekerjaan, pelatihan spesifik pekerjaan, pengakuan manajemen terhadap kinerja karyawan, jejaring, komitmen organisasi untuk pengembangan, budaya perusahaan secara keseluruhan, hubungan sesama karyawan, hubungan dengan atasan langsung

Berdasarkan uraian dari berbagai pendapat di atas maka dapat dipahami bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor pribadi atau individu meliputi (kepribadian, nilai-nilai yang dimiliki individu, pengaruh sosial dan kebudayaan, minat dan penggunaan keterampilan, usia dan pengalaman kerja, jenis kelamin, tingkat intelegensi, status dan senioritas), faktor sosial, faktor budaya, faktor organisasi meliputi (situasi dan kondisi pekerjaan, sistem imbalan, penyelia dan komunikasi, pekerjaan, keamanan, kebijaksanaan perusahaan, aspek sosial dari

pekerjaan, kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi), karakteristik pekerjaan, faktor lingkungan, faktor pemenuhan kebutuhan, Ketidaksesuaian, Pencapaian, Keadilan, Komponen Genetik, faktor komitmen organisasi untuk pengembangan, budaya perusahaan secara keseluruhan, hubungan sesama karyawan, hubungan dengan atasan langsung, pekerjaan itu sendiri dan yang terakhir adalah faktor keberagaman pekerjaan.

2.3.4. Dampak Kepuasan Kerja

Adapun dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja Menurut Rosita, (2024) dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Produktivitas

Kepuasan kerja dan produktivitas saling mempengaruhi satu sama lain. Produktivitas yang tinggi bisa membuat karyawan lebih puas, dan sebaliknya. Hal ini terjadi ketika pencapaian organisasi diimbangi dengan imbalan yang adil, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, sehingga karyawan terdorong untuk bekerja sebaik mungkin.

b. Ketidakhadiran dan Absensi

Model ini menekankan bahwa ketidakhadiran berdasar pada motivasi dan kemampuan karyawan untuk hadir. Selain itu, niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya yang terkait dengan tingkat kepuasan kerja. Ketidakpuasan kerja karyawan juga dapat terlihat dari keluhan, perlawanan, atau upaya menghindari tanggung jawab oleh karyawan.

c. Kesehatan

Kepuasan kerja karyawan berpengaruh pada kesehatan fisik dan mental, serta mencerminkan kepuasan pribadi. Tingkat kepuasan kerja dan kesehatan saling terkait dan memengaruhi satu sama lain. Jika kepuasan kerja menurun, hal ini bisa berdampak buruk pada kesehatan fisik dan mental karyawan.

Menurut Robbins dalam (Lubis & Jaya, 2019) mengungkapkan bahwa dampak kepuasan kerja akan terjadi pada :

1. Produktivitas karyawan.

Semakin tinggi kepuasan pekerjaan dalam organisasi akan semakin produktif organisasi tersebut. Hal ini tentu terjadi hal yang sebaliknya jika organisasi tidak bahagia maka turunlah produktifitas organisasi tersebut

2. Keabsenan.

Hubungan negatif yang konsisten antara kepuasan dan keabsenan, namun korelasi tersebut moderat. Meski diakui masuk akal bahwa karyawan yang tidak puas berkemungkinan lebih besar absent dari pekerjaannya

3. Pengunduran diri

walaupun juga moderat tapi kepuasan yang tinggi akan mengurangi pengunduran diri karyawan terlebih yang berkinerja tinggi

4. Kepuasan pelanggan

jika kepuasan ada pada karyawan yang ada pada garis depan , khususnya dalam hal jasa, maka akan memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Selain itu, Menurut (Robbins & Judge, 2023) Dampak dari ketidakpuasan kerja dituangkan dalam model teoretik dinamakan EVLN Model, yang terdiri dari :

1. Keluar (*Exit*). Respon exit adalah bentuk ketidakpuasan kerja yang ditunjukkan dengan meninggalkan pekerjaan, baik dengan cara mengundurkan diri maupun mencari pekerjaan lain yang lebih baik.
2. Menyuarakan (*Voice*). Respon voice adalah cara karyawan menunjukkan ketidakpuasan kerja dengan berusaha memperbaiki kondisi, misalnya dengan memberi saran atau membahas serta mencari solusi dengan atasan.
3. Kesetiaan (*Loyalty*). Respon loyalty adalah cara karyawan menunjukkan ketidakpuasan kerja dengan bersabar menunggu perbaikan, sambil tetap membela perusahaan dari kritik dan percaya manajemen akan memperbaiki kondisi.
4. Mengabaikan (*Neglect*). Respon neglect adalah cara karyawan menunjukkan ketidakpuasan kerja dengan mengabaikan pekerjaan, misalnya dengan sering absen, terlambat, atau sengaja membuat banyak kesalahan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dipahami bahwa dampak kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah dampak terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan absensi, kesehatan, pengunduran diri, kepuasan pelanggan, serta EVLN Model yaitu Keluar (*Exit*), Menyuarakan (*Voice*), Kesetiaan (*Loyalty*) dan Mengabaikan (*Neglect*).

2.4. Kerangka Konseptual

2.4.1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi

Perceived Organizational support mengacu pada persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi mengevaluasi kontribusi, memberikan dukungan, dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Jika, seorang karyawan merasa bahwa persepsi dukungan organisasi tinggi, maka karyawan dapat mengidentifikasi organisasi sebagai

identitas mereka dan membangun hubungan serta persepsi atau kesadaran yang positif terhadap organisasi. Hal tersebut yang juga akan meningkatkan komitmen pada diri karyawan. Komitmen inilah yang pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk berusaha membantu organisasi untuk mencapai tujuannya, dan meningkatkan harapan bahwa performa kerja akan diperhatikan serta dihargai oleh organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Perceived organizational support merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Persepsi dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan 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. Karyawan dalam sebuah organisasi akan cenderung untuk membentuk sebuah kepercayaan secara umum terkait sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli atas kesejahteraannya, pernyataan ini dikemukakan oleh Van Dyne dan Graham (dalam Yusuf & Syarif, 2018).

Persepsi dukungan organisasi sangat berpengaruh positif pada komitmen organisasi, dimana ketika seorang karyawan merasakan sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka maka akan tumbuh rasa saling memiliki sehingga karyawan akan berkomitmen untuk bertahan serta mewujudkan tujuan dari perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah salah satu kunci dalam membangun komitmen yang mengacu pada sejauh mana organisasi menilai

kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka. Karyawan dengan tingkat persepsi dukungan organisasi yang lebih tinggi cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Sulistyawati & Sufriadi, 2020) pada karyawan di RSUD Dr. Zainoel Abidin Banda Aceh dengan jumlah sampel 62 orang bahwa terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap komitmen organisasi hal ini dibuktikan dari hasil yang diperoleh bahwa Persepsi dukungan organisasi berdampak pada peningkatan komitmen organisasi pada karyawan, jika organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka karyawan umumnya juga akan memperhatikan seberapa besar komitmen organisasi terhadap mereka. Karyawan dengan tingkat persepsi dukungan organisasi yang tinggi cenderung lebih maksimal dalam memberikan kinerja mereka sehingga dukungan organisasi yang dirasakan akan menghasilkan imbalan berupa semakin tingginya tingkat keterikatan karyawan. Persepsi dukungan organisasi yang dirasakan positif dari karyawan membuat karyawan bekerja lebih baik dengan mengutamakan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Selain itu, Menurut (Yusuf & Syarif, 2018) persepsi dukungan organisasi mendasari konsekuensi yang mengacu pada norma timbal balik, yang dimana persepsi dukungan organisasi harus menghasilkan kewajiban untuk peduli terhadap organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Pada prinsipnya, dukungan yang diberikan organisasi kepada karyawan menunjukkan kepedulian perusahaan kepada mereka. Dukungan tersebut dibalas oleh karyawan dalam bentuk komitmen karyawan

terhadap organisasi. Dukungan yang dimaksud berupa promosi, peningkatan gaji, pelatihan, bantuan organisasi akan diinterpretasikan oleh para karyawan sebagai tanda respek dan perhatian organisasi terhadap karyawan.

Karyawan yang memiliki komitmen kuat akan melihat dirinya sebagai karyawan yang sejati dan tetap menjadi anggota dari organisasi serta memberikan layanan terbaik untuk seluruh pasien. Namun sebaliknya, karyawan yang memiliki komitmen rendah akan melihat dirinya sebagai orang yang berasal dari luar, menunjukkan sisi ketidakpuasan terhadap banyak hal dan tidak melihat dirinya sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. Apabila organisasi memberikan keadilan dan penghargaan serta kenyamanan dalam bekerja, maka karyawan akan merasa lebih puas dan berkomitmen (Moorhead & Griffin, 2013).

Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Duong, 2024) penelitian yang diberikan kepada perawat rumah sakit di vietnam bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif langsung terhadap komitmen organisasi serta niat perawat untuk tetap bertahan di rumah sakit tersebut dengan 45,9%. Penemuan ini menggarisbawahi peran penting POS dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan sehingga membuat karyawan memiliki komitmen terhadap rumah sakit.

Berdasarkan uraian diatas dapat dipahami bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi pada perawat di RSUD Dr. F.L. Tobing sibolga. *Perceived organizational support* menjadi faktor kunci yang memengaruhi komitmen organisasi. Perawat yang merasakan dukungan nyata dari

organisasi cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat, merasa wajib untuk bertahan, serta lebih bersemangat dalam berkontribusi. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan adanya kebijakan yang adil, pengakuan terhadap kontribusi, dan perhatian pada kesejahteraan karyawan untuk memperkuat persepsi dukungan organisasi yang pada akhirnya berdampak positif terhadap komitmen organisasi.

2.4.2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kepuasan Kerja

Perceived organizational support adalah persepsi karyawan secara menyeluruh tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 2020). Pendapat yang sama juga disampaikan oleh (Robbins et al., 2016) bahwa (*perceived organizational support*) merupakan tingkat keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Tingginya *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja pada diri karyawan.

Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) merupakan sikap yang menggambarkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya (Spector, 2008). Sementara menurut (Robbins, 2008) bahwa kepuasan kerja merujuk pada sikap umum yang ditunjukkan oleh individu terhadap pekerjaannya. Sehingga ketika seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi biasanya memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya yang biasanya berdampak pada peningkatan kinerja, peningkatan produktivitas, peningkatan

komitmen organisasi. Tingginya persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja pada diri karyawan.

Menurut (Bourdeau & Paille, 2010) *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan bahwa ketika karyawan percaya bahwa *perceived organizational support* memenuhi kebutuhannya seperti pengembangan karir, remunerasi evaluasi kinerja seperti penyesuaian imbalan yang diberikan perusahaan sebagai bentuk balas jasa atau kontribusi karyawan dalam pekerjaan berupa gaji, bonus, tunjangan dan fasilitas, serta tersedianya pelatihan bagi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan.

Selain itu Rhoades & Eisenberger, (2002) juga mengatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara POS terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketika atasan memiliki inisiatif untuk meningkatkan kondisi kerja karyawan seperti memperluas keahliannya, serta karyawan diberikan kesempatan dalam memberikan keputusan dalam organisasi hal ini dianggap sebagai sinyal dukungan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan. Ketika perusahaan memberikan dukungan terhadap karyawan terlebih pada karyawan yang berprestasi serta memberikan *feedback* yang sesuai dengan kinerja Karyawan seperti pemberian gaji, rekan kerja yang mendukung, atasan dan pemberian promosi pada karyawan maka akan timbul rasa kepuasan dalam diri karyawan pada perusahaan. Kepuasan kerja diperlukan untuk memotivasi karyawan agar bekerja secara maksimal .

Menurut Yusuf & Syarif, (2018) Kepuasan kerja merupakan sebuah sikap karyawan secara emosional yang menyenangkan, mencintai pekerjaannya dengan

sepenuh hati. Hal ini akan tercermin dalam moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja yang baik dari karyawan. Dengan adanya penghargaan yang dirasa adil dan cukup, akan timbul kepuasan. Ruang lingkup Kepuasan Kerja tidak dapat secara pasti ditentukan oleh hanya beberapa faktor saja, hal ini dikarenakan pengaruh kepuasan seorang individu terhadap kehidupan, dan sejauh mana pekerjaan menjadi penting dari satu individu dengan individu yang lainnya. Apabila seseorang karyawan menganggap pekerjaannya sebagai keinginan utama maka akan cenderung mengalami tingkat kepuasan yang lebih tinggi, dan kepuasan tersebut akan semakin meningkat pada saat karyawan melakukan pekerjaannya dengan memaksimalkan kemampuan karyawan.

Pernyataan diatas didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Vigazi & Rino, 2023) Hasil analisis variabel *perceived organizational support* mempengaruhi kepuasan kerja pada perawat RSUD Dr. Rasidin Padang secara positif dan signifikan. Hasil ini dapat dilihat dari koefisien jalur yaitu 0,865 dengan t hitung memiliki nilai 34,840. Nilai ini melebihi nilai t tabel yakni (1,96). Berdasarkan hasil penelitiannya menandakan bahwasanya persepsi dukungan organisasi mempengaruhi kepuasan kerja. Oleh sebab itu dapat ditarik kesimpulan bahwasanya *perceived organizational support* yang tinggi pada perawat RSUD Dr Rasidin Padang akan cenderung meningkatkan kepuasan kerja perawat. Kepuasan kerja akan membuat perawat merasa lebih baik. Perawat akan dapat bekerja lebih keras untuk tujuan rumah sakit jika mereka merasa dihargai dan diperlakukan secara adil, jika mereka didukung oleh rekan kerjanya, dan jika mereka merasakan nyaman dengan lingkungan serta kondisi kerja tempat mereka bekerja. Mendukung Hasil temuan tersebut selaras dengan

pendapat (Robbins, 2008) yang menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat sebagai akibat dari persepsi mereka yang tinggi terhadap dukungan organisasi. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada perawat.

2.4.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Spector, (2008) kepuasan kerja merupakan sikap yang merefleksikan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Ini berarti, kepuasan kerja adalah seberapa jauh seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya dan berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan seperti rekan kerja, gaji, karakteristik pekerjaan, maupun atasan. Selain itu, menurut Robbins et al., (2016) Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif terhadap pekerjaan seseorang yang muncul sebagai hasil dari evaluasi karakteristiknya. Individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya yang biasanya berdampak pada peningkatan kinerja, peningkatan produktivitas, dan peningkatan komitmen organisasi, Sebaliknya individu yang tidak puas cenderung memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya seperti menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran maupun keinginan untuk meninggalkan organisasi. Terdapat beberapa aspek dalam pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Spector, 2022) yaitu gaji, kesempatan untuk mendapatkan promosi, supervise, tunjangan tambahan, penghargaan (reward), peraturan dan prosedur ditempat kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan dan komunikasi.

Komitmen organisasi dimaknai sebagai hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi, kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi serta kepercayaan tertentu dan penerimaan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2001). Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dan dilibatkan dengan organisasinya dan tidak ingin meninggalkan organisasinya (Spector, 2008). Komitmen organisasi mencerminkan keterkaitan serta ikatan karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen kuat akan melihat dirinya sebagai karyawan yang sejati dan tetap menjadi anggota organisasi. Namun sebaliknya, karyawan yang memiliki komitmen rendah akan melihat dirinya sebagai orang yang berasal dari luar, menunjukkan sisi ketidakpuasan terhadap banyak hal dan tidak melihat dirinya sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang (Moorhead & Griffin, 2013).

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ketika seorang puas terhadap pekerjaannya maka mereka akan lebih komitmen terhadap organisasi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional cenderung mempengaruhi satu sama lain. karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin untuk mendapat kepuasan yang lebih besar. Komitmen organisasional menitik beratkan secara khusus pada kemajuan faktor komitmen yang menyarankan keputusan tersebut untuk tetap atau meninggalkan organisasi. (Mathis & Jackson, 2008).

Hal ini diperjelas oleh penelitian yang dilakukan oleh Veli et al., (2015) dalam penelitiannya pada para perawat di Serbia menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja para perawat secara positif signifikan mempengaruhi komitmen organisasi. Penelitian tersebut sesuai dengan teori (Cook et al., 2013) dalam teori pertukaran sosial, hubungan antara organisasi dan karyawan bersifat timbal balik. Ketika organisasi menyediakan kondisi kerja yang menimbulkan kepuasan, perawat merasa memiliki utang sosial yang harus dibalas dengan sikap loyal, berkomitmen, dan berupaya memberikan kinerja terbaik bagi rumah sakit. Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi jembatan yang memperkuat hubungan emosional dan tanggung jawab moral karyawan terhadap organisasinya.

Karyawan yang puas dengan apa yang diperoleh dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan perusahaan dengan komitmen yang tinggi dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjenuhkan dan membosankan, sehingga bekerja dengan asal-asalan dan tidak sepenuh hati. Kepuasan kerja terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya, sebaliknya karyawan yang tidak terpuaskan oleh dimensi-dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan nampak memiliki sikap negatif yang mencerminkan kurangnya komitmen mereka terhadap perusahaan seperti sering mangkir, produktivitas rendah, tingginya tingkat kerusakan, perpindahan karyawan, timbul kegelisahan serta terjadinya tuntutan-tuntutan yang berakhir dengan mogok kerja.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Penyebab karyawan merasa kurang puas dikarenakan karyawan kurang menerima *feedback*, kemampuan mereka kurang optimal dimanfaatkan, supervisor yang tidak memadai, hanya tersedia sedikit kesempatan untuk ikut berpartisipasi dan pujian atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik jarang dilontarkan oleh atasan. Karyawan yang dipahami, dilayani dan dipenuhi perasaan dan aspirasinya terutama yang berkaitan dengan pekerjaan akan memiliki kesetiaan tulus dan berpotensi memberikan kontribusi terbaik bagi kepentingan keberhasilan tujuan organisasinya.

2.4.4. Peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi

Kepuasan kerja merupakan sikap yang merefleksikan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Ini berarti, kepuasan kerja adalah seberapa jauh seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya dan berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan seperti rekan kerja, gaji, karakteristik pekerjaan, maupun atasan (Spector, 2022). Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum yang ditunjukkan oleh individu terhadap pekerjaannya. Sehingga ketika seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi biasanya memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya yang biasanya berdampak pada peningkatan kinerja, peningkatan produktivitas, peningkatan komitmen organisasi (Robbins, 2008).

Kepuasan ini merupakan sebuah sikap karyawan secara emosional yang menyenangkan, mencintai pekerjaannya dengan sepenuh hati. Hal ini akan tercermin dalam moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja yang baik dari karyawan. Dengan adanya penghargaan yang dirasa adil dan cukup, akan timbul kepuasan yang akan mengarah kepada peningkatan komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya. Komitmen yang tinggi akan memberikan pengaruh kepada usaha yang dilakukan karyawan dan akan kembali berpengaruh pada kinerja karyawan (Yusuf & Syarif, 2018). Ketidakpuasan karyawan dalam kerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual. Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif serta menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi (Sutrisno, 2011).

Ketika perawat merasakan dukungan, pengakuan, dan perhatian dari rumah sakit, mereka merespons secara timbal balik meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan (perasaan dihargai, kondisi kerja yang lebih baik, pengakuan atas kontribusi) (Rhoades & Eisenberger, 2002). Kepuasan kerja kemudian memperkuat ikatan emosional dan rasa kewajiban terhadap organisasi melalui aspek *affective*, *continuance* dan *normative* (Allen & Meyer, 1990) sehingga hubungan POS terhadap Komitmen Organisasi seringkali dimediasi oleh kepuasan kerja. POS (meningkatkan) Kepuasan Kerja, kepuasan kerja (menguatkan) Komitmen Organisasi. Model mediasi ini didukung oleh berbagai studi internasional dan kajian sistematis pada perawat yang

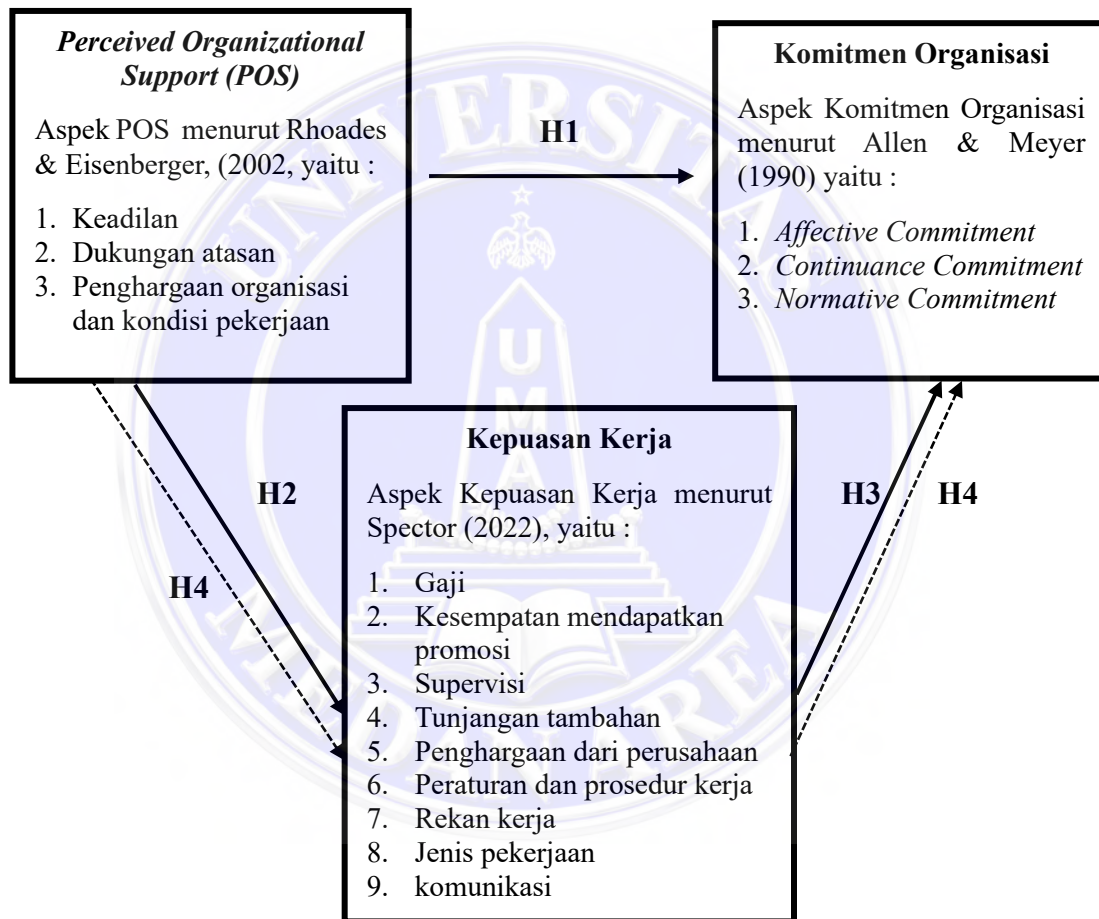
menemukan efek langsung POS pada kepuasan/ kesejahteraan profesional, serta hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi menegaskan bahwa intervensi manajerial yang meningkatkan POS (penghargaan, dukungan supervisor, akses sumber daya) diperkirakan akan menaikkan kepuasan kerja yang selanjutnya meningkatkan komitmen perawat terhadap rumah sakit.

Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Vigazi & Rino, (2023) penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki kemampuan meningkatkan POS terhadap komitmen organisasional perawat dan memberikan pengaruh mediasi yang positif. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa POS yang diterapkan oleh RSUD Dr. Rasidin Padang dapat memberikan pengaruh langsung terhadap tingkat komitmen organisasional perawat, namun, efek ini dapat berdampak signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi perawat jika dukungan yang dirasakan dari organisasi diikuti oleh efek tidak langsung kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan POS berdampak kepada kepuasan perawat, dan juga akan diikuti oleh peningkatan komitmen organisasional perawat.

Berdasarkan uraian diatas dapat dipahami bahwa terdapat peran mediasi kepuasan kerja terhadap pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi pada perawat. Hal ini mengindikasikan bahwa perawat akan mengalami peningkatan komitmen organisasi pada mereka ketika mereka mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi serta persepsi dukungan organisasi yang tinggi.

2.5. Kerangka Penelitian

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



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Keterangan :

- Variabel Terukur
- Pengaruh Langsung
- - - → Pengaruh Mediasi

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif 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 (Sugiyono, 2013).

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. Berdasarkan sudut pandang tersebut menjadi alasan bagi peneliti untuk melakukan penelitian dengan melihat hubungan fenomena antara satu variabel dengan variabel lainnya.

3.2. Waktu dan tempat penelitian

3.2.1. Waktu penelitian

Adapun data yang diambil dalam penelitian ini adalah data dari perawat Rumah Sakit Umum Dr. Ferdinand Lumban Tobing pada juni 2025.

Tabel 3.1. Waktu penelitian

No	Kegiatan	2025																								2026											
		Jun				Jul				Agst				Sept				Okt				Nov				Des				Jan			Feb		Mar		Ap
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	2				
1	Survey Awal																																				
2	Pengajuan judul																																				
3	Penulisan proposal																																				
4	Pendaftaran proposal																																				
5	Seminar proposal																																				
6	Perbaikan proposal																																				
7	Penyusunan Alat Ukur																																				
8	Pengumpulan Data																																				
9	Analisa data																																				
10	Membuat laporan																																				
11	Seminar hasil																																				
12	Tesis																																				

3.2.2. Tempat Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Dr. Ferdinand Lumban Tobing Sibolga yang beralamat di jalan Dr. F.L. Tobing No. 35 Kota Sibolga, Sumatera Utara.

3.3. 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, 2013). Dalam penelitian ini ditetapkan tiga variabel yaitu:

1. 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).

2. 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).

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 Bebas (Independen) : *Perceived Organizational Support* (POS)
- b. Variabel Terikat (Dependen) : Komitmen Organisasi
- c. Variabel Mediator : Kepuasan Kerja

3.4. Definisi Operasional

3.4.1. Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi adalah hubungan karyawan dengan organisasinya yang ditunjukkan melalui sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, percaya terhadap nilai-nilai organisasi, mempertahankan diri dalam organisasi secara afektif dengan peduli terhadap organisasi dan berkeinginan untuk mencurahkan usahanya atas nama organisasi, kemudian secara kontinuitas yaitu mempertahankan diri dikarenakan waktu, pengeluaran dan usaha yang telah dilakukan dalam organisasi dan secara normatif yaitu merasa memiliki kewajiban terhadap organisasi untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak ingin meninggalkan organisasinya.

Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan tiga aspek yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, *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.

3.4.2. *Perceived Organizational Support*

Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) adalah tingkat keyakinan karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi kontribusi mereka dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka yang akan berdampak kepada dukungan karyawan terhadap organisasi. *Perceived organizational support* yang digunakan berfokus pada keyakinan perawat bahwa rumah sakit tempatnya bekerja menyediakan bentuk dukungan berupa keadilan, dukungan atasan serta penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan.

Perceived Organizational Support diukur berdasarkan tiga aspek yaitu Keadilan (*Fairness*), Dukungan atasan (*Supervisor Support*), Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan (*Organizational Rewards and job condtions*). *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 orgnizational support*

3.4.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman dalam

pekerjaannya meliputi faktor-faktor seperti gaji, supervisi, situasi, rekan kerja, peluang untuk maju, penghargaan, kemampuan, dan penilaian pekerjaan yang adil dari perusahaan.

Kepuasan kerja diukur berdasarkan sembilan aspek yaitu Gaji (*Pay*), Kesempatan mendapatkan Promosi, Supervisi (*Supervision*), Tunjangan Tambahan (*Fringe Benefits*), Penghargaan dari perusahaan (*Contingent Rewards*), Peraturan dan Prosedur kerja (*Operating Conditions*), Rekan Kerja (*Coworkers*), Jenis Pekerjaan (*Nature of Work*), Komunikasi (*Communication*). 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.

3.5. Populasi dan Sampel

3.5.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Sejalan dengan pendapat (Machali, 2021) yang mengatakan bahwa Populasi adalah keseluruhan objek/subjek penelitian yang ditetapkan oleh peneliti. Selain itu, populasi merupakan keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian (Karimuddin et al., 2022). Adapun, Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat yang bekerja di Rumah Sakit Umum Dr. Ferdinand Lumban Tobing yang berjumlah 204 orang.

3.5.2. Sampel

Sampel adalah Bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013). Sampel yang diambil dari populasi haruslah benar-benar mewakili, sehingga pengambilan sampel harus dilaksanakan dengan teknik-teknik tertentu agar dapat menghasilkan hasil yang efektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Machali, 2021). Sampel dalam penelitian ini adalah 157 perawat yang bekerja di RSUD Dr. Ferdinand Lumban Tobing Sibolga.

3.6. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Purposive Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang dipilih berdasarkan karakteristik atau kriteria tertentu (Sugiyono, 2013).

Adapun kriteria sampel dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Perawat berstatus Pegawai PNS, PPPK dan BLUD yang bekerja di RSUD Dr. Ferdinand Lumban Tobing Sibolga
2. Memiliki masa kerja di atas 1 tahun

Dengan demikian sampel yang digunakan dalam penelitian berjumlah 157 perawat. Sampel pada penelitian ini ditentukan berdasarkan data yang dimiliki oleh Rumah Sakit Dr. Ferdinand Lumban Tobing sesuai dengan karakteristik yang telah ditentukan oleh peneliti. Teknik ini merupakan salah satu jenis dari teknik *non probability sampling* (Machali, 2021). Menurut wijaya dan santoso (dalam Haryono,

2016) yang menyatakan syarat jumlah sampel yang harus dipenuhi jika menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM), maka jumlah sampel antara 100- 200 atau minimal lima kali jumlah indikator.

3.7. 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, 2013).

Dalam penelitian ini, alat ukur yang digunakan adalah skala psikologi. Skala yang digunakan ada tiga yaitu skala komitmen organisasi, skala *perceived organizational support* dan skala kepuasan kerja. Skala psikologi ini disusun melalui aspek - aspek komitmen organisasi, aspek - aspek kepuasan kerja dan aspek-aspek *perceived organizational support*. Alat ukur psikologi ini 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 dalam penelitian ini disebarkan melalui *google form* (Gform).

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 setuju (STS), nilai 2 untuk jawaban tidak setuju (TS), nilai 3 untuk jawaban setuju (S), nilai 4 untuk jawaban sangat setuju (SS). Sedangkan untuk item *unfavourable* nilai 1 untuk jawaban sangat setuju (SS), nilai 2 untuk jawaban setuju (S), nilai 3 untuk jawaban tidak setuju (TS), nilai 4 untuk jawaban sangat tidak setuju (STS). Berikut penjelasan masing- masing skala :

3.7.1. Skala Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan *Organizational Commitment Questioner* (OCQ) yang dikemukakan oleh (Allen & Meyer, 1990). Skala ini bertujuan untuk mengukur aspek-aspek komitmen organisasi yang meliputi *Affective Commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Skala Komitmen Organisasi terbagi tiga sesuai aspeknya yaitu *affective commitment* (AC), *continuance commitment* (CC) dan *normative commitment* (NC). Jumlah item dalam setiap aspek dalam skala ini berjumlah 8 item dengan jumlah total 24 item. skala ini menggunakan skala likert. Skala ini diadaptasi oleh (Sulistiawan et al., 2020) dengan menggunakan pendekatan *Confirmatory Factor Aanalysis* (CFA). Adapun Reliabilitas dari Skala *Organizational Commitment Questioner* (OCQ) memiliki reliabilitas dengan nilai koefisien *cronbach alpha* sebesar 0,863. Selain itu, Koefisien Validitas dari skala Komitmen Organisasi dengan nilai *Loading Factor* untuk aspek *affective commitment* (AC) yaitu 0,911, aspek *continuance commitment* (CC) yaitu 0,886 dan aspek *normative commitment* (NC) yaitu 0,795. Artinya bahwa skala komitmen organisasi dinyatakan layak digunakan. Adapun blueprint skala komitmen organisasi diuraikan sebagai berikut.

Tabel 3.2. Blueprint Skala Komitmen Organisasi

No	Aspek	Indikator	Aitem		Total
			Favourable	Unfavourable	
1	Affective Commitment	Keterikatan emosional	1	8	8
		Nilai kebersamaan	6,7	5	
		Keterlibatan pribadi	4	2,3	
2	Continuance Commitment	Besarnya investasi pada organisasi	13, 14	15, 16	8
		Persepsi tentang kerugian yang ada (ketiadaan alternatif)	11,12	9, 10	
		Internalisasi norma yang ada	17	18, 23	
3	Normative Commitment	Loyalitas pada organisasi	19,20	24	8
		Manfaat dan kewajiban terhadap organisasi	21	22	
Total			12	12	24

3.7.2. Skala *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support diukur dengan menggunakan *POS scale* yang dikemukakan oleh (Rhoades & Eisenberger, 2002). Skala ini bertujuan untuk mengukur aspek-aspek *Perceived Organizational Support* (POS) yang meliputi aspek Keadilan (*Fairness*), Dukungan atasan (*Supervisor Support*), Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan (*Organizational Rewards and job condtions*). *Perceived Organizational Support* diukur dengan menggunakan *POS scale* versi pendek

berjumlah 16 item yang dikembangkan oleh (Purwaningrum et al., 2022) yang diadaptasi kedalam versi indonesia. *Scale POS* memiliki reliabilitas dengan nilai *alpha* *crobach* 0,951 dan memiliki validitas dengan nilai *Factor Loading* 0,64-0,83. Artinya skala *POS* memiliki validitas dan relibilitas yang tinggi dan alat ukur dinyatakan handal dan layak digunakan. Adapun blueprint *POS* diuraikan sebagai berikut.

Tabel 3.3. Blueprint Skala *Perceived Organizational Support*

No	Aspek	Indikator	Nomor Aitem		Total
			Favourable	Unfavourable	
1	Keadilan	Keadilan dalam pemberian hak yang sama terhadap karyawan	16	6	2
2	Dukungan atasan	Penghargaan atas kontribusi	4, 14, 15	3, 12	5
		Peduli terhadap bawahan	7,8, 10,	13	4
3	Penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan	Peduli terhadap kesejahteraan karyawan	1,	2,9	3
		Peduli terhadap kondisi lingkungan	11	5	2
Total			10	6	16

3.7.3. Skala Kepuasan Kerja

Skala Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan alat ukur *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang dikemukakan oleh (Spector, 2022). Skala ini bertujuan untuk mengukur sembilan aspek-aspek kepuasan kerja meliputi Gaji (*Pay*), Kesempatan mendapatkan Promosi, Supervisi (*Supervision*), Tunjangan Tambahan (*Fringe Benefits*), Penghargaan dari perusahaan (*Contingent Rewards*), Peraturan dan Prosedur

kerja (*Operating Conditions*), Rekan Kerja (*Coworkers*, Jenis Pekerjaan (*Nature of Work*), Komunikasi (*Communication*). Skala ini berjumlah 36 aitem yang diambil dari sembilan aspek dibuat berdasarkan skala likert. Skala JSS yang digunakan dalam penelitian ini dengan versi yang sama dikembangkan oleh (Syani et al., 2021) yang memiliki validitas dengan nilai *factor loading* 0,612-0,798 dan memiliki reliabilitas dengan nilai koefisien *cronbach alpha* sebesar 0,975. Artinya skala tersebut dinyatakan valid dan reliabel serta layak digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Adapun blueprint kepuasan kerja diuraikan sebagai berikut.

Tabel 3.4. Blueprint Skala Kepuasan Kerja

No	Aspek	Indikator	Aitem		Total
			Favourable	Unfavourable	
1	Gaji (<i>Pay</i>)	Kepuasan akan kesesuaian gaji dan kenaikan gaji yang diterima	1, 28	10, 19	4
2	Kesempatan mendapatkan promosi	Kepuasan akan adanya kesempatan promosi	11, 20, 33	2	4
3	Supervisi	Kepuasan akan interaksi dengan atasan dan fungsi dari atasan	3, 30	12, 21	4
4	Tunjangan tambahan	Kepuasan terhadap benefit yang diberikan perusahaan	13, 22	4, 29	4
5	Penghargaan dari perusahaan	Kepuasan terhadap penghargaan(imbalan) atas pencapaian kerja yang baik	5	14, 23, 32	4
6	Peraturan dan prosedur kerja	Kepuasan akan prosedur dan peraturan yang berada di organisasi	15	6, 24, 31	4

7	Rekan kerja	Kepuasan akan kerja sama dengan rekan kerja dan terhadap kompetensi yang dimiliki rekan kerja	7, 25	16, 34	4
8	Jenis pekerjaan	Kepuasan terhadap kesesuaian akan jenis pekerjaan yang dilakukan	17, 27, 35	8	4
9	Komunikasi	Kepuasan akan komunikasi didalam perusahaan	9	18, 26, 36	4
Total			17	19	36

3.8. Prosedur Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Dr. F. L. Tobing sibolga . Adapun prosedur dalam penelitian ini dilakukan dengan langkah pertama tahap persiapan administrasi yaitu peneliti menyiapkan surat izin permohonan penelitian yang diberikan oleh pihak kampus prodi magister psikologi yang ditujukan kepada rumah sakit tempat dilakukannya penelitian dan surat balasan akan diberikan oleh pihak rumah sakit kepada peneliti yang ditujukan ke prodi magister psikologi sebagai bukti bahwa permohonan penelitian diterima dan telah dilaksanakan penelitian dilokasi yang ditentukan.

Langkah kedua yaitu melalui tahap persiapan dengan mengumpulkan teori dan data mengenai perceived organizational support, komitmen organisasi dan kepuasan kerja melalui refrensi jurnal penelitian sebelumnya yang terkait maupun berdasarkan text book untuk menemukan refrensi teori terbaru dan terupdate. Kemudian dalam tahap ini peneliti menentukan alat ukur yang sesuai dengan masing-

masing variabel yang diukur serta menentukan partisipan yang sesuai dengan kriteria yang diteliti.

Pada tahap berikutnya adalah pelaksanaan penelitian. Sebelum melakukan penelitian, peneliti melakukan survei pra penelitian terlebih dahulu untuk menemukan fenomena yang terjadi ditempat penelitian dengan melakukan wawancara dan observasi terhadap beberapa perawat di Rumah Sakit Umum Dr. Ferdinand Lumban Tobing. Selanjutnya peneliti melaksanakan penelitian pada perawat di Rumah Sakit Umum Dr. Ferdinand Lumban Tobing. Sebelum pengisian kuesioner, peneliti terlebih dahulu memberikan *informed consent* berisi tentang kesediaan responden dalam mengikuti dan mengisi kuesioner serta memberikan penjelasan bahwa data yang diberikan peserta akan dijaga kerahasiannya dan hanya diperuntukkan untuk kebutuhan ilmiah saja. Peneliti kemudian memberikan instruksi tentang cara pengerjaan skala psikologi yang diberikan peneliti. Dalam penyebaran kuesioner dalam penelitian ini dilakukan melalui dua cara yaitu secara langsung dan sebagian dilakukan dengan menggunakan *Google Form* untuk penyesuaian dengan jam kerja perawat yang tidak bisa dikumpulkan karena jadwal kerja (*shift*) yang padat dan jam kerja tiap masing-masing perawat berbeda.

Setelah dilakukan pengisian skala penelitian, maka tahap selanjutnya adalah dengan memberikan skor atas jawaban yang diberikan responden dengan langkah-langkah menyusun nomor urut semua responden berdasarkan hasil skor yang diberikan terkait ketiga skala variabel yang diukur. Setelah diperoleh nilai masing-masing subjek kemudian memindahkan nilai setiap subjek tersebut ke dalam program *MS. Excel*. Data

ini menjadi data induk dalam penelitian ini yang dimana yang menjadi variabel bebas adalah *perceived organizational support* (X), komitmen organisasi sebagai variabel terikat (Y) serta kepuasan kerja sebagai variabel mediator (M).

Tahap selanjutnya setelah semua skala terkumpul akan dilakukan pengolahan data. Peneliti menggunakan metode *Struktural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui pendekatan Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS4.

3.9. Teknik Analisis Data

3.9.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai kondisi data serta karakteristik jawaban responden pada setiap variabel yang diteliti. Melalui analisis ini, peneliti dapat mengetahui kecenderungan jawaban responden dan melihat bagaimana pola data yang terbentuk pada masing-masing konstruk penelitian. Hasil analisis deskriptif biasanya menyajikan informasi mengenai ukuran pemusatan data, tingkat penyebaran data, distribusi frekuensi, persentase, serta tampilan data dalam bentuk grafik. Menurut Sugiyono, (2013) penyajian statistik deskriptif dapat dilakukan melalui tabel, tabel distribusi frekuensi, grafik seperti poligon dan histogram, diagram lingkaran, maupun piktogram. Selain itu, data juga dapat dijelaskan melalui ukuran seperti mean, median, dan modus untuk menunjukkan kecenderungan kelompok, serta rentang dan simpangan baku untuk menggambarkan variasi data.

3.9.2. Analisis Inferensial Statistik dengan Analisis SEM

Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini adalah adalah konstruk eksogen yaitu *perceived organizational support* sebagai variabel X, serta adapun konstruk endogen yaitu komitmen organisasi sebagai variabel Y dan kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Berdasarkan karakteristik variabel yang diteliti, metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menguji hubungan antar variabel dalam satu model secara simultan

Teknik analisa data yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) berbasis *Structural Equation Model* (SEM). SEM merupakan metode analisis statistik multivariat yang memungkinkan peneliti menguji beberapa hubungan antar variabel secara bersamaan dalam satu model. Metode ini menggabungkan analisis faktor dan analisis regresi untuk melihat keterkaitan antara indikator dengan konstruk, maupun hubungan antar konstruk dalam suatu kerangka penelitian (Santoso, 2021).

PLS adalah salah satu pendekatan SEM yang berbasis varian dan umumnya digunakan pada konstruk yang bersifat formatif. Berbeda dengan SEM berbasis kovarian yang lebih menekankan pada pengujian teori dan hubungan kausal, PLS lebih berorientasi pada tujuan prediksi serta pengembangan model. Oleh karena itu, perbedaan utama keduanya terletak pada tujuan penggunaannya, yaitu pengujian teori pada SEM kovarian dan prediksi model pada PLS berbasis komponen (Haryono, 2016). Prosedur analisis PLS dilakukan melalui dua tahap. Tahap pertama adalah pengujian

model pengukuran (outer model) untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur konstruk. Tahap kedua adalah pengujian model struktural (inner model) untuk mengetahui hubungan antar variabel laten dan menguji signifikansi pengaruhnya melalui nilai uji t pada PLS.

3.9.3. *Measurement (Outer) Model*

Kuesioner digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data. Peneliti menggunakan alat SmartPLS 4 untuk menilai tingkat validitas dan reliabilitas kuesioner. Validitas adalah instrumen dalam penelitian yang merupakan alat untuk menguji item pernyataan. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2013). Validitas konvergen diuji dengan menilai keterkaitan antara nilai masing-masing indikator dan variabel yang diwakilinya. Hubungan tersebut dapat diketahui melalui besarnya nilai loading factor yang diperoleh dari hasil analisis. Suatu item dinyatakan valid apabila memiliki koefisien korelasi sebesar 0,30 atau lebih. Sebaliknya, jika nilai korelasinya kurang dari 0,30, maka item tersebut dianggap tidak valid. Indikator dikatakan memiliki kekuatan hubungan yang baik apabila nilai loading factor melebihi 0,70. Namun demikian, pada penelitian yang masih bersifat awal atau eksploratif, nilai antara 0,50 hingga 0,60 masih dapat diterima sebagai batas yang memadai (Ghozali, 2016).

Reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi suatu instrumen dalam mengukur variabel penelitian. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila memberikan hasil yang relatif sama ketika digunakan berulang kali dalam situasi yang berbeda (Sugiyono, 2013). Pada penelitian ini, pengujian reliabilitas instrumen dilakukan

dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* untuk mengetahui tingkat konsistensi internal alat ukur yang digunakan.. Koefisien alpha, *cronbach's alpha*, dan reliabilitas gabungan digunakan untuk mengukur seberapa reliabel variabel penelitian. Suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai koefisien alpha lebih besar dari 0,60. Nilai koefisien reliabilitas yang semakin mendekati 1,00 menunjukkan bahwa tingkat keandalan instrumen semakin tinggi. Sebaliknya, apabila nilai koefisien mendekati 0 atau berada di bawah 0,60, maka reliabilitas instrumen tersebut tergolong rendah (Malhotra, 2010).

3.9.4. Structural (Inner) Model

Dalam analisis *Partial Least Squares* (PLS), uji t digunakan pada model struktural untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang signifikan antar konstruk yang diteliti. Evaluasi terhadap model struktural (inner model) dapat dilihat melalui nilai R-Square, yang menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model. Tahap berikutnya adalah menghitung koefisien jalur, yaitu besarnya pengaruh antar variabel dalam model struktural. Estimasi ini diperoleh melalui teknik bootstrapping. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistik lebih dari 1,96 pada tingkat signifikansi 5%, atau lebih dari 1,65 pada tingkat signifikansi 10%.

3.9.5. Alasan Menggunakan Partial Least Square (PLS)

PLS adalah teknik analisis yang kuat, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi (Hair et al., 2017). Metode ini tidak mengharuskan jumlah sampel besar maupun data berdistribusi normal secara multivariat. Selain itu, PLS memungkinkan penggunaan berbagai jenis skala pengukuran, seperti ordinal, interval, dan rasio, dalam satu model yang sama. PLS dapat digunakan tidak hanya untuk menguji teori, tetapi juga untuk menganalisis hubungan antar variabel laten secara lebih eksploratif. Metode ini relatif lebih tahan terhadap kesalahan spesifikasi model karena berorientasi pada data dan menggunakan teknik estimasi yang lebih sederhana. Berbeda dengan SEM berbasis kovarian, PLS mampu mengakomodasi konstruk dengan indikator reflektif dan formatif secara bersamaan tanpa menimbulkan masalah identifikasi model.

Dalam penelitian ini, penggunaan PLS didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama, PLS dapat menganalisis hubungan indikator yang bersifat reflektif maupun formatif dengan variabel latennya. Kedua, metode ini memungkinkan estimasi hubungan jalur antar variabel dalam model struktural. Ketiga, PLS sesuai digunakan pada model yang kompleks dengan banyak variabel laten dan indikator tanpa menimbulkan kendala estimasi. Keempat, PLS tetap dapat digunakan meskipun distribusi data tidak normal atau cenderung tidak merata. Kelima, karena penelitian ini melibatkan satu variabel mediator, PLS dapat mengestimasi pengaruh mediasi tersebut secara langsung dalam model.

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 mediator pada perawat setelah dilakukan pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan nilai koefisien sebesar 0,835. Hal ini menunjukkan bahwa perawat yang merasa didukung oleh organisasi akan memiliki rasa keterikatan emosional dan tanggung jawab yang lebih kuat terhadap instansi tersebut.
- 2) *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,882. Artinya semakin tinggi *perceived organizational support* maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pada perawat. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi perawat terhadap dukungan organisasi, seperti keadilan, penghargaan, dan perhatian dari atasan, sangat berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja.
- 3) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai koefisien sebesar 0,322 yang artinya semakin tinggi

perawat yang merasa puas terhadap pekerjaannya maka akan semakin tinggi pula keinginan perawat untuk memiliki komitmen terhadap organisasi tersebut.

- 4) Kepuasan Kerja secara positif dan signifikan memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi pada perawat di Rumah Sakit Dr. Ferdinand Lumban Tobing dengan nilai koefisien sebesar 0,284.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti mengemukakan beberapa saran untuk beberapa pihak-pihak terkait dan kelanjutan studi berikutnya yaitu :

1. Bagi Perawat

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas komitmen organisasi perawat berada pada kategori sedang dan masih terdapat beberapa kategori rendah, sehingga perawat perlu berperan aktif dalam meningkatkan komitmen organisasi. Perawat disarankan menumbuhkan rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap instansi tersebut dengan memahami visi, misi, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan unit kerja. Selain itu, perawat perlu terus mengembangkan kompetensinya melalui pelatihan dan peningkatan profesionalisme yang dapat memberikan peluang jangka panjang bagi perawat maupun instansi serta perawat diharapkan menumbuhkan rasa tanggung jawab moral untuk memberikan kontribusi terbaik sebagai bentuk profesionalisme dan loyalitas. Ketika perawat merasakan dukungan yang adil dan konsisten dari organisasi, kepuasan kerja akan meningkat dan mendorong munculnya rasa kewajiban untuk tetap berkomitmen terhadap organisasi.

2. Bagi Manajemen Rumah Sakit

Berdasarkan hasil penelitian bahwa mayoritas perawat mempersepsikan dukungan organisasi dan komitmen organisasi berada pada kategori sedang. Sehingga instansi diharapkan agar meningkatkan kualitas dukungan yang dirasakan perawat, terutama dalam aspek penghargaan, perhatian terhadap kesejahteraan, dan penerapan kebijakan yang adil dengan cara memberikan apresiasi atas kinerja perawat, menyediakan kesempatan pengembangan diri, pelatihan, serta memastikan beban kerja dibagi secara proporsional agar perawat merasa dihargai dan diperhatikan. Dukungan organisasi yang lebih baik akan meningkatkan kepuasan kerja perawat. Kepuasan kerja ini kemudian akan memperkuat komitmen organisasi. Oleh karena itu, semakin baik dukungan yang diberikan rumah sakit, semakin kuat pula komitmen perawat terhadap organisasi dan pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan wilayah generalisasi yang dimana hasil penelitian hanya dapat digeneralisasikan pada perawat yang berstatus pegawai PNS, PPPK dan BLUD yang bekerja di RSUD Dr. Ferdinand Lumban Tobing Sibolga, sehingga dibutuhkan penelitian lebih lanjut untuk bisa digeneralisasikan pada populasi perawat yang lebih luas pada Rumah Sakit lainnya di wilayah kota Sibolga maupun Rumah Sakit tertentu seperti Rumah Sakit Jiwa karena setiap rumah sakit pasti memiliki kondisi dan situasi kerja yang berbeda-beda.

DAFTAR PUSTAKA

- Afif, A. H. (2018). *The Relationship Between Perceived Organizational Supports with Job Satisfaction and Organizational Commitment at Faculty Members of Universities*. 20(4), 290–293.
- Allen & Meyer. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. <https://doi.org/10.4324/9781351121149-6>
- Amaradipta, O. G., Winarsunu, T., & Pertiwi, R. E. (2022). *Persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja pada karyawan*. 10(2), 132–140. <https://doi.org/10.22219/cognicia.v10i2.22472>
- Amidos, J., Sari, U., Indonesia, M., & Maharani, A. (2022). Perilaku Organisasi. In *Perilaku Organisasi* (Issue April). <https://doi.org/10.52931/t4b6/2022>
- Anaya, A. & S. (2022). *Dokumen Target Rasio Tenaga Kesehatan*
- 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*. 11(3), 363–370. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30872/psikoborneo.v11i3> p-ISSN
- Azwar, S. (2017). *Metode Penelitian Psikologi Edisi II*. Pustaka Pelajar
- Baliartati, B. O. (2014). *Pengaruh Organizational Support Terhadap Job Satisfaction*. 35–54
- Bourdeau, L., & Paille, P. (2010). *Support , trust , satisfaction , intent to leave and citizenship at organizational level A social exchange approach*. May 2014. <https://doi.org/10.1108/19348831011033203>
- Caesens, G., Marique, G., & Hanin, D. (2015). *The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization*. September. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1092960>
- Cahayu & Rahyuda. (2019). *Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*. 8(10), 6042–6058. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i10.p09>
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). *Social Exchange*

Theory. June. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0>

Duong, H. & H. (2024). *Perceived Organizational Support and its impact on nurses' intention to stay in vietnam : Psychological well being and Organizational Commitmen as Mediators.*

11(3), 249–258. <https://doi.org/10.18502/npt.v11i3.16172>

Dwiyanti & Saleh. (2022). *Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Perawat : Literature Review.* 14(September), 639–648.

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, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>

Fred, L. (2012). *Perilaku Organisasi.* Andi.

Ghani & Hussin, T. (2014). Antecedents of Perceived Organizational Support. *Canadian Social Science, January 2009.*

Greenberg, Jerald & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations : Understanding and managing The Human Side of Work* (Third Edit). A Division Of Schuster.

Hair, J. F., Sharma, P. N., Ringle , C. M., & Liengard, B. D. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.) Sage Publications.

Haryono, S. (2016). Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL Smart PLS. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 450.

Idrus, A. (2022). Komitmen (Kajian Empiris Kesungguhan, Kesepakatan, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Dosen). In *Lekantara.* Lekantara. <https://repository.unja.ac.id/33309/1/Komitmen.pdf>

Ikhwan. (2024). *Perilaku Organisasi Konsep Pendekatan & Pemecahan Masalah.* LPMI (Lembaga Pembangunan Masyarakat Indonesia).

Indah Septiani, Solehudin Solehudin, & Saiful Gunardi. (2024). Hubungan Komitmen Organisasi dan Beban Kerja dengan Kinerja Perawat di RSUD Kembangan Tahun 2024. *Calory Journal : Medical Laboratory Journal*, 2(3), 122–133. <https://doi.org/10.57213/caloryjournal.v2i3.371>

Indonesia, P. R. (2023). *UU Nomor 17 Tahun 2023* (Issue 187315).

Izatti, U & Mulyana, O. (2019). *Psikologi Industri & Organisasi.* Bintang Surabaya.

- Jamil, J., Rathore, K., Qaiser, A., & Kanwal, F. (2019). Does Perceived Organizational Support Influence Organizational Citizenship Behavior? Evidence from Telecom Sector in Lahore, Pakistan. *Journal Pakistan Vision*, 20(1), 1–25. http://pu.edu.pk/images/journal/studies/PDF-FILES/6_v20_1_19.pdf
- Karimuddin, A., Jannah, M., Hasda, S., Fadila, Z., Taqwin, Masita, Ardiawan, K. N., & Sari, M. E. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini. <http://penerbitzaini.com>
- Karolus, H. (2022). *Ilmu Keperawatan Dasar*. CV Media Sains Indonesia.
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C., & King, J. (2021). Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>
- Levi, L. (2003). *Occupational Stress in the Service Professions*. Taylor & Francis.
- 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. *Journal of Advanced Nursing*, 76(5), 1141–1150. <https://doi.org/10.1111/jan.14305>
- Lubis, H. M. Joharis, & Jaya, I. (2019). Komitmen Membangun Pendidikan. In *CV. Rasi Terbit*. CV. Widya Puspita. <https://books.google.co.id/books?id=c630DwAAQBAJ>
- Luthans, F. (2001). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Machali, I. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif* (Cetakan 3). Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Mahfud, S & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS Dengan WarpPLS 3.0*.
- Mathis & Jacson, J. (2008). *Human Resource Management* (Twelfth Edition (ed.)). Graphic Worl Inc.
- Mckee, M., Bruyneel, L., Rafferty, A. M., Griffiths, P., Moreno-casbas, M. T., Tishelman, C., Schwendimann, R., Heinen, M., Zikos, D., Strømseng, I., & Smith, H. L. (2012). *Patient safety , satisfaction , and quality of hospital care : cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States*. 1717(March), 1–14. <https://doi.org/10.1136/bmj.e1717>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of

- antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Moorhead & Griffin, R. (2013). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Moyo, N. (2019). Testing the Effect of Employee Engagement, Transformational Leadership and Organisational Communication on Organisational Commitment. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 4(4), 270–287. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4\(6\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4(6))
- Priyono. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Zifatama Publisher* (Cetakan Ke 1).
- Purwaningrum, E. K., Suhariadi, F., & Fajrianti. (2022). Participation and Commitment to Change on Middle Managers in Indonesia: The Role of Perceived Organizational Support as Mediator. *Global Business Review*, 23(5), 1218–1235. <https://doi.org/10.1177/0972150919892371>
- Rahmawati, A. D., & Mulyana, O. P. (2021). Hubungan Antara Perceived Organizational Support Dengan Komitmen Organisasi Pada Guru SMA Negeri I Soko. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 08(01), 23–35.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins & Judge, T. (2023). *Organizational Behavior* (19th editi). Pearson Education.
- Robbins, S. P. (2008). *Organizational Behavior*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Beward, K. E. (2016). *Essentials of Organizational Behavior*.
- Rohman, F. (2023). *Komitmen Organisasi (Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja)*.
- Rosita, S.; dkk. (2024). *Buku Ajar Perilaku Organisasi* (Cetakan 1). WIDA Publishing.
- Santoso, singih. (2021). *Analisis Struktural Equation Modelling (SEM) menggunakan AMOS 26 (C. 1. (ed.))*. Elex Media Komputindo.
- Sari, N. K. (2019). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 7(1), 120–128. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v7i1.4714>

- Sigit, S. (2003). *Esensi Perilaku Organisasional*. BPFE Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.
- Spector, P. E. (2008). *Industrial and Organizational Pshychology*. 2, 254–256.
- Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction : From Assessment To Intervetion*. Routledge.
- Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Sulistiawan, A., Yuliasesti, E., Sari, D., & Situmorang, N. Z. (2020). *Validity and Reliability of Organizational Commitment using Confirmatory Factor Analysis (CFA) Validitas dan Reliabilitas Komitmen Organisasi Menggunakan Confirmatory Analisis Faktor (CFA)*. 17(2), 134–144.
- Sulistyawati, U. S., & Sufriadi, D. (2020). *Perceived Organization Support Towards Employee Engagement and The Impact of Employee Job Satisfaction*. 4(4), 513–518.
- Suryati, S. (2021). Gaya Kepemimpinan Servant Leadership, Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Kasus Pada Kantor Bpkad “Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah) Kabupaten Mappi). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 1002–1018. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.768>
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert). Kencana Prenada Media Group.
- Syani, R. S., Tentama, F., Diponegoro, A. M., Psikologi, M., Psikologi, F., & Ahmad, U. (2021). *Validitas Dan Reliabilitas Konstruk Skala Kepuasan Kerja Guru*. 10.
- Tewal, B. A. M. hendra. (2017). *Perilaku Organisasi* (Cetakan Pe). CV. Patra Media Grafindo.
- Triatna, C. (2015). *Perilaku Organisasi*. PT Remaja Rosdakarya.
- Tumwesigye, G. (2010). *The relationship between perceived organisational support and turnover intentions in a developing country : The mediating role of organisational commitment*. 4(June), 942–952.
- Veli, V. M., Vi, A., Sla, C., Sargi, C., & Mihajlovi, J. (2015). *Organizational commitment and job satisfaction among nurses in Serbia : A factor analysis*. 62, 415–427.
- Vigazi & Rino. (2023). *Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada*. 02(2), 501–509.

Wayan, N., Febriyanti, A., & Riana, I. G. (2023). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment. *International Journal of Economics*.

Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). Komitmen Organisasi. In *Makassar: Nas Media Pustaka*.





LAMPIRAN

Lampiran 1. Skala Penelitian

INFORMED CONSENT

Saya adalah mahasiswa Pascasarjana Program Studi Psikologi Universitas Medan Area yang bernama Delfitri Aulina Nainggolan. 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 24 item pernyataan, skala 2 memiliki 16 item pernyataan dan skala 3 memiliki 36 item pernyataan (total seluruhnya adalah 76 item pernyataan). Estimasi waktu yang dibutuhkan dalam mengisi skala tersebut adalah 15 hingga 20 menit.

Jumlah karyawan selaku responden dibutuhkan sebanyak 157 orang yang terdiri dari seluruh Perawat sesuai dengan kriteria peneliti di RSUD Dr. F.L.Tobing. 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. Peneliti akan menyediakan alat tulis (pulpen) sebagai manfaat yang bisa saudara dapatkan dan adapun resiko yang mungkin saudara terima adalah sedikit rasa lelah dalam mengisi skala penelitian.

Saudara diberikan kesempatan untuk menanyakan hal yang belum jelas sehubungan dengan penelitian ini. Bila sewaktu-waktu saudara membutuhkan keterangan lebih lanjut, dapat menghubungi :

1. Delfitri Aulina Nainggolan – 081396081203

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. Bila dikemudian hari diperlukan wawancara, saya juga memperkenankan peneliti untuk memakai alat bantu perekam untuk menghindari kesalahan atau adanya informasi yang tidak lengkap yang akan digunakan dalam menganalisis penelitian tersebut.

Sibolga, 18 Desember 2025

Peneliti

Responden

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 Setuju), apabila anda Sangat Setuju dengan pernyataan tersebut.
 - S (Setuju), apabila anda Setuju dengan pernyataan tersebut.
 - TS (Tidak Setuju), apabila anda Tidak Setuju dengan pernyataan tersebut.
 - STS (Sangat Tidak Setuju), apabila anda Sangat Tidak Setuju 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 Pengisian:

No	Pernyataan	Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Tuntutan tugas membuat saya mengantuk dalam bekerja		√		

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 & Terimakasih ☺ ☺ ☺

IDENTITAS DIRI

Nama/ Inisial :
Usia :
Jenjang Pendidikan :
Jenis Kelamin :
Status Perkawinan :
Status Karyawan : Tetap/ Kontrak (*Coret yang tidak perlu)
Lama Bekerja :
Bagian/ Divisi :



Skala A

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saya sangat senang menghabiskan sisa karir saya di Rumah Sakit ini				
2	Saya senang mendiskusikan tentang Instansi ini dengan orang-orang dari luar Instansi				
3	Saya benar- benar merasakan bahwa masalah di Rumah Sakit ini adalah masalah saya juga				
4	Saya merasa mudah untuk terikat dengan instansi lain, sama halnya dengan dengan instansi ini				
5	Saya tidak merasa terikat secara emosional dengan instansi ini.				
6	Saya tidak merasa seperti bagian dari keluarga Bekerja di rumah sakit ini.				
7	Instansi ini mempunyai makna yang besar bagi saya				
8	Saya tidak merasakan adanya “rasa memiliki” terhadap instansi ini				
9	Saya tidak takut dengan apa yang akan terjadi pada saya, apabila saya berhenti dari pekerjaan ini tanpa adanya pekerjaan lain				
10	Sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan instansi ini, meskipun saya sebenarnya menginginkan itu				
11	Banyak hal dalam hidup saya yang akan terganggu jika saya memutuskan untuk keluar dari Instansi ini sekarang				
12	Tidak akan berdampak apa-apa bagi saya jika meninggalkan Instansi ini sekarang				
13	Untuk saat ini, bertahan di instansi ini adalah sebuah kebutuhan dan keinginan saya				
14	Saya merasa tidak ada alasan yang cukup sebagai				

	pertimbangan untuk meninggalkan instansi ini				
15	Apabila saya meninggalkan instansi ini, dampaknya adalah tidak adanya pilihan pekerjaan di tempat lain				
16	Saya merasa bahwa keuntungan dan manfaat yang saya dapat dari instansi ini, tidak mungkin bisa ditemui ataupun disamakan oleh instansi lain sehingga saya akan terus bekerja disini				
17	Menurut saya, orang-orang di masa sekarang terlalu sering berpindah-pindah tempat kerja				
18	Saya tidak mempercayai bahwa seseorang harus selalu setia kepada instansi tempatnya bekerja				
19	Menurut saya, berpindah dari instansi yang satu ke instansi lain adalah tindakan yang tidak etis				
20	Salah satu alasan utama saya terus bekerja di instansi ini karena saya percaya bahwa loyalitas itu penting. Maka dari itu saya merasa sudah menjadi kewajiban untuk tetap tinggal di instansi ini				
21	Jika saya mendapat tawaran pekerjaan yang lebih baik di instansi lain, saya merasa tidak baik untuk meninggalkan instansi saya yang sekarang				
22	Saya diajari untuk percaya pada pentingnya untuk tetap setia pada satu tempat kerja				
23	Akan lebih baik apabila orang-orang bertahan di satu instansi untuk sepanjang masa kerja mereka				
24	Saya merasa tidak masuk akal jika seseorang terlalu setia atau loyal terhadap instansi tempatnya bekerja				

Skala B

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Instansi menghargai kontribusi saya terhadap kesejahteraan Rumah Sakit				
2	Instansi dapat menggantikan posisi saya dengan karyawan yang bergaji lebih rendah				
3	Instansi tidak menghargai usaha ekstra saya				
4	Instansi menghargai tujuan serta prinsip hidup saya				
5	Instansi mengabaikan keluhan saya				
6	Keputusan Instansi berakibat mengesampingkan kepentingan saya				
7	Instansi membantu mengatasi masalah saya				
8	Instansi benar-benar peduli terhadap kesejahteraan karyawan				
9	Meskipun saya bekerja sebaik mungkin, namun atasan tidak memperhatikan hasil kerja saya				
10	Instansi bersedia membantu saat saya membutuhkan bantuan yang khusus				
11	Instansi peduli terhadap kepuasan saya di tempat kerja				
12	Jika ada kesempatan, Instansi memanfaatkan saya tanpa memberikan upah yang sesuai				
13	Sedikit sekali perhatian atasan terhadap saya				
14	Pendapat saya direspon baik oleh atasan				
15	Instansi bangga dengan prestasi kerja saya.				
16	Instansi menjadikan pekerjaan saya menarik.				

Skala C

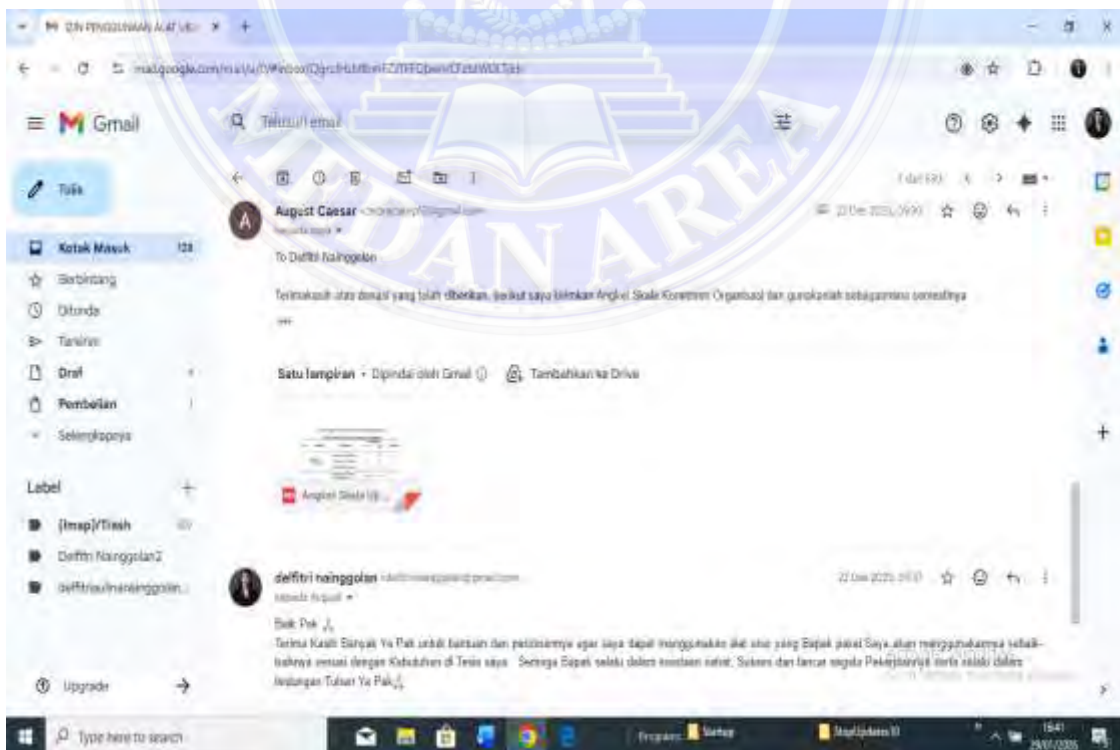
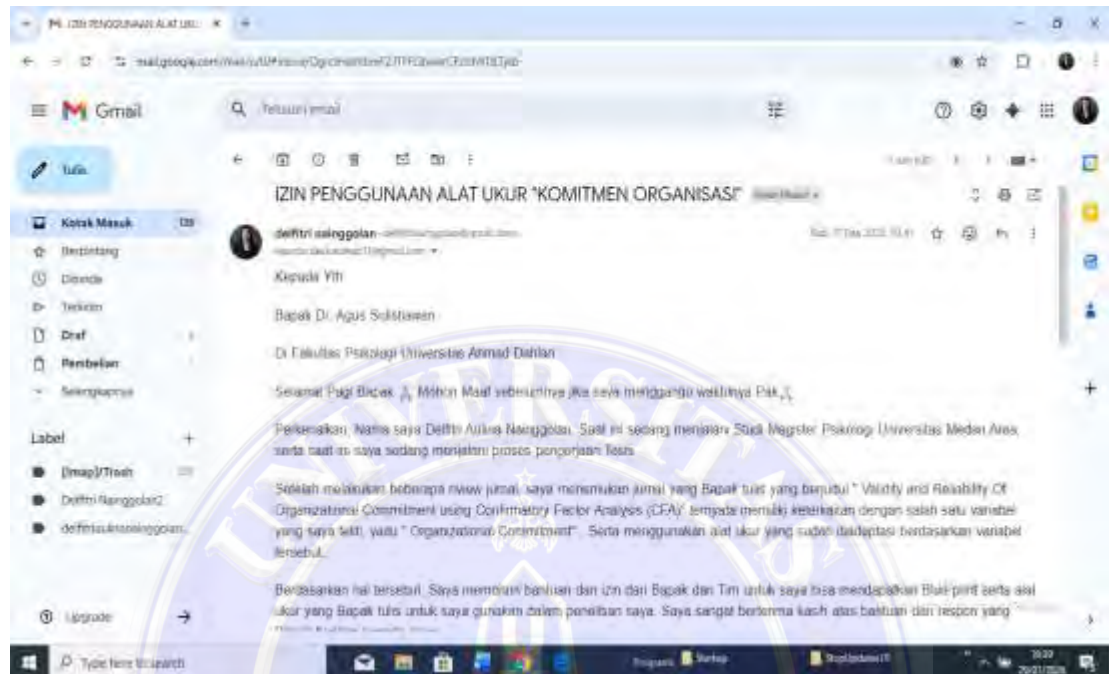
No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saya merasa diri saya dibayar dengan jumlah yang sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan.				
2	Sangat kecil kemungkinan bagi saya untuk mendapatkan promosi dalam pekerjaan saya.				
3	Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya.				
4	Saya merasa kurang puas dengan <i>benefit</i> yang saya dapatkan di Rumah Sakit ini				
5	Saya mendapatkan pengakuan yang pantas didapatkan, Ketika saya mengerjakan pekerjaan dengan baik,				
6	Banyak aturan dan prosedur dalam pekerjaan yang menyulitkan Saya mengerjakan pekerjaan dengan baik.				
7	Saya suka dengan orang yang bekerja dengan saya				
8	Terkadang saya merasa pekerjaan saya tidak berarti.				
9	Komunikasi terlihat baik di Rumah Sakit ini.				
10	Kenaikan gaji terlalu sedikit dan jarang terjadi.				
11	Yang melakukan pekerjaan dengan baik memiliki kesempatan yang adil untuk dipromosikan.				
12	Atasan saya tidak berlaku adil kepada para karyawan				
13	<i>Benefit</i> yang saya terima dari tempat kerja sekarang sama baiknya dengan kebanyakan tempat kerja lain tawarkan.				
14	Saya tidak merasa pekerjaan yang saya kerjakan diapresiasi oleh tempat saya bekerja.				

15	Upaya saya untuk melakukan pekerjaan dengan baik jarang terhalang oleh Prosedur Rumah Sakit				
16	Saya merasa bahwa harus bekerja lebih keras dalam pekerjaan saya karena orang yang bekerja dengan saya tidak kompeten.				
17	Saya melakukan sesuatu yang saya suka dalam pekerjaan saya.				
18	Tujuan dari Rumah Sakit ini tidak jelas di mata saya.				
19	Saya merasa tidak diapresiasi oleh atasan Pihak Rumah Sakit ketika saya berpikir tentang bayaran yang mereka bayar ke saya.				
20	Orang-orang di tempat saya bekerja naik jabatannya secepat orang lain di instansi tempat kerjanya.				
21	Atasan saya menunjukkan minat yang sangat rendah terhadap perasaan bawahannya.				
22	Paket benefit yang kami miliki bersifat adil (Contoh: jatah cuti, bonus, asuransi, dan lainnya).				
23	Sedikit hadiah/penghargaan/ reward untuk yang bekerja di sini. Contohnya bonus atau hadiah lainnya.				
24	Saya memiliki terlalu banyak pekerjaan yang harus saya lakukan dalam pekerjaan saya.				
25	Rekan kerja saya menyenangkan				
26	Saya sering merasa bahwa saya tidak tahu apa yang terjadi di Rumah Sakit ini				
27	Saya merasa bangga dengan apa yang saya kerjakan dalam pekerjaan ini				

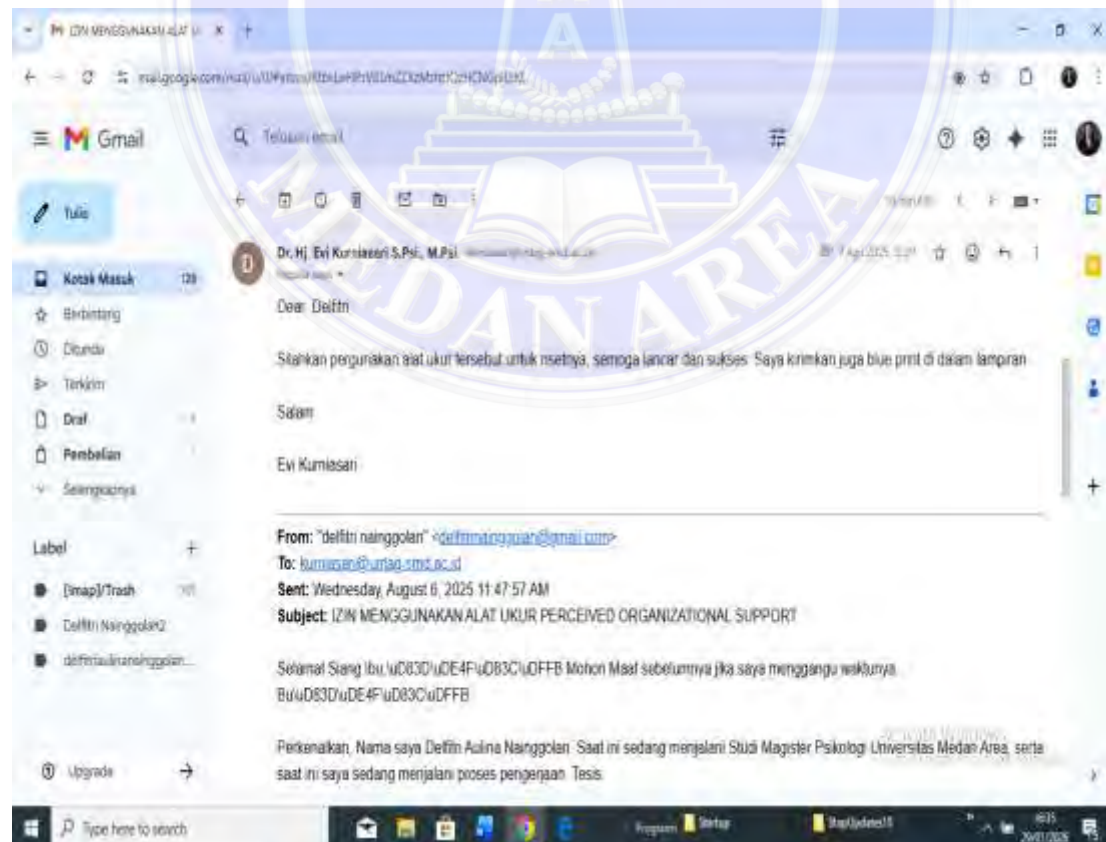
28	Saya merasa puas dengan kesempatan saya untuk kenaikan gaji.				
29	Ada benefit dari tempat kerja yang seharusnya saya dapatkan tetapi tidak diberikan Misalnya jatah cuti, bonus, asuransi, dan lainnya				
30	Saya senang dengan atasan saya.				
31	Saya memiliki terlalu banyak pekerjaan yang terkait dengan dokumen/berkas untuk dikerjakan.				
32	Saya tidak merasa upaya kerja saya dihargai dengan yang seharusnya.				
33	Saya tidak merasa upaya kerja saya dihargai dengan yang seharusnya.				
34	Terlalu banyak pertengkaran dan perkelahian dalam pekerjaan saya/tempat kerja saya				
35	Pekerjaan saya menyenangkan.				
36	Tugas-tugas dalam pekerjaan tidak sepenuhnya dijelaskan oleh instansi tempat kerja saya				

Lampiran 2. Persetujuan Penggunaan Skala

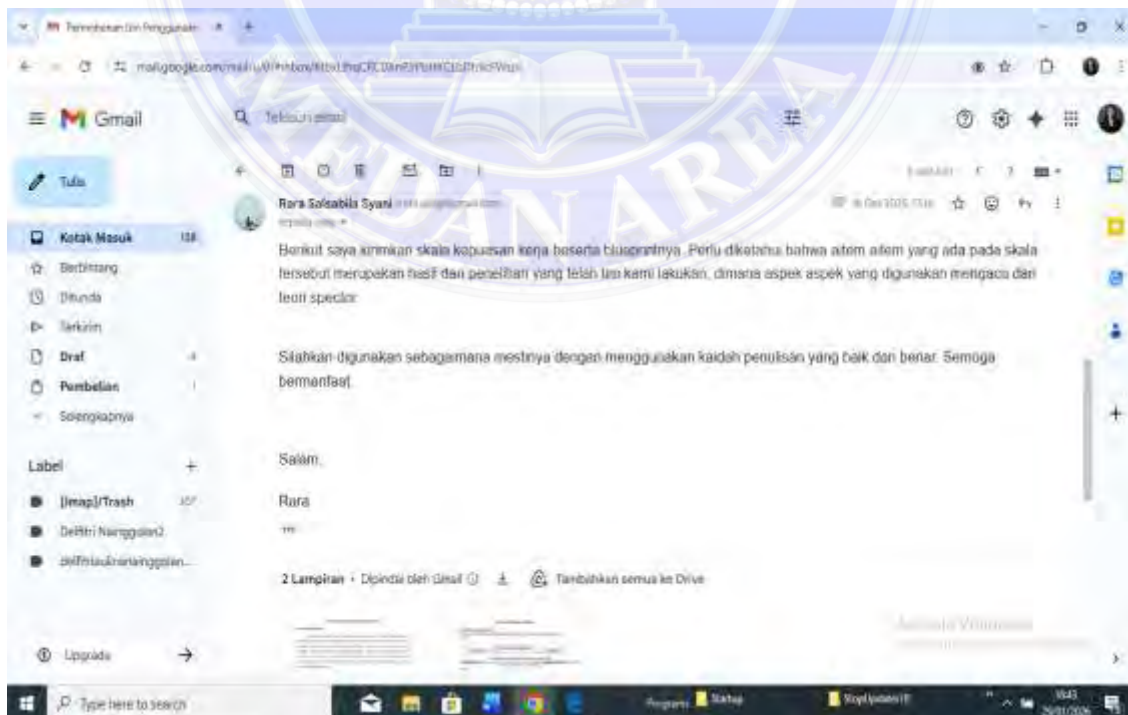
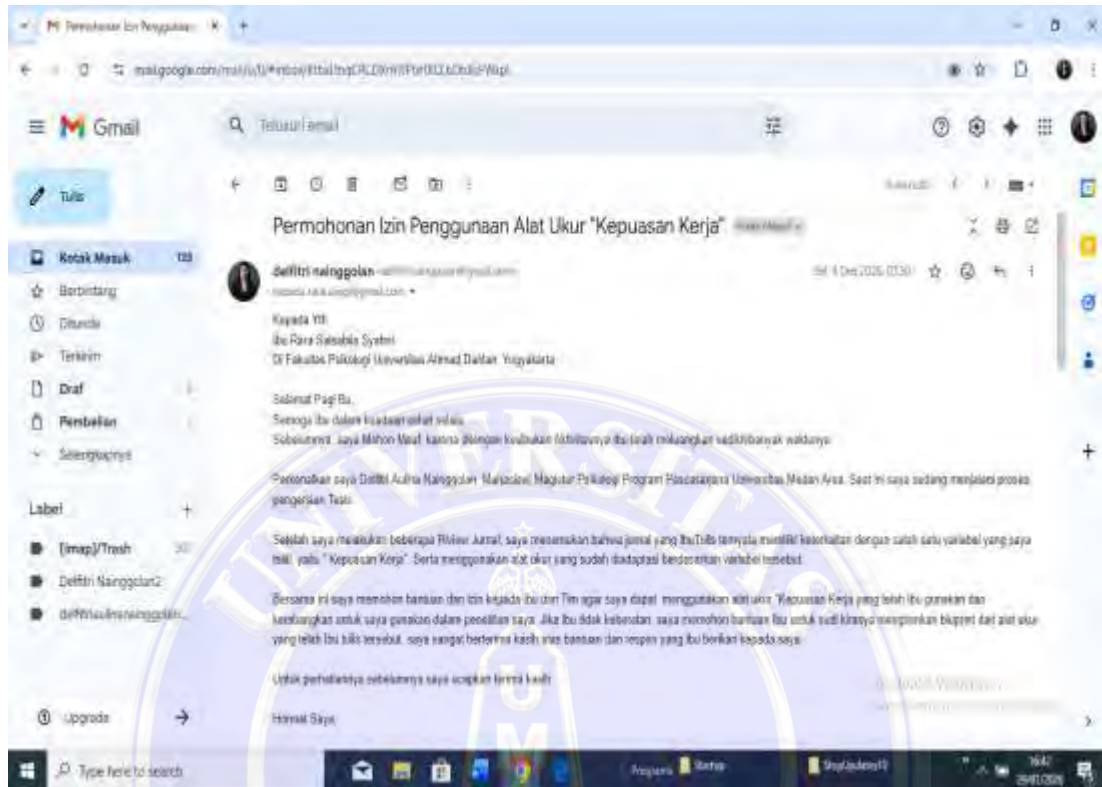
A. Skala Komitmen Organisasi



B. Skala *Perceived Organizational Support*



C. Skala Kepuasan Kerja



Lampiran 3. Data Penelitian

Data Penelitian Komitmen Organisasi (KO)

SUBJ EK	KO 1	KO 2	KO 3	KO 4	KO 5	KO 6	KO 7	KO 8	KO 9	KO 10	KO 11	KO 12	KO 13	KO 14	KO 15	KO 16	KO 17	KO 18	KO 19	KO 20	KO 21	KO 22	KO 23	KO 24
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

23	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	3	3	3	2	1	1	3	4	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
26	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	4	1	1	4	1	1	4
27	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	2	2	2
28	3	1	1	2	3	1	3	2	3	1	3	1	1	1	3	3	2	3	1	1	3	1	3	2
29	1	3	2	3	2	1	3	3	1	3	3	1	1	3	1	3	3	3	1	1	3	1	1	1
30	2	2	2	3	3	1	3	1	4	3	3	2	2	1	2	4	2	2	2	1	2	2	2	3
31	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	3
32	2	3	1	2	4	3	3	4	3	3	1	3	2	3	2	3	2	2	2	3	1	2	4	1
33	3	2	2	4	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3
34	1	1	4	1	3	2	3	2	1	4	4	4	4	1	3	1	4	4	1	4	1	4	1	1
35	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	1	3	3	3	2	2	3
36	2	4	4	1	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	2	1	1	4	1	4
37	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3
38	2	2	4	2	3	2	3	2	1	2	3	2	4	1	2	1	3	4	4	1	4	3	3	4
39	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2	2	3	2	1	4	2	2	3	3	3	3	2	3
40	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	2	3
41	1	1	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	4
42	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3
43	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2
45	4	3	3	2	4	3	2	2	4	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	1
46	3	4	3	2	4	3	3	2	2	3	2	2	3	3	4	4	2	2	1	3	3	3	2	3
47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

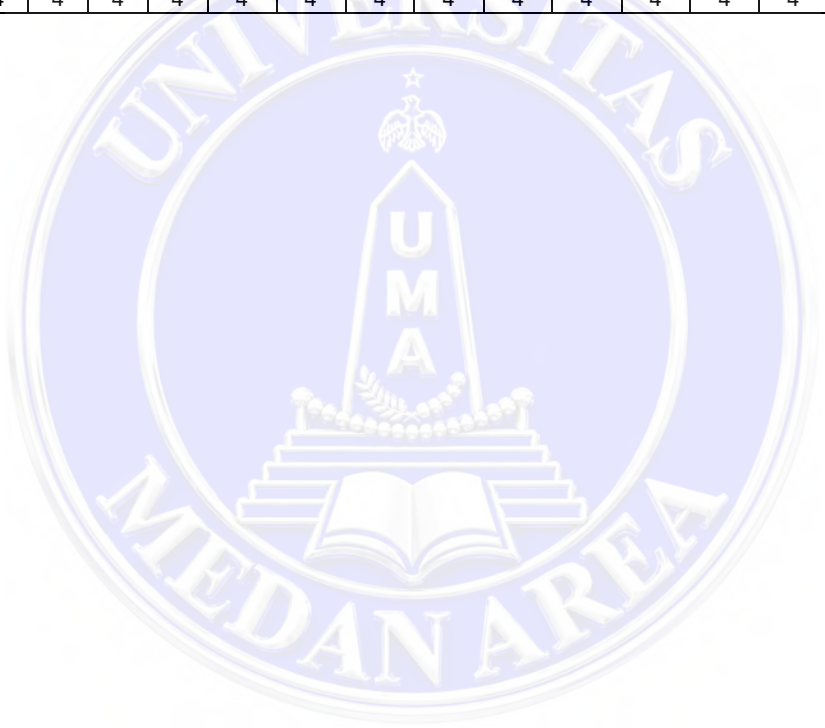
49	4	4	2	1	4	3	1	2	4	4	2	3	4	2	3	1	2	3	2	3	4	2	4	1
50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
53	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
54	3	3	4	1	4	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3
55	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2
56	2	3	4	2	4	1	4	1	3	3	4	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3
57	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
58	2	2	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
59	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
60	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3
61	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
62	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3
63	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4
64	4	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
65	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
66	2	3	3	3	4	1	3	3	3	4	4	3	2	4	2	4	4	4	4	1	1	4	1	4
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
68	3	2	4	3	2	3	2	3	3	3	4	4	4	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3
69	4	4	2	1	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3
70	3	3	3	2	4	3	4	1	1	4	4	1	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4
71	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3
72	4	2	4	4	4	4	3	4	3	2	1	4	2	4	3	1	3	2	4	3	3	3	4	2
73	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
74	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3

75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
76	4	3	2	2	2	2	4	3	2	3	4	3	4	4	3	1	3	3	3	3	4	3	3	4
77	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	2	3	3	4
78	2	3	4	2	3	1	2	2	4	3	3	4	4	4	3	1	2	4	4	3	4	3	4	3
79	3	2	3	2	2	4	4	3	2	4	3	3	3	2	2	3	1	4	3	4	3	3	4	4
80	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
81	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4
82	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
84	3	3	3	2	4	3	4	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4
85	3	3	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4	4	2	4	3	3	2	2	2	4	2	2	4
86	2	4	4	4	3	3	4	4	3	1	3	1	3	4	2	1	4	3	4	3	4	4	1	3
87	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4
88	4	4	1	2	4	4	4	4	4	3	3	1	4	3	4	1	4	4	2	1	4	3	2	4
89	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
90	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
91	3	4	3	3	3	4	2	3	3	4	3	2	1	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	4
92	4	2	4	4	4	4	3	4	3	2	1	4	2	4	3	1	3	3	3	4	3	4	2	3
93	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	4	3	3	3
94	2	3	3	3	4	3	3	3	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
95	3	3	4	4	2	4	2	4	3	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2
96	4	4	4	2	3	4	3	4	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
97	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	1	3	3	4	3	3	1	1	4	4	3	3	3	3
98	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4
99	4	2	4	4	4	4	3	4	3	2	1	4	2	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	2
100	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	4	2	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4

101	4	2	3	1	4	3	4	3	2	1	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4
102	4	3	2	2	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	2	3	3	4
103	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
104	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	1	4	2	3	3	4
105	4	1	4	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	4
106	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3
107	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
108	3	3	3	2	1	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4
109	4	4	3	2	4	3	4	3	3	3	4	2	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4
110	3	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	4
111	3	3	2	2	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4
112	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4
113	1	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
114	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4
115	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
116	4	4	3	1	4	3	4	3	4	4	2	3	4	3	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4
117	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4
118	4	1	4	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4
119	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3
120	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
121	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4
122	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
123	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
125	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4

127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
129	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
131	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
132	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
133	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
135	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
136	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
141	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
143	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
144	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
145	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
146	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
149	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
150	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
152	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4

153	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
154	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
155	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
156	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
157	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4



Data Penelitian *Perceived Organizational Support* (POS)

SUBJEK	POS1	POS2	POS3	POS4	POS5	POS6	POS7	POS8	POS9	POS10	POS11	POS12	POS13	POS14	POS15	POS16
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
26	3	4	3	3	4	4	2	1	2	4	4	2	3	3	2	2
27	1	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	1	4	3	1
28	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2
29	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
30	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
32	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3
33	1	4	4	3	4	3	2	3	4	2	4	1	2	4	3	1
34	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3
35	3	4	4	3	4	4	3	1	2	3	4	4	3	4	3	3
36	1	3	4	3	1	3	4	4	1	1	4	4	1	4	1	1
37	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2
38	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1
39	3	1	1	3	1	3	2	3	2	1	1	1	3	1	3	1
40	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2
41	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	4	1
42	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3
43	2	2	3	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
44	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3
45	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4
46	2	2	4	2	3	4	2	3	4	2	2	3	3	1	2	1
47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3
50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	2	2	1	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2
53	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
54	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
55	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3
56	3	3	1	3	4	3	1	3	1	3	1	1	3	3	3	3
57	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	1	1	3	3	3
58	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2
59	3	2	2	2	1	3	3	2	1	2	2	3	3	1	2	2
60	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2
61	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
62	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	3
63	3	3	1	3	3	3	2	3	4	3	3	4	1	3	3	3
64	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2
65	1	4	4	1	4	1	4	1	1	1	4	4	1	4	1	1
66	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	4	4	3	3	2
67	3	4	4	3	4	4	1	1	3	3	3	3	4	3	3	2
68	1	1	2	3	3	3	1	3	3	2	3	1	3	2	3	2
69	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
70	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
71	1	2	3	3	2	3	3	1	3	1	2	1	1	4	4	2
72	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2
73	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3
74	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	1	4	3	4
75	3	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	2	4	4	4	2
76	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3

77	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	2
78	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3
79	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
80	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	1	4	3	4
81	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3
82	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2
83	3	3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	1	3	4	3	4
84	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3
85	2	4	4	3	4	4	2	2	1	4	2	4	2	1	1	2
86	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
87	2	2	3	3	3	3	2	1	1	3	1	3	3	3	2	2
88	2	4	4	4	3	3	4	4	3	2	2	3	3	4	3	3
89	3	4	4	1	4	4	4	1	4	1	4	2	1	4	4	1
90	3	1	2	2	1	2	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1
91	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
92	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	4
93	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	1	3	2	3
94	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	1	1	4	3	4
96	3	4	4	2	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	2
97	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4
98	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3
99	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3
100	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
101	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3
102	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2

103	3	4	4	2	4	4	1	2	4	3	4	4	3	3	4	1
104	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
105	3	2	2	2	4	3	3	2	3	2	4	3	4	4	3	2
106	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	3	3	3
107	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4
108	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
109	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4
110	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
111	2	3	3	2	3	2	3	1	3	1	2	4	4	3	4	2
112	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4
113	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3
114	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3
115	2	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
116	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	2	4	3	3
117	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4
118	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	1	4	3	3
119	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3
120	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3
121	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
122	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
123	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	1	3
124	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
125	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4
126	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
127	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

129	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
131	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
132	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
133	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
135	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
136	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
141	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
143	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
144	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
145	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
146	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
149	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
150	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
152	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
153	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
154	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

155	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
156	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
157	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4



Data Penelitian Kepuasan Kerja (KK)

SBJ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2		
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	
9	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
19	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	

25	1	3	4	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	4	2	4	4
26	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	1	4	2	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4
27	2	3	4	4	3	3	3	3	3	1	4	3	3	2	4	3	2	3	4	4	3	3	4	3	2	2	3	2	1	3	4	2	4	3	3	4
28	2	3	3	2	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	4	3	4	3	3	3
29	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3	1	4	1	4	1	3	1	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	2	2	3	2	3	4	4	3
30	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
31	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	2
33	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3
35	1	3	4	2	4	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2	4	2	4	3	4	3	2	3
36	1	3	4	4	3	1	4	4	1	1	4	4	1	2	4	4	1	4	3	3	3	4	3	3	1	4	1	2	3	4	2	4	1	4	2	2
37	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1
38	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
39	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3
40	2	2	1	2	4	3	2	2	1	3	2	2	1	3	3	2	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
41	1	2	3	1	2	2	1	3	2	2	4	2	2	2	2	1	4	3	3	1	3	3	3	1	3	3	1	2	2	1	2	1	3	2	2	1
42	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
43	2	2	2	2	3	2	1	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	2	3	3	3	1
44	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2
45	4	4	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2	3	3	2	4	3	2	2	2	3	2	3	3	1	3	2	4	2	4	3	3	3	2	3
46	4	3	2	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	4	2	1	3	3	2	1	3	2	4	2	3	2	3	1	4	4	3	2	4
47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
49	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	1	3	2	3	3	4	4	2	4	2	4	4	2	3	3	2	3
50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
52	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2	3	3	2	2	3	3	1
53	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2
54	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
55	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	1
56	3	3	4	2	4	3	2	1	4	4	4	2	2	3	4	4	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	1	1	1	3	4
57	3	2	2	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2
58	2	3	3	1	3	1	2	2	3	3	2	1	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3
59	2	3	2	3	3	2	3	1	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1	2
60	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2
61	2	3	3	3	1	3	3	3	1	2	3	2	3	2	2	3	1	3	1	3	3	1	1	3	3	1	3	3	3	3	1
62	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	1	3
63	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
64	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	1	3	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3
65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1
66	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
67	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	2	4	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4
68	1	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2
69	4	4	3	1	4	1	4	4	1	1	2	3	1	2	2	1	3	2	1	1	1	2	4	4	2	1	3	4	1	2	3
70	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	4	3	3	2	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	1	1	3	4
71	1	3	3	3	1	3	4	3	2	3	2	3	3	3	4	1	3	1	1	1	1	3	4	2	1	3	3	4	1	3	3
72	2	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	2	2	3	3	2	1	3	2	3	1	2	3	1	4	2	3	2	3
73	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3
74	3	3	1	3	2	2	2	3	4	4	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3
75	1	4	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	1	4	3
76	1	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3	2	2	2	3

77	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	4	1	3	2	2	2	2	3	4	3	1	3	4	1	1	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	
78	2	3	3	1	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
79	4	2	2	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	3	4
80	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	
81	3	3	1	3	2	2	2	3	4	4	2	4	2	2	2	3	2	3	3	3	3	1	3	3	2	4	3	4	3	3	3	1	3	4	3	3
82	1	3	1	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2
83	1	1	4	3	4	3	3	2	3	2	3	1	2	2	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	4	3	4	2	3	4
84	1	4	4	4	2	4	1	4	1	1	4	1	1	1	4	1	1	4	4	4	4	1	4	4	1	2	4	1	1	1	4	1	4	1	1	4
85	1	3	4	4	4	4	3	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	3	1	2	2	3	2	3	2	2	1	3	4	2	4	1	4	4
86	2	2	3	4	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	4	2	3	1	2	4	2	1	1	2	2	2	4	2	2	2	1	1	2	3	2
87	3	4	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3
88	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3
89	1	1	4	4	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	4
90	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2
91	3	2	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4	1	2	2	2	3	1	2	3	3	3	4	1	4	1	1	2	4	3	1	2	3
92	2	3	4	4	3	2	2	3	3	1	2	3	4	2	2	2	4	2	1	3	2	4	2	1	4	1	4	4	3	2	4	1	2	3	2	3
93	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2
94	1	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	1	4	3	1	3	2	4	4	1	4	4	3	1	4	1	1	4	4	1	4	3	3	4
95	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4
96	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
97	3	4	4	4	2	3	1	4	4	3	3	1	4	2	2	3	3	1	2	4	2	1	2	4	1	4	3	1	4	3	3	1	3	4	3	2
98	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
99	3	3	1	3	3	1	1	3	3	2	2	3	3	1	1	2	4	3	1	3	1	3	2	3	3	2	1	3	3	3	1	1	2	1	4	2
100	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
101	2	3	3	2	1	4	2	3	2	1	3	2	3	4	2	3	2	1	3	3	2	4	1	2	2	2	1	3	1	1	4	3	4	3	3	2
102	4	3	4	4	4	4	3	3	1	1	3	2	1	2	3	1	2	3	3	4	3	3	1	4	3	3	3	3	1	1	3	3	4	1	3	3

103	2	4	3	4	4	3	2	3	2	3	4	3	3	2	4	3	2	4	4	3	3	1	3	4	3	3	3	1	2	4	3	4	4	4	3	4	
104	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	2	4	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	1	4	3	4	4	4	3	4	
105	1	4	4	3	4	3	3	3	2	2	4	3	4	3	2	2	2	4	3	3	1	2	3	3	1	2	1	4	3	3	3	4	4	4	3	3	
106	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	1	3	3	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	1	2	
107	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
108	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	
109	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	
110	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	2	3	4	2	3	4	3	2	3	4	2	4	1	3	4	
111	2	1	3	1	3	4	1	2	3	2	4	2	4	2	4	2	3	4	4	4	3	1	2	2	1	2	3	3	1	4	3	2	4	2	1	4	
112	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	
113	1	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	1	3	3	4	3	1	3	4	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	
114	1	3	4	2	4	2	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	2	2	3	4	3	4	3	3		
115	1	4	2	2	4	2	2	3	3	2	2	3	1	3	4	3	2	4	2	2	2	1	2	4	3	3	4	2	3	2	3	1	2	3	3	2	
116	2	4	3	2	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	
117	2	3	4	2	3	3	2	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	2	4	3	3	4	
118	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	2	3	4	
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	1	4	4	
120	4	3	4	2	3	1	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	2	1	4	4	3	3	4	3	4	
121	4	4	4	4	4	1	1	4	4	1	4	3	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	1	4	4	4	4	4	4	
122	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
123	4	3	4	2	1	3	1	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	2	4	3	3	3	2	
124	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
125	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

- Access From (repository.uma.ac.id)22/7/26

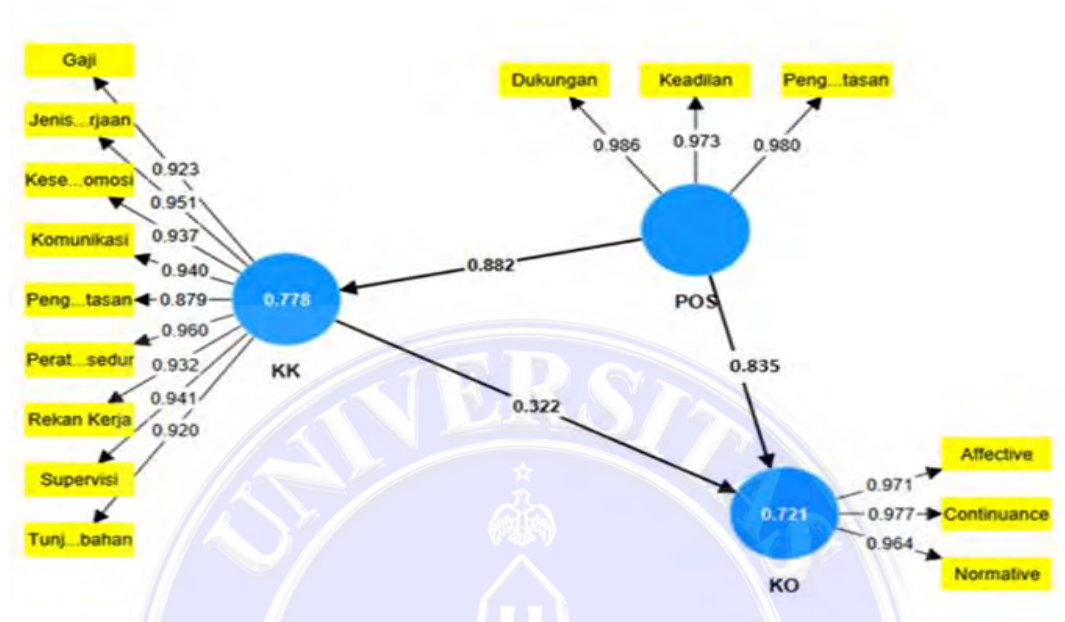
[illegible]

155	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---



Lampiran 4. Hasil Analisis SmartPLS

A. Uji Outer Model



Pengujian Validitas Berdasarkan *Outer Loading*

Item	KO(Y)	POS (X)	KK (M)
Affective	0.971		
Continuance	0.977		
Normative	0.964		
Dukungan atasan			0.986
Keadilan			0.973
Penghargaan Atasan			0.980
Gaji	0.923		
Jenis Pekerjaan	0.951		
Kesempatan promosi	0.937		
Komunikasi	0.940		
Penghargaan Atasan	0.879		
Peraturan dan prosedur	0.960		
Rekan kerja	0.932		
Supervisi	0.941		
Tunjangan Tambahan	0.920		

Pengujian Validitas Berdasarkan *Average Variance Extracted* (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja (M)	0.868
Komitmen Organisasi (Y)	0.942
Perceived Organizational Support (X)	0.960

Pengujian Reliabilitas berdasarkan nilai *Composite reliability* (CR).

	<i>Composite reliability</i> (CR)
Kepuasan Kerja (M)	0.983
Komitmen Organisasi (Y)	0.980
Perceived Organizational Support (X)	0.986

Pengujian Reliabilitas Berdasarkan *Cronbach's alpha* (CA)

	Cronbach's alpha	Composite reliability
KK (M)	0.981	0.983
KO (Y)	0.969	0.980
POS (X)	0.979	0.986

Pengujian validitas diskriminan dengan pendekatan Fornell–Larcker

	KK (M)	KO (Y)	POS (M)
Kepuasan Kerja (M)	(0.932)		
Komitmen Organisasi (Y)	0.808	(0.970)	
Perceived Organizational Support (X)	0.882	0.835	(0.980)

Pengujian Validitas Diskriminan HTMT

	Kepuasan Kerja (M)	Komitmen Organisasi (Y)
Komitmen Organisasi (Y)	0.824	
Perceived Organizational Support (X)	0.894	0.856

B. Uji Inner Model

Uji Path Coefficients & Signifikansi Pengaruh

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	Tstatistics (O/STDEV)	P values
KK -> KO	0.322	0.317	0.138	2.331	0.020
POS -> KK	0.882	0.882	0.031	28.624	0.000
POS -> KO	0.835	0.834	0.040	20.856	0.000
POS -> KK -> KO	0.284	0.279	0.121	2.352	0.01

Nilai R-Square

	R-Square
Kepuasan Kerja (M)	0.778
Komitmen Organisasi (Y)	0.721

Nilai Q-Square

	Q-Square (Q^2)
POS_Gaji	0.749
POS_Kesempatan Promosi	0.631
POS_Supervisi	0.611

POS_Tunjangan Tambahan	0.516
POS_Penghargaan atasan	0.918
POS_Peraturan dan Prosedur	0.659
POS_Rekan Kerja	0.583
POS_Jenis Pekerjaan	0.631
POS_Komunikasi	0.626
KO_Affective	0.609
KO_Continuance	0.623
KO_Normative	0.712

Tabel 4.14 Effect Size (f^2)

	f-Square
KK -> KO	0.082
POS -> KK	3.496
POS -> KO	0.242

Pengujian *goodness of fit* Model

	Etimated Model
SRMR	0.051

C. Nilai Empirik dan Nilai Hipotetik

Statistik Deskriptif berdasarkan Empirik

Variabel	N	Nilai Empirik			
		Skor		Mean	SD
		Min	Max		
Kepuasan Kerja (KK)	157	36	144	98,68	33,94
Komitmen Organisasi (KO)	157	25	100	71,99	23,56
Perceived Organizational Support (POS)	157	15	60	43,14	15,10

Statistik Deskriptif berdasarkan Hipotetik

Variabel	N	Nilai Hipotetik			
		Skor		Mean	SD
		Min	Max		
Kepuasan Kerja (KK)	157	36	144	90,00	18,00
Komitmen Organisasi (KO)	157	25	100	62,50	12,50
Perceived Organizational Support (POS)	157	15	60	37,50	7,50

D. Kategorisasi Data Penelitian

Kategorisasi Komitmen Organisasi

Variabel	Rentang Nilai	Kategorisasi	Frekuensi	Persentase (%)
Komitmen Organisasi (Y)	$X < 48,43$	Rendah	33	21,02
	$48,43 < X < 95,55$	Sedang	96	61,15
	$X > 95,55$	Tinggi	28	17,83
Total			157	100,00

Kategorisasi *Perceived Organizational Support*

Variabel	Rentang Nilai	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
<i>Perceived Organizational Support</i>	$X < 28,04$	Rendah	31	19,75
	$28,04 < X < 58,24$	Sedang	104	66,24
	$X > 58,24$	Tinggi	22	14,01
Total			157	100,00

Kategorisasi Kepuasan Kerja

Variabel	Rentang Nilai	Kategorisasi	Frekuensi	Persentase (%)
Kepuasan Kerja (M)	$X < 64,74$	Rendah	29	18,47
	$64,74 < X < 132,61$	Sedang	101	64,33
	$X > 132,61$	Tinggi	27	17,20
Total			157	100,00



LAMPIRAN SURAT PENELITIAN

Lampiran 5. Surat Izin Penelitian dan Pengambilan Data



04 Juli 2025

Nomor : 1095/PPS-UMA/D/01/VII/2025
Lamp : -
Hal : Izin Pra-Penelitian

Kepada Yth. Bapak/Ibu
Kepala Rumah Sakit Umum Dr. Ferdinand Lumban
Tobing Sibolga
Jl. Dr. Ferdinand Lumban Tobing No.35 Sibolga
Di -
Tempat

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

No	Nama	NIM	Program Studi	Judul Tesis
1	Delfitri Aulina Nainggolan	241804042	Magister Psikologi	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediator

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

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



Direktur,

ProL Dr. Ir. Retna Astuti K. MS

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 Seliabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402894 📠 (061) 8226331 Medan 20122
Website www.uma.ac.id | www.pasca.uma.ac.id | E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

17 Desember 2025

Nomor : 2239/PPS-UMA/WD1/01/XII/2025
Lamp :
Hal : Izin Penelitian dan Pengambilan Data

Kepada Yth. Bapak/Ibu:
Kepala Rumah Sakit Umum Dr. Ferdinand Lumban Tobing Sibolga
Jl. Dr. Ferdinand Lumban Tobing No.35 Sibolga
Di -
Tempat

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

No	Nama	NIM	Program Studi	Judul Tesis
1	Delfitri Aulina Nainggolan	241804042	Magister Psikologi	Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator pada Perawat

Untuk melaksanakan penelitian dan pengambilan data di tempat bapak/ibu pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

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

Direktur,

Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS

Tembusan :
1. Ketua Program Studi – M.Psi





PEMERINTAH KOTA SIBOLGA
RSU Dr. FERDINAND LUMBANTOBING

Jalan Dr. F.L. Tobing No 35 Sibolga, Sumatera Utara 22513
No Telepon : 08116333130 Email : rsuftobing@yahoo.com



No : 070/144 / RSU
Sifat : Biasa
Hal : Izin Pra Penelitian

Sibolga, 04 Juli 2025
Kepada Yth.
Direktur Universitas Medan Area
di - Tempat

1. Menindaklanjuti surat Saudara Nomor: 1095/PPS-UMA/D/01/VII/2025 tanggal 04 Juli 2025 perihal permohonan izin pra-penelitian Mahasiswa tersebut dibawah ini:

Nama : Delfitri Aulina Nainggolan
NIM : 241804042
Prodi : Magister Psikologi
Judul : Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator

2. Pada prinsipnya kami memberikan izin penelitian tersebut dengan ketentuan :
- Mentaati peraturan dan ketentuan yang ada di RSU Dr. Ferdinand Lumbantobing Sibolga
 - Menyerahkan hasil penelitian setelah melaksanakan kegiatan,

Demikian disampaikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

DIREKTUR RSU Dr. F.L. TOBING
KOTA SIBOLGA,



Dr. IVONNA HASPIKA, M.K.M
Pembina Tk. I
NIP. 19771001 200701 2 002



PEMERINTAH KOTA SIBOLGA
RSU Dr. FERDINAND LUMBANTOBING

Jalan Dr. F. L. Tobing No.35 Sibolga, Sumatera Utara 22513
No Telepon : 08116333130, Email : rsulitobing@yahoo.com



SURAT SELESAI MELAKSANAKAN PENELITIAN

Nomor: 800 / 060 /RSU

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Dr. IVONNA HASFIKA, M.K.M
NIP : 19771001 200701 2 002
Jabatan : Direktur RSU Dr. F. L. Tobing Sibolga

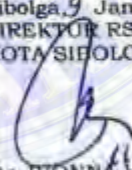
Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Delfitri Aulina Nainggolan
NIM : 241804042
Judul : **"Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator pada Perawat"**

Adalah benar telah selesai melakukan penelitian untuk memperoleh data yang sebenarnya dan dilakukan dari tanggal 17- 31 Desember 2025 di lingkungan RSU Dr. Ferdinand Lumbantobing Sibolga.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Sibolga, 9 Januari 2026
DIREKTUR RSU Dr. F.L. TOBING
KOTA SIBOLGA,


Dr. IVONNA HASFIKA, M.K.M
Pembina Tk. I
NIP. 19771001 200701 2 002